

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЄЩЕНКО МАРИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 37.014.5:005.336.2 (477.53)(069.1)

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДЯНСЬКИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У СИСТЕМІ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ РЕГІОНУ

011 – освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М. М. Єщенко

Науковий керівник: Клокар Наталія Іванівна, доктор педагогічних наук, професор.

Київ

АНОТАЦІЯ

Єщенко Марина Миколаївна. Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2023.

Зміст анотації

Дисертаційна робота є теоретико-експериментальним дослідженням проблеми управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

На основі аналізу особливостей підвищення кваліфікації педагогічних та керівних кадрів в умовах реформування освітньої галузі доведено актуальність зазначеної компетентності та необхідність оновлення змісту, форм, технологій розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти та управління розвитком зазначеної компетентності в системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

Вивчено та проаналізовано теоретичні засади стану дослідженості проблеми сутності та змісту поняття «громадянські компетентності» в українській та зарубіжній теорії. Уточнено поняття «громадянська

компетентність керівника закладу загальної середньої освіти», під якою розуміємо інтегративну якість особистості, що містить систему цінностей, знання та вміння орієнтуватися в суспільному житті, активно, ефективно взаємодіяти із суспільством, реалізуючи права, обов'язки та свободи з метою розвитку демократичного суспільства; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку.

Проаналізовано українські та європейські практики формування та розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти.

Узагальнено та систематизовано наукові підходи щодо визначення структури та критеріїв сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти; організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону. Виокремлено та обґрунтовано *ціннісно-мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний та дослідницько-рефлексивний* компоненти громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти та чотири рівні сформованості: *базовий, поглиблений, професійний та експертний*.

Розроблено *рамкову структуру громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти* як систему критеріїв, показників та рівнів.

Здійснено обґрунтування *моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти* у системі післядипломної педагогічної освіти регіону. У моделі виокремлено *мотиваційно-цільовий; теоретико-методологічний; змістово-технологічний, діагностико-результативний* блоки.

У мотиваційно-цільовому блоці визначено мету та завдання дослідження.

У теоретико-методологічному блоці окреслено концептуальні засади та обґрунтовано вибір методологічних підходів та принципів до управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти – компетентнісний, андрагогічний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний та ін.

Змістово-технологічний блок моделі включає *види* освіти, *форми* підвищення кваліфікації та технології, а також *зміст* навчання.

Діагностико-результативний блок містить критерії, показники та рівні, на яких базується процес розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти та очікуваний результат.

Також у моделі представлено *суб'єктів управління* та *самоуправління* розвитком громадянських компетентностей та зазначено їх взаємозв'язок. В основі – сам керівник закладу загальної середньої освіти, орган управління освітою (обласного та місцевого рівнів), заклади вищої та післядипломної освіти, інші суб'єкти підвищення кваліфікації, центри професійного розвитку педагогічних працівників, державна служба забезпечення якості освіти, засновник закладу загальної середньої освіти, заклад загальної середньої освіти (педагогічна рада).

У ході експериментального дослідження проведено пілотне анкетування керівників закладів загальної середньої освіти щодо впровадження громадянської освіти.

Анкетуванням встановлено, що процеси долучення закладів загальної середньої освіти до засад громадянської освіти відстають від потреби: більшість керівників вбачають в цьому інноваційний потенціал, але не мають можливості реально запровадити такі практики.

Результати анкетування свідчать про необхідність розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої

освіти, зокрема в системі післядипломної педагогічної освіти, як одних із пріоритетних в умовах реалізації двох реформ: освіти та децентралізації.

Проведено моделювальний педагогічний експеримент перевірки ефективності *чинників* розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти регіону.

За результатами експериментального дослідження доведено дослідницьку гіпотезу про те, що існують значущі залежності між формами організованого навчання громадянської освіти, практичною організаційною діяльністю щодо її впровадження у закладах загальної середньої освіти та рівнем громадянських компетентностей директорів шкіл. Такі залежності мають вигляд прямої кореляції, тобто тісно співвідносяться між собою, а значить, управління розвитком громадянських компетентностей повинно відбуватися у цілісній системі.

Доведено необхідність оновлення змісту, форм, технологій розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Ключовою тезою тут є розуміння, що сама по собі освітня програма курсів підвищення кваліфікації не вирішує повністю завдання розвитку громадянських компетентностей особистості, а, особливо, керівника закладу освіти. Проходження програм має бути системним, циклічним процесом, що не обмежується певною традиційною формою й видом, та поєднується з практикою реалізації компетентностей у власній управлінській діяльності суб'єкта підвищення кваліфікації.

Сформовано *методичні рекомендації* з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, розроблено анкету для вхідного/вихідного контролю для використання в управлінні розвитком громадянських компетентностей директорів шкіл. Зміст методичних рекомендацій відображає та

узагальнює результати виконаних дослідницьких етапів, де було доведено, що обмін практиками, неформальне навчання, досвід запровадження громадянської освіти у власній професійній діяльності є не менш важливим чинником розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти ніж проходження освітніх програм підвищення кваліфікації.

Методичні рекомендації містять опис ідей та практик неформальної освіти у громадянській освіті в широкому полі їхнього застосування: як в закладах освіти, так і у діяльності суб'єктів підвищення кваліфікації, громадських організацій та інших об'єднань, що функціонують в громадах та сприяють її суспільному розвитку.

Обґрунтовано, що розвиток громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти є ключовим чинником демократизації та дебіюрократизації освіти, що передбачає децентралізацію в управлінні освітою, автономію закладів освіти, перехід до державно-громадської системи управління освітою, суб'єкт-суб'єктну взаємодію учасників освітнього процесу; демократичного врядування закладом освіти; інтеграції громадянської освіти в освітній процес, формування та розвитку громадянських компетентностей суб'єктів освітнього процесу, поширення принципів демократичного врядування у громадському просторі.

Ключові слова: управління, компетентності, розвиток компетентностей, громадянські компетентності, післядипломна педагогічна освіта, підвищення кваліфікації.

ANNOTATION

Yeshchenko Maryna Mykolaivna. Management of the development of civic competences of heads of general secondary education institutions in the system of postgraduate pedagogical education of the region. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 011 – «Educational, pedagogical sciences». State Institution of Higher Education Management «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2023.

Annotation content

The dissertation is a theoretical-experimental study of the problem of managing the development of civic competences of general education institutions' heads in the system of postgraduate pedagogic education in the region.

On the basis of the analysis of the features of the improvement of the qualifications of teaching and management personnel in the conditions of the reform of the education sector, the relevance of the specified competence and the need to update the content, forms, technologies of the development of civic competences of the general education institutions' heads and management of the development of the specified competence in the post-graduate pedagogic world system of the region have been proven.

The theoretical foundations of the state of research of the problem of the essence and content of the concept of "civic competence" in domestic and foreign theory have been studied and analyzed. The concept of "civic

competence of the a general education institution's head" has been clarified, by which we understand the integrative quality of the individual which includes a system of values, knowledge and the ability to navigate in social life, actively and effectively interact with society, realizing rights, obligations and freedoms for the purpose of development democratic society; to realize the values of civil society and the need for its sustainable development.

Scientific approaches to the definition of the structure and criteria for the formation of civic competences of general education institutions' heads have been generalized and systematized; organizational and pedagogic conditions for the development of civic competences of general education institutions' heads in the system of postgraduate pedagogic education of the region. The *value-motivational, cognitive, operational-activity*, personal and research-reflective components of civic competences of general education institutions' heads and four levels of formation are distinguished and substantiated: *basic, advanced, professional and expert*.

The *framework structure of civic competences of general education institutions' heads has been developed* as a system of criteria, indicators and levels.

The substantiation of the management model for the development of civic competences of general education institutions' heads in the system of post-graduate pedagogic education of the region has been carried out. In the model, the *motivational and target is singled out; theoretical and methodological; content-technological, diagnostic-resultative blocks*.

The purpose and task of the research is defined in the motivational and objective block.

The theoretical-methodological block outlines the conceptual principles and substantiates the choice of methodological approaches and principles for managing the development of civic competences of general education

institutions' heads in the system of postgraduate pedagogic education – competence, andragogic, axiological, personal-activity, etc.

The content-technological block of the model includes types of education, forms of advanced training and technology as well as the content of education.

The diagnostic-resultative block contains criteria, indicators and levels on which the process of developing civic competences of general education institutions' heads and the expected result is based.

The model also presents subjects of management and self-management and indicates their relationship. The basis is the head of the general education institution and the education management body (at the regional and local levels), institutions of higher and postgraduate education, other subjects of professional development, professional development centers for teaching staff, the state service for ensuring the quality of education, the founder of the general education institution, institution of general secondary education (pedagogic council).

In the course of the experimental study a pilot survey of general education institutions' heads was conducted regarding the implementation of civic education.

The survey established that the processes of joining general education institutions to the basics of civic education lag behind the need: most managers see innovative potential in this, but do not have the opportunity to actually implement such practices.

The results of the survey indicate the need for the development of civic competences of general education institutions' heads in particular in the system of postgraduate pedagogic education, as one of the priorities in the conditions of the implementation of two reforms: education and decentralization.

A simulation pedagogic experiment was conducted to verify the effectiveness of factors in the development of civic competences of general

education institutions' heads in the post-graduate education system of the region.

According to the results of the experimental study the research hypothesis that there are significant dependencies between the forms of organized training in civic education, practical organizational activities regarding its implementation in institutions of general secondary education and the level of civic competences of school principals has been proven. Such dependencies have the form of a direct correlation, that is, they are closely related to each other which means that the management of the development of civic competences should take place in a holistic system.

The necessity of updating the content, forms, and technologies for the development of civic competences of general education institutions' heads has been proved. The key thesis here is the understanding that the education program of advanced training courses by itself does not fully solve the task of developing the civic competences of an individual, and especially the head of an education institution. Completion of training programs should be a systematic, cyclical process that is not limited to a certain traditional form and type, and is combined with the practice of implementing competencies in the subject's own management activities of professional development.

Methodological recommendations for managing the development of civic competences of general education institutions' heads were formed and a questionnaire for input/output control was developed for use in managing the development of civic competences of school principals. The content of the methodological recommendations reflects and summarizes the results of the completed research stages, where it was proven that the exchange of practices, informal learning, the experience of introducing civic education in one's own professional activity is no less important factor in the development of civic

competences of general education institutions' heads than passing education programs of professional development.

The methodological recommendations contain a description of the ideas and practices of non-formal education in civic education in a wide field of their application: both in education institutions and in the activities of subjects of advanced training, public organizations and other associations that function in communities and contribute to their social development.

It is substantiated that the development of civic competences of general education institutions' heads is a key factor in the democratization and debureaucratization of education, which involves decentralization in education management, the autonomy of education institutions, the transition to a state-public system of education management, subject-subject interaction of participants in the education process; successful democratic management of an education institution; the integration of civic education into the education process, the formation and development of civic competences of the subjects of the education process, the spread of the principles of democratic governance in public space.

Keywords: management, competences, development of competences, civic competences, postgraduate pedagogical education, professional development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Єщенко М. М. Вітчизняні та європейські практики розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти. *Вісник післядипломної освіти*. Серія: Педагогічні науки. 2020. Вип. 12(41). С. 77–90. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12\(41\)-77-90](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12(41)-77-90).

2. Єщенко М. М. Теоретичні засади формування та розвитку громадянських компетентностей. *Імідж сучасного педагога: електрон. наук. фах. журн.* 2020. № 1(190). С. 98–102. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-1\(190\)-98-102](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-1(190)-98-102).

3. Єщенко М. М. Експериментальне дослідження чинників розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти. *Наукові інновації та передові технології* (Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 6(20) 2023. С. 436–447. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)).

4. Єщенко М. М. Модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону. *Наукові інновації та передові технології* (Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. №7(21) 2023. С. 354–361. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)).

5. Єщенко М.М. Методичні рекомендації з розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 12(26) 2023. С. 457–473. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)).

Публікації у міжнародних виданнях

6. Yeshchsenko M. State of formation civil competences heads institutions of general secondary education. Multidisciplinnrní mezinárodní vědecký magazín «*Věda a perspektivy*» je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142. No 11(18). 2022. Str. 133–145. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-11\(18\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-11(18)).

Монографія

7. Єщенко М. М. Розвиток громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти і системі післядипломної педагогічної освіти регіону [Текст]: монографія / М.М. Єщенко. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2023. 232 с. : табл., схеми.

Наукові праці, що додатково відображають наукові результати дисертації

8. Єщенко М. М. Розвиток громадянських компетентностей педагогічних кадрів у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. *Project approach and educational innovations in the context of integration into the European education area* : the collection of materials of the international scientific and practical conference, March 21, 2018, Lodz, Poland: Lodz, 2018. С. 90–93
URL: http://fef.kneu.edu.ua/ua/depts7/k_bankivskyh_investicij/news_of_department_30/mater_konf_poland_2018//.

9. Єщенко М. М. Актуальність громадянських компетентностей у контексті реформування системи освіти. *Наука і молодь 2019: пріоритетні*

напрями глобалізаційних змін : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 16 трав. 2019 р. Київ : Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». 2019. С. 424–427
URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>.

10. Єщенко М. М. Поняття громадянськості як ключової ознаки громадянської компетентності керівника закладу освіти. *Соціально-психологічні аспекти розвитку особистісно-професійної компетентності педагога в умовах інноваційних змін* : матеріали Всеукр. наук.-практ. форуму, 04–10 листоп. 2019 р., м. Суми, у 4-х ч. Ч. 3 / за заг. ред. А.В. Вознюк. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2019. С. 38–40.

11. Єщенко М. М. Роль громадянських компетентностей в умовах глобалізаційних змін. *Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 14 трав. 2020 р. Київ : Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2020. С. 424–427 Електрон. опт. диск.
URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>.

12. Єщенко М. М. Громадянські компетентності в контексті реалізації засад НУШ. *Науково-методичний підхід до вдосконалення педагогічної майстерності педагогічних працівників у системі підвищення кваліфікації*: електрон. навч.-метод. посібник / упоряд.: І. О. Калініченко, Н. І. Білик. Полтава : ПОІППО, 2021. С. 78–81
URL: http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/modul-2021.pdf.

13. Єщенко М. М. Громадянські компетентності у контексті професійного розвитку педагогічних та управлінських кадрів. *Наука і молодь – 2022: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: матеріали II

Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 трав. 2022 р. Київ : Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2022. С. 430–434. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

14. Зелюк В. В., **Єщенко М. М.**, Пересипкін О. А., Ренш-Ветцель О., Устименко Т. А. *Громадянська освіта задля розвитку місцевого самоврядування: німецько-український контекст: метод. посібник.* Полтава : ТОВ «АСМІ», 2019. 54 с.

15. Буйдіна О. О., **Єщенко М. М.**, Канівець З. М., Крилевець М. П., Устименко Т. А. *Що таке громадянська освіта. Людина і громада: громадянська освіта як ресурс розвитку місцевого самоврядування: метод. посібник.* Полтава : ПОППО, 2019. С. 6–12.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	18
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ	31
1.1 Стан дослідженості сутності та змісту поняття «громадянська компетентність» в українській та зарубіжній теорії.....	31
1.2 Українські та європейські практики формування та розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти	45
Висновки до першого розділу	61
РОЗДІЛ 2 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У СИСТЕМІ ППО РЕГІОНУ	65
2.1 Структура та критерії сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти	65
2.2 Організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО.....	87
2.3 Сутність і зміст моделі управління розвитком	98

громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону ...	
Висновки до другого розділу	114
РОЗДІЛ 3 РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	118
3.1 Аналіз результатів анкетування керівників закладів загальної середньої освіти щодо впровадження громадянської освіти	118
3.2 Експериментальне дослідження чинників розвитку громадянських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти у системі ППО регіону: методологія, аналіз результатів	129
3.3 Методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти	151
Висновки до третього розділу	177
ВИСНОВКИ	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	186
ДОДАТКИ	221

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЕГ – експериментальна група

ГК – громадянські компетентності

ГО – громадянська освіта

ЗЗО – заклад загальної середньої освіти

КГ – контрольна група

КПК – курси підвищення кваліфікації

СППО – система післядипломної педагогічної освіти

СПК – суб'єкт підвищення кваліфікації

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Реформування системи освіти України, реалізація законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Концепції нової української школи та Концепції розвитку педагогічної освіти, професійних стандартів педагогічних і керівних кадрів та інших нормативно-правових документів, що регулюють професійний розвиток, передбачають формування та розвиток компетентностей усіх суб'єктів освітнього процесу, і насамперед, керівників закладів загальної середньої освіти. Провідним принципом державної освітньої політики є якісна підготовка педагогічних та керівних кадрів – високопрофесійних, конкурентоспроможних інноваторів, здатних швидко реагувати на виклики та адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти з різними суб'єктами, вчитися і розвиватися упродовж життя, бути відповідальними громадяни та патріотами своєї держави. Сьогодні директор школи має бути готовим до управління закладом освіти на засадах демократизації, зокрема й дебіюрократизації, автономії, цифрової трансформації, сучасної теорії менеджменту та ін. Стає очевидним, що досягнення пріоритетних завдань сучасної освіти пов'язані з особистісним потенціалом керівника та розвитком його загальних та професійних компетентностей через систему післядипломної педагогічної освіти.

У професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства розвитку економіки України від 17.09.2021 № 568-21 визначено 5 загальних компетентностей, серед яких громадянська, та 14 професійних/фахових компетентностей [127].

Відповідно до законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, Концепції розвитку громадянської освіти в Україні, Рамкової програми оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя Європейського парламенту і Ради Європейського Союзу (2018) та низки інших нормативно-правових актів формування та розвиток громадянських компетентностей, як загальних (ключових), є одним із пріоритетних [95, 114, 126, 129].

Важливу роль у вирішенні зазначеної проблеми належить фахівцям системи післядипломної педагогічної освіти, яка створює умови для безперервного професійного розвитку, а саме вдосконалення загальних та професійних компетентностей педагогів та керівників закладів освіти зокрема. Успіх завдань з розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти залежить, на нашу думку, від рівня управління таким розвитком [123; 124].

Стан наукової розробки проблеми. Аналіз філософської, соціологічної та психологічної літератури свідчить, що проблему компетентності досліджували А. Бодальовим, Дж. Гуді, Ж. Делор, Р. Каган, Дж. Куллахан, Л. Лєпіхова, Дж. Равен, В. Слот, Х. Спанярд та ін.

З-поміж українських науковців та зарубіжних учених до питання компетентності зверталися О. Антонова, Н. Бібік, С. Бондар, Г. Ващенко, С. Вітвицька, Н. Волкова, М. Головань, О. Дубасенюк, І. Зязюн, В. Кальней, Л. Маслак, О. Овчарук, О. Пометун, Н. Сидорчук, Ю. Татур, Ф. Шаріпов, С. Шишов та ін.

У педагогічній науці накопичено досвід дослідження окремих аспектів формування та розвитку громадянських компетентностей особистості (Ю. Азарова, О. Беляєва, Н. Клокар, І. Корольова, Е. Козлова, Б. Лихачова, А. Маркової, Є. Мединського, О. Овчарук, О. Пометун, В. Століна, В. Сухомлинського та ін.).

У зарубіжній педагогіці проблемам формування громадянських компетентностей присвячені праці А. Адлер, К. Вейнберга, Р. Вудса, К. Джанга, Дж. Дьюї, Г. Кершенштейнера, Х. Мюнклера, Ч. Паттерсона та інших.

Питання компетентності керівника закладу загальної середньої освіти вивчали: В. Бондар, І. Жерносек, Л. Калініна, Л. Васильченко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, В. Маслов, Т. Сорочан, Є. Чернишова та інші.

У науковій літературі окреслені різні аспекти змісту, структури та розвитку післядипломної педагогічної освіти та підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти. Зокрема це питання висвітлено у працях українських учених І. Андрощук, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Н. Клокар, С. Крисюка, В. Маслова, В. Мельник, В. Олійника, В. Пуцова, Т. Сорочан.

Як свідчать результати наукових праць – громадянські компетентності є складним, інтегрованим утворенням у цілісній структурі особистості фахівця, складовою його професійної культури та професійної компетентності.

Результати досліджень дозволяють констатувати, що в Україні накопичений певний досвід з формування громадянських компетентностей педагогічних та керівних кадрів. Проте залишається не дослідженою проблема управління розвитком зазначеної компетентності, зокрема керівника закладу загальної середньої освіти, особливо в контексті

демократизації та автономії сучасного закладу освіти, відсутні системні дослідження та не розроблено модель процесу управління розвитком громадянських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

Таким чином, недостатнє дослідження теоретичних і практичних аспектів проблеми, об'єктивна необхідність розвитку громадянських компетентностей керівних кадрів регіону в системі неперервної освіти зумовили вибір теми даного дослідження: **«Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону».**

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано згідно з тематикою науково-дослідної роботи кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, є темою дослідно-експериментальної діяльності регіонального рівня (наказ Департаменту освіти і науки Полтавської обласної державної адміністрації від 29.10.2020 № 319 «Про проведення дослідно-експериментальної діяльності регіонального рівня «Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону», є складником науково-дослідної теми кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського «Теорія і практика вдосконалення педагогічної майстерності та інклюзивної компетентності працівників освіти».

Тему дослідження затверджено на засіданні Вченої ради ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 10 від 19.12.2018) та на засіданні Міжвідомчої ради з координації наукових

досліджень у галузі педагогіки та психології НАПН України (протокол № 2 від 27.03.2019).

Мета дослідження полягає в розробці, обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти регіону в умовах реформування.

Відповідно до мети дослідження визначено завдання:

1. Вивчити теоретичні засади стану дослідженості сутності та змісту поняття «громадянська компетентність».

2. Проаналізувати українські та європейські практики формування та розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти.

3. Визначити організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону, а також структуру та критерії сформованості цих компетентностей.

4. Розробити та обґрунтувати модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону та перевірити її результативність.

5. Дослідити чинники розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

6. Розробити методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти.

Об'єкт дослідження – розвиток компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти.

Предмет дослідження – управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти.

Методи дослідження. Для розв’язання вищезазначених завдань використовуватиметься комплекс методів теоретичного, емпіричного та експериментального рівнів:

- аналіз і синтез, порівняння й конкретизація теоретичних знань, що сприятимуть уточненню поняття «громадянські компетентності», їх рівнів та етапів розвитку; визначенню структури та змісту громадянських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти;

- спостереження, групові та індивідуальні бесіди, опитування й анкетування – для визначення якісного стану організаційно-педагогічних умов розвитку громадянських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти;

- педагогічний експеримент – для перевірки моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти;

- збір і обробка експериментальних матеріалів.

Наукова новизна та теоретичне значення дисертаційного дослідження полягає в тому, що:

уперше

- розроблено та обґрунтовано модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону;

- експериментально досліджено чинники розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону;

уточнено

- поняття «громадянські компетентності керівників закладів загальної середньої освіти»;

- структуру та критерії сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти;

- організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону;

удосконалено зміст, технології, форми та методи розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти регіону;

набули подальшого розвитку підходи до моделювання управління розвитком компетентностей керівних та педагогічних кадрів в умовах андрагогічного циклу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні та впровадженні методики діагностування стану сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти; запропоновані організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти нададуть можливість оновити зміст навчальних курсів підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, зокрема, розробляти та впроваджувати в освітній процес закладів післядипломної педагогічної освіти елективний курс з теми дослідження.

Упровадження результатів дослідження. Основні положення дослідження, модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону та методичні рекомендації апробовано та впроваджено в освітній процес Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської

обласної ради (довідка від 13.04.2023 від № 280), Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського (довідка від 16.03.2023 № 36), Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка від 12.09.2023 № 01/523), Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка від 13.09.2023 № 464).

Особистий внесок здобувача. Основні положення та результати дослідження є самостійним внеском автора у процес розвитку та управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону. У опублікованих працях (відповідно до списку наукових праць) дисертантом відображено:

– у статті *State of formation civil competences heads institutions of general secondary education* дисертантка проаналізувала стан сформованості громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, здійснено аналіз результатів анкетування керівників ЗЗСО, яке проведено в межах дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня «Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону» [245].

– у статті *Модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону* теоретично обґрунтовано та визначено структурні елементи, зв'язки між ними, як цілісної системи, що забезпечує системний та неперервний розвиток громадянських компетентностей керівників ЗЗСО [50].

– у статті *Експериментальне дослідження чинників розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої*

освіти у системі післядипломної педагогічної освіти представлено результати дослідження, де перевірено ефективність чинників розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у процесі підвищення кваліфікації та доведено дослідницьку гіпотезу [49].

– у Методичних рекомендаціях з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти узагальнено досвід упровадження проєкту неформального навчання керівників закладів освіти Полтавської області та описано вправи активного й інтерактивного удосконалення громадянських компетентностей у освіті дорослих, які будуть доречними для застосування при впровадженні практик громадянськості у власній професійній діяльності керівника ЗЗСО [51].

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлено й обговорено на конференціях, семінарах, форумах та інших науково-педагогічних, навчально-методичних та практичних заходах:

– *міжнародних науково-практичних конференціях*: науково-практичній конференції «Проєктний підхід та інновації в освіті у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» (м. Лодзь, 2018 р.), конференції «Німецько-українська співпраця задля громадянського діалогу», (м. Полтава, 2018 р.), круглому столі «Політична освіта дорослих як активних учасників громадянського суспільства» (м. Полтава, 2018 р.), форумі управлінської діяльності «Парадигмальна модель керівника закладу освіти в контексті євроінтеграційних процесів» (м. Тернопіль, 2019 р.), науково-практичній інтернет-конференції «Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення» (м. Київ, 2020 р.), науковому форумі «Адаптивні процеси в освіті» (м. Харків, 2021 р.), науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і

молодих учених «Наука і молодь-2022: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (м. Київ, 2022 р.), науково-практичній конференції «Особистісно-професійний розвиток здобувачів вищої освіти в постнекласичній парадигмі» (м. Чернівці, 2022 р.), літній науковій онлайн-школі «Адаптивні процеси в освіті» (м. Харків, 2022 р.), науково-практична інтернет-конференція «Освітній менеджмент: успішні практики й виклики в контексті розбудови НУШ» (м. Полтава, 2023 р.).

– *всеукраїнських заходах*: науково-практичній онлайн-конференції «Регіональна освітня система підвищення кваліфікації як фактор розвитку професіоналізму педагогічних працівників: теорія, практика та виклики часу» (м. Київ, 2018 р.), науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь-2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін», (м. Київ, 2019 р.), науково-практичному тренінгу «Педагогіка партнерства засобами ІКТ» (м. Київ, 2019 р.), круглому столі «Розвиток інноваційного потенціалу педагогічних працівників та його реалізація в проєктній діяльності» (м. Полтава, 2019 р.), науково-практичному форумі «Соціально-психологічні аспекти розвитку особистісно-професійної компетентності педагога в умовах інноваційних змін» (м. Суми, 2019 р.), науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь-2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (м. Київ, 2020 р.), науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент розвитку сучасного закладу освіти в умовах інформаційного освітнього простору» (м. Полтава, 2020 р.), міжгалузєва літня наукова online-школа з міжнародною участю «Адаптивне управління в освіті: цифрові виклики» (м. Харків, 2020 р.), наукова онлайн-конференція «Практика навчання. Методологія сучасного вчителя» (м. Київ, 2020 р.), наукова онлайн-конференція «Освіта 2020-2021: нові виклики – нові рішення» (м. Київ, 2020 р.), літній науковій школі

«Адаптивні процеси в освіті» (м. Харків, 2021 р.), школі молодого науковця «Від фундаментальних досліджень до прикладних застосувань в освітній та управлінській діяльності» (м. Херсон, 2021 р.), науково-практичній онлайн-конференції з міжнародною участю «Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації післядипломної освіти» (м. Полтава-Київ, 2021 р.), інтернет-конференції «Освіта наукового спрямування: досвід, проблеми, перспективи» (м. Полтава, 2021 р.), онлайн-конференції з міжнародною участю «Гуманістичні ідеї Григорія Сковороди як джерело розвитку наукового потенціалу педагогічного працівника у системі неперервної освіти» (м. Полтава, 2022 р.).

Основні положення висновки та результати наукового дослідження розглядалися впродовж 2018–2023 рр. на засіданнях вченої та науково-методичної рад кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського, а також заслуховувалися на засіданнях кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Публікації. Основні положення та наукові результати дисертаційної роботи викладено в 15 працях, із них 12 – одноосібні, 5 праць опубліковано в наукових фахових виданнях України, що входять до категорії «Б» та 1 стаття у міжнародному виданні, 1 монографія, 5 публікацій за результатами участі в наукових заходах, 3 – навчально-методичні посібники у співавторстві.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел із 245

найменувань (із них 39 – іноземною мовою) і 9 додатків. Загальний обсяг дисертації – 256 сторінок, з них 10 сторінок – анотації, 167 – основного тексту. Робота містить 7 таблиць і 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

1.1. Стан дослідженості сутності та змісту поняття «громадянська компетентність» в українській та зарубіжній теорії

Тенденції демократизації та гуманізації освіти зумовлюють необхідність зміни освітньої парадигми, що має базуватися на демократичних і гуманістичних цінностях й вимагає розширення та конкретизації поняття громадянської компетентності.

Наукова рефлексія означеного поняття широко представлена в працях українських і закордонних дослідників, однак свідчить про різне трактування як компетентності загалом, так і громадянської компетентності зокрема.

Становлення компетентнісної освіти у світовому просторі датується 60–70-ми роками ХХ століття та містить кілька концептуальних етапів, які впливали на трактування цього поняття. Науковці виділяють два основних підходи до визначення терміну «компетентності». Традиційно американський підхід стосується дослідження поведінкових характеристик компетентності особистості та полягає у виявленні особистісних рис, які визначають успішну дію. У Європейській системі освіти досліджуються головні елементи діяльності, які сприятимуть досягненню відповідних результатів [73, с. 65].

Серед зарубіжних науковців до проблеми компетентнісного підходу та визначення поняття «компетентностей» у своїх працях зверталися: І. Агапов, Р. Бадер, В. Болотов, Р. Вагінаар, А. Вербицький, Дж. Гонсалес,

Дж. Денгерінг, Е. Зеєр І. Зимня, А. Золотарьова, Б. Костер, В. Краєвський, О. Лебедев, В. Луговий, Д. Мертенс, Б. Оскарсон, Н. Радіонова, Д. Рушен, Л. Салганік, А. Хуторський, А. Шелтен, С. Шишов та інші.

Зокрема Дж. Равен у праці «Компетентність у сучасному суспільстві» трактує компетентності як багатоконпонентне явище. На думку науковця компоненти є незалежними один від одного та можуть взаємозамінити один одного як складові ефективної поведінки.

Сьогодні констатуємо значний інтерес науковців до проблеми компетентності особистості в професійній діяльності та в життєдіяльності загалом, зумовивши впровадження в життя компетентнісного підходу. Під цим поняттям розуміємо визначення результатів навчання на основі їх характеристик у термінах компетентностей, а саме – це динамічна комбінація знань, умінь, розумінь, цінностей, інших особистих якостей, набутих здібностей особи до ефективної діяльності. Також більшість дослідників зазначають, що компетентності не варто ототожнювати з компетенцією (компетенціями), тобто наданими особі повноваженнями, а розглядати як окремі дефініції [1, 10].

Останнє твердження найбільш яскраво подано в працях Н. Хомського, котрий визначає компетенцію як певну програму, образ, сценарій, правило, а компетентність як актуалізацію, актуальну реалізацію цієї потенції особистістю [14].

Варто розглядати кілька підходів до трактування компетентності, в одному з яких зосереджено увагу на особистісних характеристиках, які визначають її компетентність, а в іншому – ключову увагу приділено досвідові, характеристикам діяльності та особливостям її реалізації, які передбачають певну компетентність. Відтак є потреба визначити ті головні складові діяльності, які необхідно здійснити, щоб результат був досягнутим та таким, що задовольняє конкретні вимоги. Саме такий підхід

дозволяє фахівця виявляти компетентність на тому рівні, на якому їхня діяльність відповідає окресленим стандартам.

С. Перрі зазначає, що трактуючи поняття «компетентність», необхідно визначати її рівні, а саме: новачка, адепта (тобто, людини, що встигла накопичити певний професійний досвід) та компетентного фахівця, котрий здійснює професійну діяльність на найвищому рівні. Керуючись рівневою класифікацією компетентності, можна об'єднувати людей в різні групи та відокремлювати їх [70].

Учений стверджує, що компетентності пов'язані з виконанням посадових обов'язків і є сукупністю знань, навичок і ставлень, які значно впливають на роботу та можуть бути виміряні й покращені через відповідне навчання.

Так само як і Р. Джекобсн дослідник виділяє м'які (особистісні риси, цінності, стилі) та тверді (професійні знання та вміння) компетенції та зазначає, що не варто включати перші у трактування компетентності, оскільки вони не можуть бути розвинуті в ході навчання [65, 240].

Аналіз цих наукових досліджень дозволяє нам трактувати компетентність як здатність особистості здійснювати певну діяльність, згідно з професійними стандартами [63; 79]. Мова йде про стандартизацію професійної діяльності та зближення понять «компетентність» і «кваліфікація». Відтак йдеться про функціонально-кваліфікаційний підхід трактування компетентності.

У дослідженнях зарубіжних учених приділено увагу особистісним характеристикам, які визначають її компетентність, варто, перш за все, згадати праці Д. МакКлеланда, котрий ще в 1951 р., ґрунтуючись на психоаналітичному підході, визначає поняття «особистість» як складне утворення, яке включає неусвідомлювані мотиви, уявлення людини про себе та окремі моделі поведінки.

Важливим є дослідження Р. Уайта, зокрема стаття «Переглянута мотивація: концепція компетентності» 1959 р., у якій вчений вводить поняття «компетентність» з метою опису тих характеристики особистості, які впливають на її високу продуктивність і мотивацію. Аналізуючи зв'язок між когнітивною компетентністю і вмотивованими діями, науковиць трактує це поняття як ефективну взаємодію індивіда з оточуючим середовищем і визначає наявність компетентності мотивації та компетентності як реалізованого потенціалу [78, 243].

У результаті чого, Д. МакКлеланд запропонував концепцію компетентності людських ресурсів у 1973 р та ввів поняття, під яким компетентність розглядається як критеріальний індикатор продуктивної та результативної діяльності особистості, взявши за основу її поведінкові прояви [13]. Саме це, більшістю вчених, вважається основоположним компетентнісного підходу в бізнесі, а в подальшому – й в освіті [26; 52].

Активно поширюючи ідеї Д. МакКлеланда у напрямі поведінкового підходу, вчені досліджують у своїх працях основні поведінкові аспекти чи характеристики компетентності, які можуть бути виявлені в ефективній або результативній дії та залежати від контексту конкретної дії, а саме: організаційних особливостей, особливостей довкілля та характеристик професійної діяльності. За таких умов компетенції трактуються як ключові характеристики особистості, які каузально пов'язаними з результативністю чи високою продуктивністю діяльності та дієвими впродовж досить тривалого періоду [55; 67; 69].

Саме у межах такого підходу С. Спенсер і Л. Спенсер [77] трактують поняття «компетенція» як індивідуальну характеристику особистості (мотиви, риси, Я-концепцію, аттитюди та цінності, когнітивні або поведінкові навички), яку можливо виміряти задля виявлення відмінностей між ефективними та неефективними виконавцями. При цьому варто

використовувати чітко визначені позиції, серед яких, командна робота та взаємодія, вплив і впливовість, критичне мислення, розвиток команди, вплив і впливовість та ін.

У Європейській довідковій рамці ключових компетентностей для навчання впродовж життя, 2018 р., зазначено, що Ключові компетентності – це такі компетентності, які необхідні всім індивідуумам задля особистісної реалізації та розвитку, працевлаштування, соціальної інтеграції, сталої життєдіяльності, успішного існування в мирних суспільствах, управління здоровим способом життя та активного громадянства.

Зазначені компетентності формуються та розвиваються шляхом навчання впродовж життя, від раннього дитинства до дорослого життя засобами формальної, неформальної та інформальної освіти, на всіх рівнях освіти, включаючи сім'ю, заклади освіти, робоче місце, соціальне оточення та ін. [12, с. 7].

Надзвичайно важливим у сучасному трактуванні компетентностей є аспект неперервності – адже компетентність розглядається як відкрите утворення, яке особистість може розвивати, навчаючись впродовж життя, тобто мова йде про неперервну освіту [239].

Зважаючи на формування нового світового та європейського освітнього простору у ХІХ–ХХ століттях вчені зазначають зміни ролей та функцій педагога, що потребує готовності до громадянської освіти. Відтак усе більшої актуальності набувають громадянські компетентності.

Серед зарубіжних досліджень проблемам формування та розвитку громадянських компетентностей присвячені праці А. Адлера, К. Вейнберга, Р. Вудса, К. Джанга, Дж. Дьюї, І. Лернера, Г. Кершенштейнера, В. Краєвського, Х. Мюнклера, Б. Оскарссона, Ч. Паттерсона, Г. Халажа, В. Хутмаєра, А. Хуторського та інших.

Зарубіжні науковці трактують громадянську компетентність як здатність індивіда активно, відповідально й ефективно реалізовувати громадянські права та обов'язки з метою розвитку демократичного суспільства.

Х. Мюнклер під громадянською компетентністю розуміє здатність виконувати ті види діяльності, які спрямовані на реалізацію своїх прав, обов'язків і свобод та підтримку прав, обов'язків і волі інших громадян.

Низка інших зарубіжних учених визначають громадянську компетентність як інтегровану якість особистості, що дозволяє індивіду бути юридично, морально й політично дієздатним. Науковці виділяють такі складові громадянської компетентності, як повага до держави, любов до батьківщини й прагнення до миру, почуття особистої гідності та дисциплінованість, гармонійний прояв патріотичних почуттів, національної ідентичності, культуру міжнаціонального спілкування, толерантність та гуманізм.

У сучасній українській педагогіці громадянська освіта розглядається через призму компетентнісного підходу. Теорія компетентнісного підходу, визначення та класифікація компетентностей представлені в працях українських учених: Н. Бібік, П. Вербицької, І. Єрмакова, О. Локшини, О. Овчарук, О. Пометун, В. Радула, О. Савченко, С. Трубачева та інших.

У Законі України «Про освіту» поняття компетентності трактується як динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [123].

Більшість українських та зарубіжних науковців сходяться на думці, що структура компетентності є комплексною і містить ключові знання,

уміння, навички, емоції, ставлення, ціннісні орієнтації, здатності, навчальні досягнення тощо.

Відповідно до Закону України «Про освіту» реалізація завдань нової української школи можлива через формування ключових компетентностей, які є важливими для кожної сучасній людини та її успішної життєдіяльності. Одними з яких є громадянські та соціальні, пов'язані з ідеями прав людини, демократії, рівності справедливості, добробутом та здоровим способом життя. У Концепції НУШ ці компетентності визначають як форми поведінки, важливі для конструктивної та результативної участі у сім'ї, професії, громадському житті; уміння працювати в команді, досягати компромісів, попереджати й вирішувати конфлікти; поважати закони, дотримуватися прав людини і громадянина, толерувати соціокультурне різноманіття [95, 123].

Відтак варто було б розглядати громадянські компетентності в поєднанні із соціальними. Проте, відповідно до Рамкової програми оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя Європейського парламенту і Ради Європейського Союзу (2018), громадянська компетентність (civic competence) представлена автономно, окремо від соціальної, як одна із восьми ключових. А соціальна компетентність представлена поряд із особистою та навчальною.

Європейські науковці трактують компетентності як комбінацію знань, навичок та ставлень. Ключовими компетентностями, на думку науковців, є ті, які є необхідними кожній людині для успішної життєдіяльності в суспільстві, а також для підвищення особистого потенціалу й розвитку, соціальної інтеграції та активного громадянства. Громадянська компетентність визначається як здатність діяти відповідально й активно у соціальному середовищі [147].

У професійних стандартах педагогічних та керівних кадрів, зокрема й «Керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» серед 5 загальних компетентностей представлено окремо громадянську та соціальну компетентності, що, власне, й відповідає оновленій загальноєвропейській рамці компетентностей. Громадянська компетентність трактується як здатність діяти свідомо та відповідально, поважати права людини і громадянина; дотримуватись прав і обов'язків; усвідомлювати цінності демократичного суспільства та необхідність його сталого розвитку. А соціальна – передбачає міжособистісну взаємодію, роботу в команді, взаємодію з представниками інших професійних груп різного рівня [127, 130, 131].

Ряд українських науковців розглядають громадянські компетентності як ключові складові громадянського виховання та громадянської освіти. Серед українських науковців до проблеми громадянського виховання зверталися: І. Бех, Н. Бібік, М. Боришевський, Г. Ващенко, М. Євтух, П. Ігнатенко, П. Кендзьор, П. Кононенко, В. Кузя, О. Любар, А. Макаренко, А. Радіщев, Ю. Руденко, М. Стельмахович, В. Сухомлинський, І. Тараненко, К. Ушинський та інші.

Українські дослідники трактують громадянське виховання як керований освітній процес, спрямований на формування свідомого, компетентного і відповідального громадянина-патріота; формування громадянськості як інтегративної якості особистості; розбудову демократичного громадянського суспільства, [16]. Грунтовне дослідження громадянського виховання здійснила О. Сухомлинська, розробивши Концепцію громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності, де представив три моделі формування громадянськості: партисипативну, когнітивно-розвивальну, репрезентативну.

Проблему становлення громадянської освіти та її ключові категорії досліджували К. Баханов, Н. Бібік, І. Єрмаков, О. Красовська О. Лебедев, Н. Нікітіна, О. Овчарук, О. Пометун та інші. У Енциклопедичному словнику освіти дорослих представлено кілька визначень поняття «громадянської освіти», а саме: 1) спеціалізована, систематична підготовка особистості до суспільного життя в умовах демократії; 2) навчання, спрямоване на формування знань про права й обов'язки людини; 3) складова громадянського виховання [16, с. 616–618].

Концепція розвитку громадянської освіти в Україні, 2018 р., визначає необхідність створення таких умов, які сприятимуть формуванню та розвитку громадянських компетентностей особистості в усіх сферах та на всіх рівнях освіти. Метою громадянської освіти, відповідно до Концепції, є формування і розвиток у громадян України громадянських компетентностей, спрямованих на утвердження і захист державності та демократії, здатності відстоювати свої права, відповідально ставитися до громадянських обов'язків, брати відповідальність за власне життя, життя своєї громади та суспільства [125].

Поряд з поняттям громадянської освіти варто розглядати поняття «освіта для демократичного громадянства» представлене в Хартії з освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини, прийнятої Радою Європи (2010 р.). Зокрема, «освіта для демократичного громадянства» означає навчання, підготовку, підвищення обізнаності, інформацію, практики й діяльність, які мають на меті, за рахунок надання учням знань, навичок, розуміння, ставлення та поведінки, реалізовувати й захищати свої демократичні права та обов'язки в суспільстві, толерувати різноманітність і займати активну роль у демократичному житті задля захисту демократії та верховенства права [207]. Аналіз поняття свідчить про певну тотожність цих термінів.

Аналізуючи наукові праці українських учених відзначаємо дослідження окремих аспектів формування та розвитку громадянських компетентностей особистості, зокрема: Ю. Азарова, Т. Бакка, О. Беляєва, П. Вербицької, Р. Євтушенко, Г. Єльнікова, Н. Клокар, І. Корольова, Е. Козлова, Б. Лихачова, А. Маркової, Є. Мединського, О. Овчарук, Ю. Олексіної, В. Паращенко, О. Пошетун, В. Радула, М. Рудь, О. Савченко, В. Століна, О. Сухомлинської та інших.

Науковці досліджували: формування громадянської компетентності засобами правознавства (Т. Смагіна), особливості формування громадянських якостей старшокласників в умовах полікультурного регіону (М. Рудь); проблему формування громадянської самосвідомості старшокласників засобами символіки народного мистецтва України (О. Красовська); теоретичні засади формування громадянської культури учнів (Н. Дерев'янку); питання формування громадянської компетентності майбутніх учителів предметів гуманітарного циклу (М. Михайліченко); теоретичні та практичні засади розвитку громадянської компетентності майбутніх учителів (О. Шестопалюк).

Проблему компетентностей керівників закладів освіти вивчали: В. Бондар, І. Жерносек, Л. Калініна, Н. Клокар, Л. Васильченко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, В. Маслов, Т. Сорочан, А. Хуторский, Є. Чернишова та інші.

Філософські та соціальні аспекти громадянської компетентності та визначення терміну «громадянськість» представлено у дослідженнях Р. Арцишевського, Л. Архангельського, І. Беха, Л. Буєвої, В. Горбатенка, Р. Гурова, П. Ігнатенка, С. Іконнікової, О. Киричука, С. Клепка, Б. Кобзаря, С. Ковальова, М. Когана, Н. Косаревої, В. Кременя, Л. Крицької, В. Лісовського, В. Лутая, Н. Ничкало, В. Поплужного, О. Сухомлинської, В. Ткаченка М. Триняк, І. Фролова та багатьох інших.

Психологічні основи формування особистості, особливостей формування громадянськості, громадянських компетентностей індивіда описані в працях психологів: К. Абульханової-Славської, Л. Божовича, М. Боришевського, М. Болдирева, Л. Бурлачука, В. Васютинського, Л. Виготського, В. Давидова, Д. Ельконіна, О. Красовської, О. Леонтєва, Б. Ломового, В. Мерліна, В. Поплужного, С. Рубінштейна, І. Тисячника, Т. Титаренка та іншими.

Методичні засади формування громадянської компетентності запропоновані вченими: К. Бахановим, П. Вербицькою, Ю. Завалевським, Ю. Малієнко, П. Морозом, О. Пометун, Ю. Олексіним, М. Рудь, Т. Смагіною та іншими.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що громадянські компетентності трактують як інтегровану якість особистості. О. Пометун зазначає, що громадянська компетентність – це здатність особистості активно, відповідально й ефективно реалізовувати громадянські права й обов'язки задля розвитку демократичного суспільства. Громадянська компетентність, на думку вченої, є інтегративною характеристикою особистості та містить такі компоненти: громадянські знання; громадянські вміння й досвід участі в соціально-політичному житті; громадянські чесноти. [122, с. 18–20].

О. Овчарук та ряд вчених визначили, що громадянська компетентність передбачає знання інструментів участі в діяльності громадянських, політичних інститутів правової держави, органів місцевого самоврядування; знання механізмів захисту власних прав і свобод, виконання обов'язків на рівні громади, регіону, держави; ефективна взаємодія з представниками влади на користь собі й громадянському суспільству; використання способів діяльності й моделей поведінки, які не суперечать чинному законодавству України, задовольняють власні

інтереси та захищають права людини й громадянина; прийняття індивідуальних та колективних рішень, зважаючи на запити громадян, суспільства та держави.

Т. Бакка, Р. Євтушенко, О. Кузьменко, О. Сухомлинська, трактують громадянську компетентність як складне особистісне утворення, здатність діяти активно, відповідально й ефективно, реалізовувати громадянські права та обов'язки задля розвитку демократичного суспільства.

Аналізуючи змістовий аспект констатуємо, що вчені часто характеризують громадянські компетентності через зміст громадянськості як наукової категорії, розглядаючи її у педагогічному, філософському, психологічному, соціальному аспектах, що характеризує особистість, визначає її моральну й духовну суть. Поняття «громадянськість» представлено у працях: І. Беха, Р. Гурової, П. Ігнатенка, М. Козія, В. Радула, А. Саломаткіна, О. Сухомлинської та інші.

На думку вчених поняття громадянськості (культури громадянськості) включає в себе такі компоненти: розуміння людиною своїх прав і свобод, вміння практичного їх застосовування, прояв поваги до прав і свобод інших громадян, особиста відповідальність за власний вибір і дії, усвідомлення важливості юридичних і моральних обов'язків перед суспільством і державою, громадянську активність і законслухняність як норму щоденної поведінки, критичне ставлення до соціальних реалій на основі вільного особистого вибору, моральних переконань і прагнень, уміння вести ефективний діалог із представниками влади та інститутів громадянського суспільства, усвідомлювати власну громадянську ідентичність – приналежність до суспільства та держави, їхнього правового, культурно-мовного простору [54].

Рада Європи розглядає навчання «демократичній громадянськості» як інструмент формування активної громадянської позиції у напрямі

публічного управління. З ініціативи Ради Європи, задля популяризації ідеї сприйняття європейської громадянської ініціативи як інструмента забезпечення своїх інтересів, 2005 р. був проголошений Європейським роком громадянськості, а 2013 р. – Європейським роком громадян. 2012 р. можна вважати роком громадянського суспільства в Україні, оскільки більшість нормативно-правових актів щодо розвитку громадянського суспільства було прийнято саме тоді. Однак, лише інституційно закріпити розвиток цього інституту при збереженні досить негативного проєктного фону функціонування громадських організацій в Україні, стало замало. Провідні українські науковці зазначають про необхідність комплексного, системного загальнодержавного підходу до громадянської просвіти, головним завданням якої вони вбачають формування культури критичної лояльності, конституційної обізнаності та громадянської соціалізації особистості (оскільки схожі підходи *civic education* давно успішно функціонують в багатьох країнах Заходу). [5, с.110].

Сучасна культура громадянства, що передбачає сформованість громадянських компетентностей, включає громадянську культуру (політико-правовий, соціально-економічний аспект), культуру громадянськості (громадський, соціально-морально-етичний аспект) та культурне громадянство (мультикультурно-етнічний, соціальний аспект). Зазначені компоненти тісно переплітаються з права людини та навичками застосовувати партисипаторні практики демократії, які забезпечують участь у діалогах із державою, захистом власних інтересів.

Досліджуючи громадянські компетентності вчені звертаються також до характеристик таких базових категорій як «громадянська культура», «громадянська зрілість», «громадянська позиція», «громадянська поведінка», «громадянський обов'язок», «громадянська активність», «громадянська свідомість», які тісно пов'язані та сприяють формуванню й

розвитку громадянських компетентностей. Зокрема ці поняття представлені у працях таких науковці як: М. Боришевського, Н. Дерев'янка, О. Красовської, М. Лебедика, Т. Мироненка, Н. Нікітіної, В. Плахтєєвої та інші.

Загалом аналіз праць українських вчених свідчить про визначення громадянських компетентностей як уміння орієнтуватися у проблемах сучасного суспільно-політичного життя в Україні, знання процедури участі в діяльності політичних інститутів демократичної держави; застосування процедури й технології захисту власних інтересів, прав і свобод та інших громадян [19, 23].

Проаналізувавши стан дослідженості сутності та змісту поняття «громадянська компетентність» в українській і зарубіжній теорії узагальнимо розуміння громадянських компетентностей як інтегративної якості особистості, що містить систему цінностей, знання, вміння та навички орієнтуватися в суспільному житті, активно, ефективно взаємодіяти із суспільством, реалізуючи права, обов'язки та свободи з метою розвитку демократичного суспільства; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку. Аналіз праць дає змогу визначити такі ключові компоненти громадянської компетентності: мотиваційний (усвідомлення себе громадянином), когнітивний (знання вимог у контексті громадянськості), емотивний (переживання відповідних емоцій і почуттів) і поведінковий (прояв громадянськості у своїй поведінці та діяльності). Зазначені компоненти взаємпов'язані між собою.

1.2. Українські та європейські практики формування та розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти

Системні зміни, що відбуваються у сфері освіти зумовили зміну поглядів щодо компетентностей, якими має володіти сучасний керівник закладу освіти. В умовах постійних викликів та змін недостатньо бути хорошим фахівцем, потрібно виявляти ініціативність, беручи на себе відповідальність, та приймати ефективні рішення, працювати в команді на спільний результат, постійно самвдосконалюватись, зокрема розвивати професійні компетентності, необхідні для успішної професійної діяльності та швидкого реагування на виклики сьогодення.

Реформування системи освіти, модернізація управління сучасним закладом освіти вимагає висококваліфікованого керівника, менеджера, інноватора, стратега, лідера. Нова українська школа передбачає директора нової формації, у зв'язку з цим є потреба реорієнтації його ролі, функцій, компетенцій та компетентностей зокрема.

Виклики сьогодення чітко диктують підвищені вимоги до управління сучасним закладом освіти, відтак є потреба формування високопрофесійних керівних кадрів – нової генерації менеджерів [22, 93].

На сьогодні науковцями доведено, що якість професійної діяльності директора школи визначається множиною компетентностей, якими він повинен досконало володіти, що чітко визначає професійний стандарт, а також уміннями й навичками, а також володіти сучасними методами і технологіями менеджменту та врядування, які дають змогу по новому організувати життєдіяльність закладу освіти: перебудувати освітній процес і створити умови, необхідні для підвищення якості освіти; цілеспрямовано застосовувати власний теоретичний та практичний потенціал для

педагогічної та управлінської діяльності, активної життєтворчості колективу [80].

Оптимізація управління сучасними закладами освіти можлива лише за умови сформованої громадянської компетентності у керівника. Проте, аналіз наукової літератури та практичних управлінських кейсів директорів шкіл свідчить про недостатній рівень сформованості їхньої громадянської компетентності, що унеможлиблює вирішення завдань, визначених в урядових документах, щодо демократизації, гуманізації освіти тощо.

Тож констатуємо нагальну потребу у формуванні та розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти, що зумовлено об'єктивними потребами суспільства й освітньою політикою держави, та зрештою, з метою успішної інтеграції системи освіти України до міжнародного освітнього простору.

Е. Шорт у своїх дослідженнях зауважує, що, перш ніж назвати когось керівником, необхідно визначитись, що ми розуміємо під цим поняттям, яким професійним стандартам необхідно відповідати та які лінійки виміру (показники, індикатори) будуть застосовані [14].

Так, на думку дослідників, для визначення компетентності керівників у цілому слід врахувати такі позиції, як: вплив і впливовість; орієнтація на досягнення; командна робота та співпраця; аналітичне мислення; ініціатива; розвиток інших; упевненість; директивність (наполегливість); інфомедійна грамотність; дистрибутивне лідерство; критичне мислення; ефективна комунікація; міжособистісне розуміння тощо [76].

Професійну компетентність керівних та педагогічних кадрів учені трактують як певний психічний стан, який забезпечує самостійну й відповідальну діяльність при виконанні професійних завдань (А. Маркова); професійну готовність та здатність суб'єкта праці до успішної реалізації

завдань і трудових функцій (К.Абульханова); наявність відповідної освіти, глибоку загальну й спеціальну ерудицію, постійне вдосконалення власної професійної майстерності (В. Зазикін, А. Чернишова).

На думку науковців, показниками професійної компетентності є не лише сукупність пріоритетних знань, умінь та навичок, а й уміння грамотно їх застосувати під час виконання своїх завдань; знання й прогнозування можливих наслідків певних дій тощо.

В. Адольф доводить, що професійна компетентність є складним динамічним утворенням, що включає низку знань і умінь, властивостей і якостей, які забезпечують ефективність, варіативність та оптимальність реалізації освітнього процесу» [24].

В. Веснін є близьким до такого тлумачення професійної компетентності у своїх дослідженнях, трактуючи її як здатність фахівця якісно й безпомилково виконувати свої трудові функції як за звичних, так і так і за екстремальних обставин, успішно опановувати нові компетентності й швидко адаптуватися до змін [29].

На думку В. Маслова професійна компетентність – це, перш за все, готовність якісно виконувати трудові функції та посадові обов'язки на рівні професійних стандартів та міжнародних вимог, що свідчить про достатню ефективність професійної й громадської діяльності [86].

С. Іванова зазначає, що професійна компетентність – це здатність працівника від початку своєї фахової діяльності, на рівні визначеного державою професійного стандарту, відповідати суспільним вимогам професії, що передбачає ефективну фахову діяльність, прояв окремих особистих якостей та мобілізацію задля цього певних знань, умінь, навичок, емоцій, усвідомлення обмежень чи відсутності окремих знань і вмінь та акумулювання інших ресурсів для їх компенсації [4, с.110].

На думку Н. Пов'якель, професійна компетентність розуміється як інтегральна характеристика готовності особистості до успішного розв'язання професійних завдань і своїх професійних обов'язків. Звідси професійна компетентність є основним складником і вирішальним чинником, що забезпечує успішність реалізації соціальних та професійних функцій фахівця [43].

С. Молчанов визначає поняття «професійно-педагогічна компетентність» як обсяг компетенцій, коло повноважень у сфері фахової діяльності, розглядаючи компетентність як комплексне поняття, складовою якого є компетенція. Професійну компетентність науковець трактує як коло питань, у яких фахівець володіє знаннями, уміннями, досвідом, сукупність яких характеризує соціально-професійний статус та професійну кваліфікацію, а також окремі особистісні, індивідуальні здібності і якості, що забезпечують можливість реалізації певної професійної діяльності [8].

Українські дослідники В. Олійник, Я. Болюбаш, Л. Даниленко, І.Єрмаков вважають, що професійна компетентність педагогічних та керівних кадрів є інтегральною якістю особистості, з визначеною структурою, що дає змогу працівнику в найбільш ефективний спосіб реалізовувати свою діяльність та сприяє його саморозвитку й самовдосконаленню під час підвищення кваліфікації та в процесі інформальної освіти [7].

У структурі компетентності керівника О. Драгайцев визначає такі компоненти: суб'єктний, об'єктний та предметний. Суб'єктний компонент характеризує якісну своєрідність спеціаліста як суб'єкта, який може визначати й досягати цілей, розвиватися, здійснювати самоаналіз професійної діяльності та її результатів. Об'єктний компонент визначає

процес створення фахівцем системи професійної діяльності та забезпечення її розвитку на усіх етапах: від визначення цілі до її втілення.

Л. Карпова у своїх дослідженнях визначає, що є три сфери професійної компетентності: мотиваційна (мотиви, настанови, орієнтації, спрямованість), що забезпечує формування загальнокультурної, особистісно-мотиваційної, громадянської та соціальної компетентності; предметно-практична (операційно-технологічна), яка сприяє вдосконаленню окремих підвидів професійної компетентності: методологічної, економіко-правової, екологічної, інформаційної, управлінської, комунікативної, практично-діяльнісної, дидактико-методичної, спеціально наукової; саморегуляції, яка формує психологічну компетентність та аутокомпетентність [6, с.10].

Однією з пріоритетних компетентностей керівника Нової української школи є громадянські, які наскрізно пронизують собою усі інші загальні та професійні компетентності. Задля запровадження сучасної моделі шкільної освіти важливим є різний досвід і обмін ним між керівниками шкіл. Модернізація освіти сприяє утвердженню партнерської моделі управління закладом освіти у співдружності керівників шкіл, вчителів, учнів, батьків та інших соціальних партнерів, що безпосередньо стосується зазначеної компетентності.

В умовах реформування галузі освіти керівник закладу освіти має бути:

- соціальним лідером, набути знань і вмінь з управління соціальними системами, знати особливості та принципи врядування закладом освіти;
- менеджером, що володіє інноваційними технологіями менеджменту та маркетингу з освітніх послуг; здійснює демократичне

врядування закладом; стимулює професійний розвиток педагогічного колективу.

- творчою та креативною особистістю, що опановує та впроваджує інновації в закладі освіти;

- стратегом, для якого пріоритетним є прогнозування, моніторинг, аналіз, стратегічне планування та проєктування [176].

Визначаючи ефективність керівника закладу освіти варто проаналізувати потреби та особистісні якості педагогічного колективу, характер завдань, середовище, стиль керівництва, наскільки він відповідає критеріям та цінностям колективу.

Керівник школи у своїй діяльності повинен керуватися демократичними підходами та принципами, які передбачають орієнтацію на консенсус, продуктивність, а не на співробітництво на протигагу конкуренції, реактивність, а також важливим є уміння ризикувати, партнерство з усіма учасниками освітнього процесу, суб'єкт-суб'єктна взаємодія.

Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» окрім 5 загальних (громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька) та 14 професійних (фахових) компетентностей (нормативно-правова, стратегічного управління закладом освіти, стратегічного управління персоналом, лідерська, емоційно-етична компетентність, педагогічного, соціального та мережевого партнерства, здоров'язберезувальна, інклюзивна, проєктувальна, інноваційна, організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти, забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, здатність до навчання впродовж життя, інформаційно-цифрова), які представлені в розрізі кваліфікаційних категорій, визначає ще 5 трудових функцій, які

нерозривно пов'язані з компетентностями. Відтак, сучасний директор школи, відповідно до покладених на нього трудових функцій повинен: забезпечувати стратегічне управління розвитком закладу освіти; забезпечувати управління якістю освітньої діяльності; забезпечувати партнерську та мережеву взаємодію; організовувати безпечне та здорове освітнє середовище; забезпечувати власний безперервний професійний розвиток. Реалізація кожної з перелічених трудових функцій пов'язана та залежить від сформованих громадянських компетентностей та передбачає їхній безперервний розвиток упродовж життя.

До проблеми визначення та класифікації компетентностей керівників закладів освіти зверталися як українські, так і зарубіжні науковці в різні періоди функціонування системи освіти.

Серед українських учених до проблеми структурування та формулювання компетентностей керівників усіх ланок, зокрема й громадянської, у своїх дослідженнях зверталися: І. Бех, Н. Бібік, В. Бондар, Л. Васильченко, В. Гладкова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Жерносек, І. Зязюн, О. Карпенко, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Клокар, О. Лук'яненко, В. Кричевський, О. Мармаза, В. Маслов, Г. Федоров, О. Овчарук, О. Пометун, О. Савченко, Т. Сорочан та інші.

Наприклад, Г. Єльніковою визначено певну ієрархію компетентностей та представлено компетентнісну модель управління, відповідно до якої керівник закладу освіти повинен володіти такими базовими компетентностями як: фахова, соціальна, загальнокультурна, здоров'язберігаюча, громадянська та інформаційна [44, с. 10].

Низка досліджень українських вчених: А. Алексюка, І. Беха, В. Григори, В. Демчука, М. Євтуха, І. Зязюна присвячені професійним компетентностям керівників.

В. Гладкова зазначає, що у процесі професійного самовдосконалення керівника закладу освіти змінюється його компетентність, що можливо через проходження таких етапів:

1) неусвідомлена некомпетентність – це низький рівень виконання керівних завдань, відсутня креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, небажання професійного розвитку та самовдосконалення;

2) усвідомлена некомпетентність – низький рівень виконання керівних завдань, низький рівень креативності та відсутність сміливості при ухваленні управлінських рішень, слабе бажання професійного розвитку та самовдосконалення;

3) усвідомлена компетентність – вищий рівень виконання керівних завдань; ситуаційна креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, свідомий і спланований професійний розвиток та самовдосконалення;

4) неусвідомлена компетентність – природне виконання на найвищому рівні керівних завдань; креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, постійне прагнення до професійного розвитку та самовдосконалення.

Професійне самовдосконалення директора школи – це усвідомлений цілеспрямований процес розвитку загальних та професійних компетентностей [23].

За результатами досліджень структуру професійних компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти становлять базові та функціонально-посадові компетентності. Базові компетентності включають загальнокультурну, громадянську, інформаційно-комунікативну та соціально-психологічну. Під громадянською компетентністю розуміємо сукупність знань, умінь, навичок, емоційно-

ціннісних орієнтацій, переконань особистості та переживань, що сприяють усвідомленню свого місця в суспільстві, обов'язку та відповідальності перед громадою і державою; уміння застосовувати основні форми адміністративного управління закладами та інше [33].

У науковій літературі представлено різні варіанти класифікації компетентності керівних кадрів як структурної та багатогранної. Аналіз досліджень свідчить, педагогічна компетентність інтегрує різні види компетенцій, які розкривають різні здібності керівника в управлінській діяльності: пізнавально-інтелектуальна, організаторська, інформаційна, стимулююча, оцінно-контрольна, аналітична, психологічна, соціальна, громадянська, комунікативна, рефлексивна, методична, діагностична, прогностична, дослідницька та компетенція творчості.

Громадянську компетенцію науковці характеризують як здатність бути активним громадянином, мати сформовану демократичну та громадянську культуру, усвідомлювати цінності свободи, прав людини та громадянина, відповідальності, готовність до участі у громадському житті.

Компетентність керівника закладу освіти – це мета й результат професійної підготовки у закладі вищої освіти та в процесі безперервного підвищення кваліфікації, успішність чого передбачає сукупність сформованих у спеціаліста компетенцій, які сприяють соціалізації особистості, формуванню сучасних світоглядних та науково-професійних поглядів, визначають ефективність діяльності (у т.ч. професійної, педагогічної), здатність до самореалізації та самовдосконалення [18].

З урахуванням кваліфікаційних вимог до професійної діяльності керівника науковці виділяють три основні групи інтегрально-функціональних якостей у структурі особистості керівника закладу освіти, серед яких громадянські, професійно-ділові та організаторські [201].

Традиційною для більшості українських науковців була ієрархія компетентностей, представлена у Кваліфікаційних вимогах керівника закладу освіти, що включає базові (надфахові або ключові) компетентності: фахові, соціальні, загальнокультурні, здоров'язберезувальні, громадянські, інформаційні; загальнофахові: когнітивні, діяльності, соціальні, комунікативні, особистісні; спеціально-фахові: когнітивні, діяльності, соціальні, комунікативні, особистісні. Однак, професійний стандарт 2021 року чітко визначає перелік компетентностей, серед яких загальні та професійні/фахові компетентності.

Громадянські компетентності характеризуються як здатності у сфері суспільно-політичного життя, захисту прав і свобод своїх та інших громадян, виконання громадянських обов'язків у межах місцевої громади й держави загалом та мають, зокрема: здатність орієнтуватися у проблемах сучасного суспільно-політичного життя; уміння застосовувати процедури й технології захисту інтересів, прав і свобод; застосовувати способи та стратегії взаємодії з органами державної влади; використовувати способи діяльності й моделі поведінки, що відповідають чинному законодавству; здійснювати свідомий вибір та застосовувати демократичні технології прийняття індивідуальних і колективних рішень, враховуючи інтереси й потреби громадян, представників певної спільноти, суспільства та держави [44, с. 10].

Аналіз праць зарубіжних учених щодо класифікації компетентностей педагогічних працівників та керівників кадрів свідчить про визначення громадянської компетентності як однієї із ключових. Більшість науковців трактують зазначену компетентність як знання та дотримання прав і обов'язків громадянина, свобод і відповідальності, особистої гідності, громадянського обов'язку, знання і повага державних символів [60, 202].

Доречно звернути увагу на поняття «компетентність громадянськості» яке визначають як складову соціальної компетентності та основу суспільної сутності особистості, як члена соціальної спільноти, держави [59].

Однак, що стосується компетентностей керівника закладу освіти, то зарубіжні науковці інтегрують до ключових компетентностей сучасного керівника такі компетенції: комунікативна, інформаційна, соціально-правова, культурно-ціннісна, мотиваційно-ціннісна, саморегуляція, саморозвиток, самовдосконалення та інші. Аналізуючи ці компетенції можемо припустити певну тотожність соціально-правової компетенції з громадянською.

Окремі науковці у своїх дослідженнях виділяють міжкультурну компетентність керівника закладу освіти, одним із важливих складників якої є соціально-громадянська компетентність. Учені визначають соціально-громадянську компетентність як, перш за все, здатність керівника закладу освіти бути активним членом громадянського суспільства, брати активну участь громадському житті, залучати учасників освітнього процесу до громадянської діяльності, вміння комунікувати та співпрацювати із соціальними інститутами, громадськими об'єднаннями, різними типами закладів освіти; представниками різних конфесій, соціально-етнічних груп, а також участь в прийнятті колективних рішень, відповідальності, конструктивному вирішенні конфліктів, участь в підтримці та покращенні демократичних інститутів освітніх організацій [20].

У європейській педагогічній освіті питання ключових компетентностей педагогічних кадрів, зокрема й керівників закладів освіти, набуває актуальності з прийняттям Лісабонської стратегії. У ході засідань Європейської ради в Лісабоні (2001), Стокгольмі (2001), Барселоні

(2002) Європейська Рада визначила перелік базових компетентностей, на основі яких було сформовано ключові компетентності для навчання упродовж життя, представлені у Європейській довідковій рамковій структурі та ухвалені Європейським Парламентом та Європейською Радою у 2006 році (оновлені у 2018 році): громадянська компетентність (Civic competence), підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence), компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence), грамотність (Literacy competence), мовна компетентність (Languages competence), математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering), цифрова компетентність (Digital competence), особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence), [72, 147].

Громадянську компетентність трактують як здатність діяти як відповідальні громадяни та повною мірою брати участь у суспільному житті, усвідомлюючи соціальні, економічні, правові та політичні концепти і структур, а також глобальні трансформації та сталий розвиток. З 2018 року громадянська компетентність стає пріоритетною, акцентуючи увагу на важливості громадянства, демократичних цінностей та прав людини в сучасних глобальних суспільствах. Усвідомлення актуальності підтримки сталості суспільства, економіки та екосистем, а також досвід сталого способу життя є важливими складовими зазначеної компетентності. Пріоритетним напрямом є підтримка індивідуумів діяти як відповідальні, активні громадяни, котрі здатні зробити свій внесок у мирне, толерантне, інклюзивне та безпечне суспільство. Відтак у контексті громадянської компетентності посилено медіаграмотність та міжкультурні навички [226, 234].

Елізабет Бекман і Бернард Траффорд, які є авторами посібника “Демократичне врядування в школах” стверджують, що заклади освіти потребують не лише управління (що стосується технічних і інструментальних аспектів), так і врядування (забезпечує відкритість і прозорість систем освіти). Управління закладом освіти – це шкільне адміністрування, виконання правових фінансових і навчальних умов, наприклад, ієрархічні відносини між директором і учнями базуються на дотриманні інструкцій і порядку. Врядування ж, навпаки, відображає динаміку соціальних змін у сучасному суспільстві. Закладам освіти доводиться співпрацювати з різними суб’єктами та бути готовими до розв’язання непередбачуваних проблем. За таких умов усі учасники освітнього процесу, і передусім здобувачі освіти, відіграють важливу роль. Адже вони активно взаємодіють, ефективно комунікують, мають вплив, приймають спільні рішення. Окремо учасник освітнього процесу не має повного контролю над іншими, усі питання узгоджує більшість [226, 234].

Учені пропонують чотири ключові сфери демократичного врядування в школі: врядування, лідерство, управління і відповідальність перед громадою; ціннісно-орієнтована освіта; співпраця, комунікація та участь; учнівська дисципліна [238, 242].

Бекман і Траффорд застосовують три критерії для оцінювання прогресу діяльності школи, що базуються на трьох основних принципах освіти для демократичного громадянства, які визначені Радою Європи: права і відповідальність; активна участь; визнання і повага різноманітності, що безпосередньо стосується громадянських компетентностей.

Відтак аналіз європейських практик розвитку громадянських компетентностей педагогічних та керівних кадрів доводить коректність використання поняття не «громадянська компетентність», а саме

«громадянські компетентності», які включають низку компетенцій і компетентностей, зокрема:

- соціально-комунікативну (побудова діалогу та громадські обговорення суспільних проблем, вміння й навички ефективної комунікації, встановлення конструктивних відносин між людьми,);

- вирішення проблем, розв'язання соціальних конфліктів, (уміння вирішувати соціальні суперечності; толерантне розв'язання конфліктів);

- відповідального соціального вибору й прийняття рішень (готовність до прийняття обґрунтованого рішення на основі усвідомленого й виваженого вибору);

- громадянської участі (відповідальна суспільна діяльність; участь у соціальних та політичних процесах);

- інформаційно-медійної (критичне мислення; пошук, аналіз та оцінка інформації, критична оцінка медіаконтенту на основі аналізу джерел, соціальної ситуації тощо).

Поряд з цим, звертаємо увагу на «Спільні Європейські принципи щодо вчительських компетентностей і кваліфікацій», де представлено три сфери компетентностей педагогів та керівників закладів освіти: співпраця з іншими; робота зі знаннями, технологією та інформацією; робота в суспільстві та з суспільством, що безпосередньо стосується громадянських функцій [73].

Однак, аналіз європейського досвіду свідчить про невизначеність компетентностей керівників закладів освіти. Частково це пов'язано з підходами до відбору керівного персоналу закладів освіти та відокремленістю управлінських процесів від освітньої системи в окремих країнах Європи, де директори є адміністраторами й здобувають спеціальну освіту й підготовку до управлінської діяльності. За таких умов ключові

компетентності керівників шкіл не належать до педагогічних, а підготовка директорів здійснюється за спеціальними програмами [220, 227, 236].

Сучасні науковці та практики з усіх країн працюють над розширенням компетентностей, наголошуючи на змінах у професійних ролях і функціях як педагогічних кадрів, так і керівників закладів освіти. Це пов'язано з реаліями сьогодення, новим соціальним замовленням європейського суспільства, що формує сучасний світовий та європейський освітні простори.

Сукупність нових компетентностей, спроектованих на нові аспекти діяльності педагогічних кадрів в умовах інтеграційних процесів, обґрунтовані в дослідженнях П. Згаги, В. Хадсона, З. Гадусової, Дж. Рансмусена, Н. Пападакіса. Зокрема, учені наголошують, що сучасний учитель-європеєць, керівник-європеєць має бути готовий здійснювати громадянську освіту. Зважаючи на це перед науковцями та практиками постає питання дослідження громадянських компетентностей у контексті реальних життєвих ситуацій. Ураховуючи те, що освіта, спрямована на виховання демократичного громадянства, в Європі представлено різні рівні підготовки вчителів та керівників закладів освіти до цієї діяльності: навички управління, навички взаємодії з людьми, методологія викладання та засвоєння тощо [73, 235].

Дослідження педагогічної теорії та наукових дискусій засвідчило, що у країнах-членах Європейського Союзу представлено три моделі визначення й упровадження компетентностей педагогічних кадрів та керівників:

– компетентності в педагогічній освіті визначені на національному рівні (Естонія, Німеччина, Великобританія) [219, 224, 230];

– урядом створено вимоги для визначення компетентностей, але право їх вибору належить університетам (Австрія, Бельгія, Франція, Італія, Нідерланди, Швеція та ін.) [210, 214, 229];

– компетентності визначаються на рівні закладів освіти (наприклад, Фінляндія).

Як показало дослідження, лише кілька країн (Естонія, Данія, Німеччина, Ірландія, Румунія, Швеція, Велика Британія) мають науково обґрунтовані, практично визначені та ретельно відпрацьовані на національному рівні компетентності педагогічних працівників керівників [228, 231, 237].

Щодо професійних стандартів, то вони діють також у небагатьох країнах. Наприклад, у Великій Британії для кожного етапу кар'єри вчителя розроблено окремий документ: є стандарт досконалого вчителя (National Standards for Advanced Skills Teachers) або вчителя методиста (National Standards for Subject Leaders); стандарт директора школи (National Standards for Headteachers) та стандарт асистента вчителя (Professional Standards for Higher Level Teaching Assistant) [215, 221, 223]. .

Аналізуючи різні групи компетентностей педагогічної освіти в Європейських країнах, базовими є компетентності навчання упродовж життя (серед яких громадянські компетентності) як для педагогічних працівників, так і директорів закладів освіти, однак для останніх, є потреба чіткого їх визначення з урахуванням вимог до сучасного керівника, як управлінця, менеджера, лідера, стратега, інноватора.

Безумовно провідні ідеї європейських педагогічних теорій та наукових дискусій потребують вивчення та інтеграції в український освітній простір. Відтак пріоритетним завданням є визначення та обґрунтування компетентностей керівників закладів освіти, у тому числі й

громадянських, як одних із загальних (ключових) в українській та європейських системах освіти.

Висновки до першого розділу

Аналіз провідних ідей наукових дискусій доводить, що на сьогодні ні в Україні, ні в інших країнах не визначено єдиної загальноприйнятої класифікації компетентностей керівних кадрів.

У цілому, під ключовими / загальними компетентностями керівника закладу освіти варто розуміти комплексну характеристику, систему сформованих особистісних якостей, наявних у структурі особистості фахівця, та результат його професійної діяльності.

За останні десятиліття помітно зросла зацікавленість учених та практиків у дослідженні компетентностей, які виступають якісним показником ефективності управління закладом освіти, професіоналізму та підтверджує важливість й соціальну значущість проблеми. Це зумовлено швидкими змінами в суспільно-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, цифровізації, переходом до децентралізації.

Однак, аналіз українського та європейського досвіду свідчить, що єдиного узгодженого визначення та ієрархії компетентностей не існує, адже компетентності – це, насамперед, замовлення суспільства на підготовку громадян, що багато в чому визначається узгодженою позицією соціуму в певному регіоні, країні.

Сучасний директор школи повинен бути готовим до управління закладом освіти на засадах сучасної теорії менеджменту, демократичного врядування, організації освітнього процесу за державними стандартами в умовах реформування системи освіти та забезпечувати власний

безперервний професійний розвиток, відповідно до вимог професійного стандарту.

Стає очевидною пріоритетність саме громадянських компетентностей, які ґрунтуються на демократичних цінностях і правах людини й громадянина в сучасних глобальних суспільствах, усвідомленні необхідності підтримки сталості суспільства, економіки та екосистем, а також практиці сталого способу життя. Громадянські компетентності передбачають знання та вміння діяти як відповідальні, активні громадяни, здатні зробити свій внесок у мирне, толерантне, інклюзивне та безпечне суспільство.

Проаналізувавши стан дослідженості сутності та змісту поняття «громадянська компетентність» в українській і зарубіжній теорії громадянські компетентності трактуються як інтегративна якість особистості, що містить систему цінностей, знання та вміння орієнтуватися в суспільному житті; активно, ефективно та свідомо взаємодіяти із суспільством, реалізуючи права, обов'язки та свободи; усвідомлювати цінності громадянського суспільства, важливість сталого розвитку.

Аналіз досліджень дозволяє визначити структуру громадянських компетентностей, яка включає такі ключові компоненти: мотиваційний (усвідомлення себе громадянином), когнітивний (знання вимоги до себе в аспекті громадянськості), емотивний (усвідомлення себе громадянином, переживання комплексу емоцій і почуттів пов'язаних із цим) і поведінковий (діяльність, вияв громадянськості у своїй поведінці). Усі ці компоненти нерозривно та наскрізно поєднані між собою.

Загалом аналіз праць українських учених дозволяє визначити громадянські компетентності керівників закладів освіти як здатності у сфері суспільно-політичного життя:

- застосовувати процедури захисту власних інтересів, прав і свобод та інших громадян, виконувати громадянські обов'язки на рівні громади та держави;
- застосовувати способи та стратегії взаємодії – мережеве та соціальне партнерство;
- застосовувати моделі поведінки й способи діяльності, які не суперечать чинному законодавству, захищають права людини й громадянина та задовольняють власні інтереси;
- застосовувати демократичні технології прийняття індивідуальних і колективних рішень, зважаючи на інтереси й потреби громадян, представників певної спільноти, суспільства та держави.

Досліджуючи різні класифікації компетенцій і компетентностей педагогічних і керівних кадрів у Європейських країнах, ключовими є компетентності навчання упродовж життя (зокрема й громадянські компетентності) як для педагогічних працівників, так і директорів закладів освіти. Проте для останніх, є потреба чіткого їх визначення з урахуванням вимог до сучасного керівника, як управлінця, менеджера, лідера, стратега, інноватора.

Це важливо ще й тому, що професійний розвиток впродовж життя педагогічних та керівних кадрів передбачає проектування індивідуальної траєкторії безперервного професійного розвитку, індивідуального перспективного плану підвищення кваліфікації на рік, визначати оптимальні зміст, форми та види для досягнення стратегічної мети власного професійного зростання.

Зважаючи на те, що розроблені професійні стандарти орієнтовані на міжнародний досвід, є потреба в вивченні та інтеграції провідних ідей європейських педагогічних теорій та практик, пов'язаних із професійним

розвитком, стандартизацією професійної освіти, в українській освітній простір.

Отже, пріоритетним завданням є визначення та обґрунтування компетентностей керівників закладів освіти, у тому числі й громадянських, як одних із ключових / загальних, що пов'язано з реаліями сьогодення, новим соціальним замовленням європейського суспільства, формуванням сучасного європейського освітнього простору.

Результати дослідження за першим розділом подані в таких публікаціях [19, 47; 48; 51; 53; 58; 244].

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У СИСТЕМІ ППО РЕГІОНУ

2.1. Структура та критерії сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти

Визначення структури та критеріїв сформованості громадянських компетентностей керівників закладів освіти зумовлено низкою властивостей, засад та підходів до їхньої керівної діяльності як цілеспрямованої, соціально-психологічної системи взаємозалежних структурних і функціональних компонентів, пов'язаних із вирішенням керівних завдань, досягненням відповідних результатів [17; 35].

Варто розглядати окремо загальні властивості діяльності керівника та інші види професійної діяльності [5; 17; 75].

Керівна діяльність належить до класу професійної діяльності, яка здійснюється в особливих умовах, має гетерохронний, соціотехнічний характер та постійно ускладнюється; включає різноманітні складні види конкретної діяльності, які представлені в ієрархічній моделі.

Також варто відзначити творчий характер керівної діяльності через домінування нестандартних ситуацій; виражену прогностичну природу вирішуваних питань; важливість прийняття відповідальних рішень під час виникнення проблемних ситуацій, різноманітність керівних функцій – стратегічного планування, моніторингу, корекції, адаптації, емоційної ідентифікації, консолідації тощо.

Діяльність керівника закладу освіти передбачає дуже жорсткі вимоги до індивідуально-професійних якостей суб'єкта діяльності та його професіоналізму через подвійність визначення (індивідуальна діяльність керівника, котрий діє за певних умов; персоніфікована спільна діяльність, що зумовлює необхідність підтримки в ефективному робочому режимі систем менеджменту, забезпечення функціональних зв'язків між її компонентами). Найважливішими серед цих складників системи є люди, які виконують певні професійно-посадові ролі в структурі організації та вступають у певну соціально-психологічну взаємодію.

Властивою для керівної діяльності є її висока інформативна насиченість, необхідність прийому, опрацювання інформації, генерація нової інформації у вигляді відповідних рішень, ретрансляція її підлеглим та іншим учасникам освітнього процесу, особиста включеність суб'єкта керівної діяльності у виконання сформованого ним же управлінського рішення професійних завдань. Що передбачає подвійний процес спонукання до дії: спонукання не лише інших осіб, а й себе з метою досягнення визначених цілей.

Специфічні особливості професійної діяльності керівників закладів освіти зумовлені функціями управління в освіті загалом і їх специфікою щодо місця керівника у вертикалі управління освітою зокрема. Тут важливо говорити про особливості мережевого та соціального співробітництва й тісний зв'язок громадянських компетентностей із соціальними.

Зрозуміло, що успішність професійної діяльності керівника закладу освіти залежить, насамперед, від оволодіння ним базовими функціями менеджменту (розроблення та прийняття управлінських рішень або планування, організація виконання управлінського рішення, контроль), що є загальними для менеджменту. Поряд з цим, у діяльності окремого

керівника вони наповнюються специфічним змістом, залежно від цілей, завдань та напрямів діяльності організації.

В. І. Маслов зазначає, що керівник закладу освіти у процесі своєї професійної діяльності здійснює різні функції: організаційно-професійні, що сприяють виконанню нагальних і поточних завдань; соціально-психологічні; правові та ін. [27]. Зазначені функції є пріоритетними у діяльності керівника та підпорядковані певній ієрархії.

Науковиць визначає такі ключові напрями діяльності керівника закладу освіти, ідентифікуючи їх як відносно стабільні функції-цілі [27]:

– педагогічне керівництво наскрізним процесом виховання учнів (що ґрунтується на цінностях), яке разом зі школою здійснюють батьки, заклади позашкільної освіти, медіа, різноманітні неформальні об'єднання, групи та ін. Здійснюючи керівництво цим процесом у межах школи, директор взаємодіє з іншими суб'єктами виховання шляхом партнерської, мережевої, соціальної, просвітницької та, частково, організаторської (координуючої) діяльності;

– управління освітнім процесом, формування ключових компетентностей у здобувачів освіти, при цьому знання та вміння, отримані поза закладами освіти, у сім'ї чи за допомогою сучасних медіа, потребують уточнення, осмислення й певної систематизації відповідно до змісту навчальних програм;

– адміністративні та фінансово-господарські функції: фінансово-господарські питання, зміцнення та вдосконалення матеріально-технічної бази, ефективна кадрова політика, забезпечення сприятливого мікроклімату, демократичне врядування, партнерська взаємодія з батьківською громадськістю, представниками влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, що здійснюється

відповідно до державних законів, морально-етичних норм суспільства, нормативно-правових актів у галузі освіти;

– громадська, культурно-просвітницька, пропагандистська діяльність, пов'язана з активною громадською позицією, презентацією школи, пошуком можливостей надання освітянських послуг тощо.

Зазначені функції спрямовані на досягнення головної мети та є взаємопов'язаними між собою. Такий підхід посилює пріоритетність саме громадянських компетентностей керівника, його вміння конструктивно взаємодіяти з іншими суб'єктами освітньої діяльності, здійснювати управління освітнім процесом на гуманістичних засадах, забезпечувати умови для особистісного розвитку всіх суб'єктів освітнього процесу [108, 136, 217].

Відтак наступним кроком роботи над дисертаційним дослідженням є визначення та обґрунтування рамкової структури як системи компонентів (критерії) та показників громадянських компетентностей керівників ЗЗСО. Також важливо визначити інструменти оцінювання рівня розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО за кожним із їх компонентів.

Перед тим як здійснювати аналіз компонентної структури громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти необхідно врахувати низку факторів, що мають, на наш погляд, важливе значення.

По-перше, структура будь-якого особистісного утворення (громадянські компетентності розглядаються нами перш за все як особистісний конструкт) і визначаються сутністю змістового наповнення. У контексті нашої дисертаційної роботи пріоритетною є позиція більшості вчених, котрі визначають ключові підходи для трактування сутності компетентності, зокрема як властивості або якості особистості, здатності

або готовності, сукупності знань, умінь, навичок, цінностей, ставлень, критичного ставлення та ефективного застосування.

Залежно від свого змістового наповнення компетентність особистості містить систему функцій, які визначають її структуру. Відтак компетентність включає як особистісні вихідні параметри, так і практично-процесуальний механізм накопичення індивідуального досвіду діяльності, оцінку й управління її результатами.

Тому визначення структури громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти має спиратися на методологічні основи впровадження компетентнісного підходу.

Громадянські компетентності керівників закладів освіти є системною властивістю особистості й містять професійно-дієві особистісні установки та властивості задля засвоєння й ефективного застосування психологічної інформації у процесі керівної діяльності, а також відповідні знання, вміння, навички, необхідні для забезпечення управління якістю освітньої діяльності, стратегічного управління розвитком закладу освіти та ін.

У визначенні складових громадянських компетентностей ми, з одного боку, спиралися на підхід вчених, які виділюють три ключові групи компетентностей:

- 1) компетентності, які стосуються самого суб'єкта як особистості, тобто суб'єкта життєдіяльності;
- 2) компетентності, які стосуються взаємодії суб'єкта з іншими особами;
- 3) компетентності, які стосуються діяльності особистості.

А з іншого боку, ми виходили з аналізу специфічних особливостей діяльності керівників закладів освіти, посадово-функціональних вимог до них, а також морально-психологічних та етичних якостей, що сприяють

ефективній діяльності в умовах соціальних трансформацій та сучасних викликів.

На основі аналізу виділяємо такі складові компетентності керівників закладів освіти, які тісно переплітаються з громадянськими і, що в подальшому дозволило визначити структуру досліджуваної компетентності:

1) психолого-управлінська, що стосується діяльності в умовах змін: здатність виробляти ефективні керівні рішення з метою впровадження новацій та інновацій у закладі освіти, мотивувати та спрямовувати педагогічних працівників та персонал закладу освіти на їх упровадження;

2) соціально-психологічна здатність до конструктивної взаємодії з педагогічним колективом закладу та іншими соціальними групами на основі знання соціально-психологічних закономірностей функціонування колективу, формувати та забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат, розвивати соціальну згуртованість учасників освітнього процесу;

3) мовно-комунікативна: високий рівень володіння державною мовою; здатність до ефективної ненав'язливої комунікації на основі комплексу знань і навичок спілкування з педагогічним колективом закладу та іншими суб'єктами освітнього процесу; використання відомих у психології прийомів і технік вербальної та невербальної комунікації тощо;

4) гендерна – забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти тощо.

5) здатність до саморозвитку та самовдосконалення, уміння здійснювати адекватну самооцінку, самодіагностику, самоконтроль, аналіз результатів власної керівної діяльності (рефлексію); уміння самовдосконалюватися, вибудовувати індивідуальну траєкторію

професійного розвитку; керувати своїм психічним станом, зокрема й зметою попередження та конструктивного подолання професійних криз.

Таким чином, відповідно до зазначених методологічних підходів, нами визначено такі *основні структурні компоненти громадянських компетентностей*: *ціннісно-мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний, дослідницько-рефлексивний*. Розвиток кожного із вказаних компонентів впливає на вдосконалення інших, так само як і недостатня сформованість одного із них, гальмує розвиток інших. Відтак вважаємо, що всі компоненти повинні розвиватись гармонійно та взаємопов'язано задля високого професійного рівня керівників закладів освіти.

Ціннісно-мотиваційний компонент структури громадянських компетентностей включає цінності й норми, що утворюють зміст громадянськості, загальної та професійної культури (патріотизм, національна самосвідомість та ідентичність, свобода, рівність, справедливість, демократія, обов'язок, відповідальність, законслухняність, знання державної мови тощо). Зазначені цінності утворюють особистісно значущі ціннісні орієнтації та мотиви поведінки й діяльності, інтереси та потреби. Узагальнено, що до складу ціннісно-мотиваційного компонента громадянських компетентностей керівників закладів освіти входять цінності, психологічні установки, ціннісні орієнтації, мотиви, вектори життєвої спрямованості особистості, які забезпечують сформованість професійних компетентностей [83, 88, 117].

Когнітивний компонент (змістовий) складається насамперед зі знань і норм, що становлять зміст громадянськості та впливають на результативність професійної діяльності. Здатність опановувати сучасні технології управління, новітні педагогічні технології, технології оцінювання діяльності підлеглих.

Операційно-діяльнісний компонент розглядається як технологічний блок перетворення знань в ефективну педагогічну та управлінську діяльність, передбачає комплекс професійних знань, умінь і навичок, які сприяють керівникам закладів освіти ефективно здійснювати професійні завдання. Визначають функціональну готовність до діяльності з громадянської освіти та громадсько-активного управління практичної реалізації громадянської позиції, громадянських компетенцій. Зміст операційно-діялісного компонента громадянських компетентностей керівників ЗЗСО трактується, перш за все, як комплекс професійних та особистісних умінь і навичок, які сприяють готовності фахівця вирішувати завдання громадянської діяльності, освіти. Його першочергово утворюють вміння і навички (гностичні, дидактичні, організаційні тощо) [82, 84].

Особистісний компонент характеризується проявом: моральних якостей (гуманність, справедливість, відповідальність, дисциплінованість, емпатія); управлінських якостей (активність, ініціативність, мобільність, емоційна стійкість, гнучкість, самокритичність); якостей, які стосуються ставлення: до себе (вимогливість, сформованість особистих цінностей та позитивної соціальної орієнтації), до людей (толерантність, повага, справедливість, конструктивна взаємодія), до роботи (позитивний імідж закладу, висока якість роботи); персональних якостей (динамічність, гнучкість, готовність до ризику); управлінських якостей (позиціонування закладу освіти, ринкова орієнтація, маркетинг, інноваційний розвиток закладу, адаптаційність).

Дослідницько-рефлексивний компонент утворюють інтегральні особистісні характеристики, що передбачають спрямованість на пошук нових шляхів вирішення професійних завдань, інновацій в управлінні; включає самооцінку, самоаналіз, критичне осмислення власної діяльності;

самореалізацію та власний професійний розвиток, вибудовування його індивідуальної траєкторії [113, 216].

Визначено, що структурні компоненти громадянських компетентностей – це складні системи, які діалектично пов'язані між собою за змістом. Складаються вони з таких базових категорій як знання, вміння, навички, цінності, ставлення, способи мислення, якості, здібності тощо.

Також визначено закономірності розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у процесі професійного розвитку:

1) мета громадянської освіти директорів залежить від громадянського досвіду;

2) ефективність громадянської освіти залежить від поєднання об'єктивних і суб'єктивних потреб керівників ЗЗСО у виборі певних і методів та технологій громадянської діяльності;

3) ступінь громадянської активності залежить від застосованої системи стимулювання і мотивації їхньої діяльності.

В умовах сучасних викликів професіоналом може стати лише той, хто постійно вчиться (формальна освіта) та після отримання спеціалізованих знань і професійного досвіду здобуває, так звані, «м'які» навички шляхом неформальної та інформальної освіти. Що визначає роль освіти дорослих, зокрема системи післядипломної освіти у сучасному світі, зумовлюючи необхідність запровадження нових підходів та вимог до неперервної освіти

Так, В.В. Олійник називає СППО пріоритетним напрямом освітніх систем прогресивних держав, визначаючи неперервність освіти як стратегічний орієнтир розвитку суспільства. На думку науковця підвищення ефективності діяльності СППО має місце лише за умов спільного вирішення споріднених для міжнародних інститутцій проблем,

однією з яких є проблема розвитку особистісних і професійних якостей педагогічних та керівних кадрів [93, 100].

У зв'язку з цим дослідники говорять про необхідність реформування післядипломної освіти, зокрема зміни завдань СППО: від традиційних, обслуговуючих, супровідних до інноваційних, випереджальних, прогностичних, що потребують негайного вирішення як на концептуальному, так і практичному рівнях, а саме:

- 1) визначення психолого-педагогічних і соціально-психологічних засад освіти дорослих в умовах глобалізаційних змін;
- 2) розроблення концептуальних основ підвищення кваліфікації усіх категорій фахівців, зокрема й керівників закладів освіти;
- 3) розроблення та провадження сучасних методик і технологій, особливо дистанційного навчання;
- 4) задіяння особистісних ресурсів спеціаліста, формування в нього мотивації безперервного професійного розвитку;
- 5) диференціювання післядипломної освіти відповідно до запитів, потреб і можливостей кожного освітянина – суб'єкта особистісного та професійного зростання [103, 115].

Як наслідок, ключовим завданням ППО має бути не надання максимально можливого обсягу інформації, а навчання слухачів, формування відповідних компетентностей самостійно аналізувати явища, процеси, відпрацьовувати вміння науково осмислювати знання. Мобільність і динамізм процесу ПО передбачає застосування переважно активних та інтерактивних методів навчання, спрямованих на розвиток загальних та професійних компетентностей.

Як зазначає О. Ю. Панасюк [36], система ППО має бути соціальним інститутом, де перебудовують психологію особистості. Відтак вибудовується специфіка цілей і завдань підвищення кваліфікації:

перебудова професійних установок – операційних (стереотипів дій та операцій), смислових (поглядів, позицій, точок зору), а також самого процесу навчання (для досягнення мети навчання варто долати специфічні психологічні бар'єри, захисні механізми, які стоять на сторожі психологічного гомеостазу, що не припускає зміни поглядів).

Також важливо звернути увагу на самого об'єкта педагогічної діяльності у процесі ППО (вікові особливості, вплив професії, необхідність активізації пізнавальної діяльності слухачів; наявність у слухачів базової освіти та практичного досвіду та ін.) [102].

Тобто варто звертати належну увагу на суттєві особливості суб'єктів, котрі підвищують кваліфікацію. Здобувачами ППО є фахівці з певним рівнем громадянських компетентностей, знань, умінь, навичок, досвідом громадянської активності та певної управлінської діяльності. Ці компетентності формувалися в різні періоди – під час додипломної освіти, шляхом неформальної та інформальної освіти, стихійного навчання в процесі професійної діяльності, а також під час попередніх курсів підвищення кваліфікації та відповідної методичної роботи у міжкурсовий період (професійні спільноти, участь у авторських творчих майстернях тощо).

Сучасні знання, технології та методики роботи, які застосовуються у ході ППО з урахуванням особливостей реформування системи освіти та сучасних викликів, можуть суперечити раніше набутим знанням і побудованій на їх основі системі смислів, цінностей, оціночних критеріїв. Відповідно до теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера [50] – це може призвести до того, що керівник закладу освіти як здобувач ППО буде схильним, швидше за все, знецінити значимість нової інформації, аніж перебудовувати власну смислову систему.

Зважаючи на це науковці констатують серйозну проблему щодо засвоєння інформації, що гальмується через наявність певного «психологічного опору». Так, «опір досвіду» виявляється в тому, що частина здобувачів ППО розглядає свій досвід як повноцінний і достатній та з недовірою сприймає нову інформацію, особливо, коли йдеться про міжнародні успішні практики. Проявляючи «опір зрілості», здобувачі ППО усвідомлюють необхідність отримання знань, але не бачить перспектив їх застосування. «Опір престижу» відслідковується у скептичному ставленні до нової інформації та рекомендацій, оскільки здобувач вважає себе більш компетентним в окремих питаннях. Опір «недовіра теорії» прослідковується у звичці віддавати перевагу практиці та відкидати теоретичні конструкції, скептично реагуючи на них [42, 121].

Аналіз системи післядипломної педагогічної освіти, результати підвищення кваліфікації свідчать про те, що здобувачі ППО часто спрямовані на отримання не теоретичних, узагальнених знань, що сприяють розвитку стратегічного мислення, а прикладних рецептів покращення якості діяльності закладів освіти, якими вони керують [101, 120].

Тобто теоретичні знання можуть сприйматися негативно, як далекі від практики професійної діяльності керівників.

Так, за результатами опитування керівників закладів освіти щодо мети навчання в системі післядипломної освіти, вченими досліджено наступні цілі:

- 1) власне управлінські цілі: удосконалення професійних компетентностей як керівника закладу освіти (39,6 %), оновлення знань з менеджменту (46,0 %), ознайомлення з сучасними технологіями в управлінні (21,1 %), комунікація з колегами з метою обміну досвідом управлінської діяльності (4,2 %);

2) прагматичні цілі: проходження планового підвищення кваліфікації з метою атестації (24,6 %);

3) цілі особистісного розвитку (2,6 %).

Тож питання розвитку громадянських компетентностей майже не усвідомлюється більшістю керівників, як одне із пріоритетних й таке, що може бути реалізоване в системі післядипломної педагогічної освіти [66].

Відтак, сучасні технології та методики післядипломної освіти повинні передбачати не стільки передачу певної кількості професійних знань, умінь, навичок, скільки орієнтацію здобувачів ПО на професійний розвиток, особистісне зростання. Останнє можливе шляхом впливу на здобувачів переважно на особистісному рівні, зміну установок керівних кадрів через розвиток мотивації, особистісне зростання; інтеграція сучасних компетентностей у структуру їхнього життєвого досвіду через множинну презентацію будь-якого факту, окреслення інваріантних і варіативних смислів професійної діяльності тощо [65]. У зв'язку з цим Н.Л. Коломінський зазначає, що поєднання підвищення кваліфікації з потребами керівних кадрів, коли професійний розвиток набуває для них «особистісного смислу», усвідомлення керівником соціальної значущості удосконалення компетентностей – це основні психологічні умови перетворення післядипломної освіти на чинник розвитку та саморозвитку особистості [74].

Що, як наслідок, має впливати й на специфіку діяльності науково-педагогічних працівників у системі післядипломної освіти. Відтак важливим є високий професійний рівень професорсько-викладацького складу закладів ППО, мова йде про фахівців широкого профілю (адже освітній процес здійснюється за комплексним принципом, з використанням інновацій, через вивчення та інтеграцію успішних практичних кейсів).

Науково-педагогічні працівники повинні мати вищий за нормативний рівень загальних, у тому числі громадянських, та професійних компетентностей, бути зорієнтованими на безперервний професійний розвиток на таких рівнях:

а) інформаційний: орієнтуватися в інноваційних тенденціях та напрямках розвитку науки та практики, й суспільства загалом, важливим є успішний міжнародний досвід;

б) аксіологічний: розвиток творчої активності, формування потреби в подальшому вдосконаленні тощо;

в) діяльнісний: опанування сучасних технік і прийомів ефективної роботи [57];

г) соціально-психологічний: забезпечення сучасного розвивального соціального середовища, де формуються групові норми та цінності професійного вдосконалення й особистісного розвитку [11].

Варто зауважити, що вирішення перелічених завдань ускладнюється через ряд важливих проблем, породжених численними суперечностями, зокрема, між справжнім значенням післядипломної освіти в життєдіяльності людини й тим, як це значення трактується в офіційних документах, як вони реалізуються на практиці; між прагненням демократизувати освіту і реаліями сьогодення [94, 96, 104].

Аналіз досліджень дозволяє визначити низку об'єктивних і суб'єктивних факторів функціонування системи ППО, що ускладнюють, а іноді й унеможливають актуалізацію потреби в розвитку громадянських компетентностей педагогічних та керівних кадрів. До об'єктивних факторів можна віднести:

1) соціально-економічні та політичні виклики сьогодення: складне економічне становище країни, що призводить до недостатнього фінансування освіти, зокрема й системи післядипломної педагогічної

освіти, політичні зміни, які часто супроводжуються кардинальними змінами кадрового складу та подальшому векторами розвитку освіти; перехід на дистанційний формат, що не завжди свідчить про якість освітніх послуг через низку факторів.

2) особливості додипломної підготовки педагогічних та керівних кадрів, спрямованої не стільки на формування ключових компетентностей, скільки на передання власне фахових знань, умінь, навичок;

3) відсутність єдиного концептуального підходу до СППО в усіх її ланках, невирішеності проблеми державного стимулювання професійного зростання фахівців, їхньої зацікавленості в подальшому професійному та особистісному розвитку; також дуже часто процедури отримання нового кваліфікаційного рівня фахівцями є суто формальними, не пов'язаними з наданням якісних освітніх послуг у СППО;

4) недостатній рівень науково-методичного забезпечення ППО, організація процесу підвищення кваліфікації часто орієнтована на засвоєння й оновлення певного обсягу професійних знань, умінь, навичок в умовах дефіциту часу, жорсткого оцінювання з боку колег і викладачів;

5) низький рівень громадянських компетентностей значної частини науково-педагогічних працівників СППО, їхня неготовність до принципів змін, упровадження інновацій та використання успішних міжнародних кейсів.

Перелічені фактори яскраво прослідковуються, аналізуючи науково-методичні матеріали з підготовки керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти, коли, з одного боку, декларується необхідність підготовки директорів шкіл до впровадження інноваційних технологій у практику управлінської діяльності, а, з іншого – майже не враховується важливість соціально-психологічного супроводу

підвищення кваліфікації, не розроблено чи то не впроваджено в свою роботу сучасних технологій особистісного розвитку фахівців [45].

Додатковим підтвердженням є аналіз навчальних планів та програм підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій у закладах післядипломної педагогічної освіти. Дослідження результатів інтерв'ю з науково-педагогічними працівниками закладів ППО дозволяє зробити висновок про недостатній рівень орієнтації існуючої системи післядипломної освіти на створення умов для удосконалення громадянських компетентностей директорів. Так, на навчальний модуль із питань діяльності закладів освіти, у межах якого доцільно було б зосередити увагу на вдосконаленні громадянських компетентностей керівників, зазвичай відводиться не більше 5-10 % годин від загального обсягу навчання. Зміст модуля при цьому часто спрямований на розкриття теоретичних аспектів громадянських компетентностей без співвіднесення з реальним практичним досвідом керівників закладів загальної середньої освіти.

Щодо суб'єктивних факторів, які перешкоджають розвитку громадянських компетентностей у керівників закладів освіти в умовах ППО, варто виділити [6]:

1) низький рівень прагнення до самопізнання та самоаналізу власних особистісних якостей, які є важливими для успішної керівної діяльності та професійного розвитку;

2) стійку орієнтацію на окремі стандарти поведінки та норми, які зумовлені культурними й, зокрема, гендерними стереотипами, що знижують тенденцію до самоактуалізації;

3) екстернальність і високий рівень тривожності значної кількості директорів шкіл, що збільшує потребу в першочерговому пошуку безпеки, механічного виконання завдань, часто в умовах некерованого

професійного стресу – емоційне «вигорання» та професійні деформації особистості [6].

Проаналізувавши структурні компоненти громадянських компетентностей та врахувавши специфіку професійної діяльності директорів шкіл є потреба визначити та обґрунтувати рівні розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

Важливо, на нашу думку, взяти до уваги оновлену Європейську рамку кваліфікацій, де представлено вісім рівнів – від базових навичок до найсучасніших спеціалізованих знань, умінь та методів, які повинен застосовувати громадянин у своїй професійній діяльності задля розв'язання складних проблем та підтримання інновацій, а також до системного і структурованого за компетентностями опису восьми кваліфікаційних рівнів освіти Національної рамки кваліфікацій [128; 241].

Відтак, ми обґрунтували чотири рівні розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО:

Базовий рівень (застосування знань) характеризується тим, що особистість має поверхневі знання про громадянські права й обов'язки, сутність громадянських норм і цінностей та їх упровадження у професійній діяльності.

Керівники ЗЗСО з *поглибленим рівнем* (засвоєння знань, виконання завдань) вважають, що громадянські компетентності стосуються безпосередньо виконання ними громадянського обов'язку в суспільстві, знання та дотримання прав і обов'язків. Характерною для них є громадянська позиція, яка ґрунтується на дотриманні правил і норм поведінки, обов'язкових для всіх членів суспільства та недостатньою усвідомленістю ціннісних орієнтацій. Громадянські переконання є недостатньо стійкими, залежними від зовнішніх факторів. Характеризує

здатність керівників ЗЗСО здійснювати управлінські процеси з частковою інтеграцією демократичних принципів та засад.

Професійний рівень (розв'язання завдань, прийняття рішень) характеризується достатнім рівнем сформованості у керівників ЗО громадянських знань і вмінь, здатністю самостійно виконувати чітко визначені завдання та генерувати ідеї розв'язання конкретних проблем у професійній діяльності на засадах партнерства. Однак прояв громадянської активності є швидше вимогою громадянського суспільства, а ніж внутрішнім переконанням.

Керівники ЗЗСО з *експертним рівнем* (продукування завдань, розв'язання проблем) характеризуються не лише сформованими знаннями про громадянські права та обов'язки, а й здатністю до їх оперативного й ефективного застосування в різноманітних ситуаціях суспільно-політичної й професійної діяльності. Для них характерна активна громадянська позиція, пріоритетними є громадянські (демократичні) цінності, які є орієнтирами діяльності та поведінки особистості в суспільстві, а також високий рівень національної самосвідомості та ідентичності, громадянської відповідальності.

За результатами виокремлення структурних компонентів, рівнів та закономірностей розвитку громадянських компетентностей ми обґрунтували рамкову структуру громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

Таблиця 2.1

**Критерії, показники та рівні сформованості
громадянських компетентностей керівників ЗЗСО**

Критерії	Показники громадянських компетентностей	Рівні	Характеристика
1	2	3	4
Ціннісно-мотиваційний	<p><i>Мотиви, ціннісні орієнтації, психологічні установки, громадянська спрямованість.</i></p> <p>Включає цінності і норми, що утворюють зміст громадянськості, загальної та професійної культури (патріотизм, національна самосвідомість та ідентичність, свобода, рівність, справедливість, демократія, обов'язок, відповідальність, законослухняність, знання державної мови тощо).</p> <p>Зазначені цінності утворюють особистісно значущі ціннісні орієнтації та мотиви поведінки і діяльності, інтереси та потреби</p>	Базовий	<p><i>Застосування знань.</i></p> <p>Характеризується тим, що особистість має поверхневі знання про громадянські права й обов'язки, сутність громадянських норм і цінностей та їх упровадження у професійній діяльності</p>

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Когнітивний	<p><i>Знання, розуміння, норми, якості</i> що становлять зміст громадянськості та впливають на результативність професійної діяльності.</p> <p>Здатність опанувати сучасні технології управління, новітні педагогічні технології, технології оцінювання діяльності підлеглих</p>	Поглиблений	<p><i>Засвоєння знань, виконання завдань.</i> Характерною є громадянська позиція, яка ґрунтується на дотриманні правил і норм поведінки, обов'язкових для всіх членів суспільства та недостатньою усвідомленістю ціннісних орієнтацій.</p> <p>Громадянські переконання є недостатньо стійкими, залежними від зовнішніх факторів. Характеризує здатність керівників ЗЗСО здійснювати управлінські процеси з частковою інтеграцією демократичних принципів та засад</p>
Операційно-діяльнісний	<p><i>Професійні знання, уміння і навички, що дають змогу керівникам закладів освіти ефективно здійснювати професійні завдання.</i></p> <p>Визначають функціональну готовність до діяльності з впровадження громадянської освіти та громадсько-активного управління практичної реалізації громадянської позиції, громадянських компетенцій.</p> <p>Зміст операційно-діялісного компонента громадянських</p>	Професійний	<p><i>Розв'язання завдань, прийняття рішень.</i></p> <p>Характеризується достатнім рівнем сформованості у керівників ЗО громадянських знань і вмінь, здатністю самостійно виконувати чітко визначені завдання та генерувати ідеї розв'язання конкретних проблем у професійній діяльності на засадах партнерства.</p>

1	2	3	4
Операційно-діяльнісний	компетентностей керівників ЗЗСО визначається, насамперед, сукупністю професійних та особистісних умінь і навичок, що зумовлюють функціональну готовність фахівця вирішувати завдання громадянської діяльності, освіти. Його першочергово утворюють вміння і навички (гностичні, дидактичні, організаційні тощо)	Професійний	Однак прояв громадянської активності є швидше вимогою громадянського суспільства, а ніж внутрішнім переконанням
Особистісний	<p><i>Здібності і якості, що сприяють розвитку громадянських компетентностей.</i></p> <p>Характеризується проявом: моральних якостей (гуманність, справедливість, відповідальність, дисциплінованість, емпатія); управлінських якостей (активність, ініціативність, мобільність, емоційна стійкість, гнучкість, самокритичність); якостей, що виражають ставлення: до себе (вимогливість, сформованість особистих цінностей та позитивної соціальної орієнтації), до людей (толерантність, повага, справедливість, конструктивна взаємодія), до роботи (позитивний імідж закладу, висока якість роботи); персональних якостей (динамічність,</p>	Експертний	<p><i>Продуктування завдань, розв'язання проблем.</i></p> <p>Характеризуються не лише сформованими знаннями про громадянські права та обов'язки, а й здатністю до їх оперативного й ефективного застосування в різноманітних ситуаціях суспільно-політичної й професійної діяльності. Для них характерна активна громадянська позиція, пріоритетними є громадянські (демократичні) цінності, які є орієнтирами діяльності та поведінки особистості в суспільстві, а також високий рівень</p>

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Особистісний	гнучкість, готовність до ризику); управлінських якостей (позиціонування закладу освіти, ринкова орієнтація, маркетинг, інноваційний розвиток закладу, адаптаційність)	Експертний	національної самосвідомості та ідентичності, громадянської відповідальності
Дослідницько-рефлексивний	<i>Інтегральні особистісні характеристики, що передбачають спрямованість на пошук нових шляхів вирішення професійних завдань, інновацій в управлінні; включає самооцінку, самоаналіз, критичне осмислення власної діяльності; самореалізацію та власний професійний розвиток, вибудовування його індивідуальної траєкторії</i>		

Визначені структурні компоненти: критерії, показники та рівні сформованості громадянських компетентностей керівників ЗЗСО лягли в основу діагностики й аналізу стану розвитку громадянських компетентностей директорів шкіл.

Структура та критерії сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти є важливими для подальшого дослідження *організаційно-педагогічних засад* розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО та при розробці *моделі управління розвитком* громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону.

2.2. Організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти

Компетентнісний підхід передбачає, що формування та розвиток громадянських компетентностей є результатом громадянської освіти (разом з громадянськими цінностями й досвідом громадянської діяльності). Громадянські компетентності керівників ЗЗСО у контексті їх професійного розвитку характеризуються сукупністю об'єктивних і суб'єктивних умов для виконання соціальної й професійної діяльності, результатом особистісно-професійного розвитку, який є відображенням відповідності громадянських компетентностей суспільним вимогам та професійним стандартам. Сьогодні ми розглядаємо громадянські компетентності як загальні, які тісно взаємопов'язані із професійними/фаховими та мають вплив на трудові функції тощо.

Аналіз наукової літератури свідчить, що громадянські компетентності формуються та розвиваються під впливом певних зовнішніх і внутрішніх умов, залучення до певних видів діяльності.

Педагогічними умовами формування та розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є сукупність організаційних форм, методів, прийомів, засобів координації освітніх процесів з метою створення сприятливих можливостей та стимулів для ефективного розвитку та саморозвитку професійно-важливих особистісних здібностей та якостей, професійних і громадянських знань, умінь, навичок, цінностей, способів мислення та ін.

Усі ці умови мають бути забезпечені шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти, результатом чого буде цілісне професійне та громадянське становлення особистості. Відтак, важлива

роль у створенні та забезпеченні таких умов належить саме системі післядипломної педагогічної освіти [28, 30].

Розвиток громадянських компетентностей передбачає опановування комплексною процедурою, в якій для кожного визначеного напрямку наявна окрема сукупність відповідних освітніх компонентів, що мають особистісно-діяльнісний характер. Передусім – це *освітній компонент*, який передбачає два ключових завдання: інтелектуальний розвиток особистості та вміння навчатися впродовж життя, а також *соціокультурний компонент*, що передбачає здатність жити та взаємодіяти в умовах полікультурного суспільства, керуючись загальнолюдськими та духовними цінностями, зокрема й громадянськими, національними, демократичними [89].

Основним способом розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є громадянська освіта та інтеграція її складових у зміст освітніх програм підвищення кваліфікації, незалежно від обраних видів, форм, напрямів професійного розвитку, варіативної чи інваріативної складової та ін.

Узагальнення результатів наукових праць та власні дослідження дозволяють виокремити такі закономірності розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у процесі професійного розвитку:

1. *Програми* підвищення кваліфікації повинні ґрунтуватися на громадянському досвіді. Громадянський досвід – це досвід, що включає знання про громадянські цінності, вміння жити та взаємодіяти в умовах громадянського суспільства, навички громадянської поведінки та участі в суспільно-політичному житті безпосередньо.

2. Ефективність розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО залежить від поєднання об'єктивних і суб'єктивних потреб слухачів курсів підвищення кваліфікації у виборі різноманітних *форм і методів*

громадянської діяльності. Закономірний зв'язок між активною громадянською діяльністю, власною громадянською позицією, системою відносин з реальною дійсністю зумовлюється тим, що особистісний розвиток людини відбувається тільки завдяки набуттю нею громадянського досвіду в різних проявах.

3. Необхідною умовою ефективного розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є застосування *програмно-цільового підходу* у ході підвищення кваліфікації з урахування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. Як зазначають науковці, стрижнем його є планування на основі *цілепокладання і прогнозування*, а засобом реалізації є комплексна цільова програма [32].

Комплексно-цільова програма розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, на нашу думку, має поєднувати планування, організацію й управління з розвитком на основі врахування мети громадянської освіти, передбачати цілеспрямоване вдосконалення готовності та здатності до громадянської та професійної діяльності. А також на основі варіативного використання методичних рекомендацій; застосування досягнень психолого-педагогічної науки щодо організації підвищення кваліфікації у закладах післядипломної педагогічної освіти; створення сучасного, інноваційного, соціокультурного та демократичного середовища закладу освіти; залучення слухачів курсів підвищення кваліфікації до активної практичної діяльності, враховуючи чіткі критерії досягнення результатів.

Умовою створення такої програми є цілісний підхід як до професійного розвитку особистості керівних кадрів, так і до аналізу змісту професійної та післядипломної педагогічної освіти в Україні [34, 38].

Оскільки громадянська компетентність є загальною і виступає своєрідною синтезувальною компетентністю, що є основою цілої низки

професійних/фахових компетентностей, трудових функцій та ін, то завдання створення умов для її розвитку не може бути вирішене засобами тільки громадянської освіти в межах курсів підвищення кваліфікації. Величезна роль у цьому процесі належить іншим освітнім компонентам, які спрямовані на формування та розвиток інших загальних та професійних компетентностей через освітні програми, спецкурси тощо.

Узагальнюючи результати власних досліджень, ми вважаємо, що функції узгодження дидактичних, змістовних та методичних впливів на професійне і громадянське становлення керівників ЗЗСО у системі післядипломної педагогічної освіти мають виконувати відповідні спецкурси, спрямовані на розвиток громадянських компетентностей (варіативна складова).

Головною характеристикою курсу має бути його інтегративність та спрямованість на формування у слухачів орієнтирів для самостійного пошуку. Крім того, громадянські компетентності тісно пов'язані з універсальними вміннями й навичками, які виявляються і в інших сферах життя, наприклад, соціальній. Тому, засвоєння прийомів та способів дослідницької діяльності, пошуку й аналізу інформації, вирішення конфліктів, ефективної комунікації, ухвалення рішень, критичного мислення, медіаграмотності – усе це сприятиме розвитку громадянських компетентностей.

Організація ціннісно-сислового сприйняття, шляхом використання практично-діяльнісних і творчих методик та технологій, що забезпечить громадянську спрямованість та набуття керівниками ЗЗСО громадянського досвіду (знання про громадянські цінності, уміння жити в умовах громадянського суспільства, навички громадянської поведінки), характеризує взаємозв'язок теоретичних знань, набутих у процесі

викладання спецкурсу, з їх потребою в громадянській діяльності й ціннісними орієнтаціями [40, 41].

Необхідною умовою реалізації принципу зв'язку освіти з практичною діяльністю та умовою розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є реалізація у процесі професійного розвитку діяльнісного підходу [39].

Реалізація цього підходу ґрунтується на твердженні багатьох науковців, що конкретні форми прояву громадянської активності, громадянськості як інтегрованої якості особистості, пов'язані з різними формами діяльності.

Діяльнісний підхід дозволяє моделювати освітній процес у закладах післядипломної педагогічної освіти з урахуванням потреб професійної діяльності директорів шкіл, а також зумовлює організацію інтерактивного навчання, цілеспрямованої самостійної активної пізнавальної діяльності з використанням технологій дистанційного навчання. Реалізація діяльнісного підходу до розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, на нашу думку, потребує дотримання таких умов:

1. Удосконалення існуючих методик та технологій професійного розвитку шляхом упровадження компетентнісного підходу та проєктування програм навчальних курсів на модульній основі з чітким визначенням мети і змісту громадянського компонента в структурі курсу.

2. Посилення практико-орієнтованої спрямованості змісту програм підвищення кваліфікації.

3. Спрямованості науково-дослідної роботи на розвиток громадянських компетентностей. У цьому контексті потребують корекції, у напрямку громадянської спрямованості, навчальні модулі кафедр закладів післядипломної педагогічної освіти, зокрема теми семінарських та практичних занять, теми залікових робіт, тести та ін.

4. Створення умов та стимулів для громадянської самоосвіти керівників ЗЗСО, вивчення та упровадження успішних міжнародних практик.

У контексті зазначених ідей важливою умовою розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, на нашу думку, є активне та інтерактивне навчання, шляхом реалізації таких технологій як: проєктна, проблемного навчання, життєвого проєктування, розвитку критичного мислення, ігрова, колективних творчих справ та ін.; системне використання ефективних форм інформальної освіти: вивчення досвіду педагогів-новаторів, робота над педагогічною темою, участь у науково-практичних конференціях, фестивалях педагогічних ідей, моделювання громадської роботи тощо, а також інтеграція в освітній процес проблемних ситуацій.

Необхідно підкреслити, що необхідною умовою й теоретичною основою удосконалення освітнього процесу у закладі ППО є впровадження особистісно орієнтованого підходу до визначення змісту освіти, що сприяє свободі вибору, з метою задоволення освітніх, життєвих, духовних, потреб особистості, гуманного ставлення, розвиток її індивідуальності та можливостей самореалізації в культурно-освітньому просторі.

Тому як умову розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО ми розглядаємо орієнтування програм підвищення кваліфікації на особистість слухача через упровадження компетентнісного, особистісно-орієнтованого та діяльнісного підходів.

Вважаємо, що умовами ефективного розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є:

1) спрямованість освітнього середовища, зокрема його демократизація, закладу ППО на розвиток означеного утворення;

2) гнучкість позиції закладу ППО у виборі пріоритетних форм і методів громадянської освіти та діяльності;

3) створення належних організаційних умов для реалізації громадянської діяльності.

Окрім цього, умовами ефективного розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є їхня соціальна активність та ціннісний характер соціалізації.

Найважливішими педагогічними умовами розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО визначено: врахування у процесі професійної підготовки основних положень компетентнісного, діяльнісного та особистісно орієнтованого підходів, закономірностей і принципів формування та розвитку громадянських компетентностей, акмеологічних законів особистісно-професійного розвитку і примноження особистісного потенціалу та самовираження особистості в професії; програмно-цільовий підхід до професійного розвитку (підвищення кваліфікації); використання можливостей програм підвищення кваліфікації та інших видів підвищення кваліфікації, зокрема вивчення передового педагогічного досвіду, успішних кейсів.

Форми розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО відображають особливості організації підвищення кваліфікації, що пов'язано з кількістю слухачів, часом і місцем, формами та видами.

Беручи до уваги той факт, що вдосконалення громадянських компетентностей директорів шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти зумовлено специфічними рисами останньої, варто виокремити низку важливих передумов оптимізації процесу системи післядипломної педагогічної освіти з розвитку досліджуваної компетентності.

На *стратегічному рівні* йдеться про реформування системи післядипломної освіти в Україні, про активізацію діяльності закладів

післядипломної педагогічної освіти в забезпеченні країни кваліфікованими фахівцями, професіоналами (у тому числі, для самої післядипломної освіти), підвищення впливу інститутів/академій післядипломної/неперервної освіти на процеси, що відбуваються в регіонах і державі в цілому.

Зокрема, доцільним є створення центрів з опрацювання нових технологій, експертизи інновацій, що пропонуються для широкого впровадження в освітню практику. Це дасть змогу змінити ставлення держави та громадськості до вказаної галузі освіти [37].

Крім того, одним зі стратегічних напрямів у сфері розв'язання проблем ППО є цільова зміна ракурсу навчання від інформаційної складової на соціокультурну, ціннісну, особистісно-розвивальну, коли особистісний розвиток і формування громадянських компетентностей фахівців стане гарантом їхнього дійсного професіоналізму [34, 90].

Важливим є співставлення можливостей професійної кар'єри з результатами, а не фактом проходження післядипломної педагогічної освіти; удосконалення технології атестації керівників закладів освіти, яка повинна включати не тільки оцінку відповідності фахівця посаді (що зазначено в посадових обов'язках), оцінку його професійних знань і вмінь, які зазначені у кваліфікаційній характеристиці та відображають когнітивно-конструктивну складову професійної компетентності, а й оцінку психологічної компетентності, тих професійних якостей та особистісних властивостей, що забезпечують успішну професійну діяльність і професіогенез [111, 118].

На *організаційному рівні* (рівні закладів ППО) ідеться про підвищення якості підготовки керівників закладів освіти, забезпечення післядипломної освіти навчально-методичними посібниками на основі науково визначених психолого-педагогічних основ навчання дорослих з

урахуванням специфіки педагогічної праці та управління освітніми організаціями, упровадження дистанційних форм післядипломної освіти на основі сучасних технологій, у перспективі – створення персонального навчального середовища для кожного слухача ППО.

Важливим є забезпечення гуманістично-ціннісного підходу до організації взаємодії всіх суб'єктів післядипломної педагогічної освіти через:

1) побудову змісту та процесу післядипломної педагогічної освіти на засадах партнерства, спільної діяльності;

2) усвідомлення та врахування в процесі ППО ціннісного ставлення слухачів до дійсності, інших індивідуально-психологічних особливостей і показників особистісного розвитку;

3) створення умов для самоуправління (самопізнання, самоаналізу, саморегуляції, самовдосконалення тощо) своїм професійним удосконаленням і особистісним розвитком керівниками закладів освіти [3, 110, 116].

При цьому вкрай необхідним є створення психологічної служби в системі післядипломної освіти, у рамках якої можна вчасно виявити недоцільні зміни, що відбуваються на особистісному та професійному рівнях як викладачів, так і слухачів ППО, надати своєчасну допомогу в їх корекції, закріпленні та розвиткові професійно важливих якостей особистості.

На *соціально-психологічному рівні* йдеться про сприяння формуванню психологічної компетентності керівників освітніх організацій через соціально-психологічні механізми впливу у спеціально створеному соціальному середовищі, де управлінці можуть зайняти позицію «рівний серед рівних» [112, 116]. Такими соціальними впливами можуть виступити:

1) власний приклад високорозвинених особистостей – керівників закладів освіти, референтних для даного управлінця осіб, які демонструють прагнення до вдосконалення громадянських компетентностей, коли інші шляхом наслідування або свідомо, на основі індивідуального порівняння впливів із внутрішніми цінностями, засвоюють зразки їхньої поведінки;

2) пряме навчання за рахунок розширення системи уявлень, доповнення її новими елементами знань;

3) «психологічне щеплення», тобто надання керівникові інформації, що попередньо готує його до можливих негативних наслідків або труднощів на шляху розв'язання певних завдань;

4) пряме перенавчання, коли, відбувається трансформація актуальних соціальних установок на ідеальні;

5) непряме перенавчання шляхом інтерпретації результатів діяльності управлінця таким чином, щоб ініціювати у нього рефлексію, необхідну для актуалізації процесу розвитку громадянських компетентностей.

Тому важливою умовою розвитку громадянських компетентностей директорів шкіл є створення спеціального соціального середовища в системі ППО, що запускає відповідні соціально-психологічні механізми як спеціальні соціальні впливи, які, інтеріоризуючись, привласнюються особистістю, забезпечуючи водночас її психологічну безпеку та гідність.

Відповідно, таке середовище повинно бути особливим, науково організованим мікросоціумом, який відрізняється від звичайного соціального середовища вищими за змістом та інтенсивністю характеристиками творчої спільної діяльності та спілкування, гуманістичними груповими нормами та цінностями, інтелектуальною атмосферою тощо [85, 150].

Характеристиками цього соціального середовища є:

1) організація спільної діяльності керівників закладів освіти, у ході якої вони реалізують себе як творчі індивідуальності; задовольняють вищі людські потреби; при цьому через організацію спільної, взаємозалежної діяльності виникає ефект групового почуття корисності для іншого водночас із підвищенням власної самоцінності;

2) спільне формування групових норм і принципів взаємодії гуманістичної спрямованості, зокрема, встановлення рівноправності партнерів у спілкуванні, емоційній відкритості й довірі один до одного, прийнятті іншої людини як цінності; толерантність, оптимізм, ставлення до групи як колективу творців, коли, зокрема керівники освітніх організацій, визначаючи, чого вони очікують від інших і від себе в процесі проведення занять, приймають рішення уникати категоричних суджень, прямих оцінних тверджень, спиратися на краще, що є в людині, допомагати вдосконалювати знання й уміння тощо [86, 107, 211].

3) соціальне, духовне та предметне збагачення спільної діяльності, спільне переживання почуття причетності до особливостей професійної культури, обговорення питань професійного самовизначення, місії керівника-освітянина тощо;

4) інтенсифікація розумових, емоційних і поведінкових компонентів спільної діяльності через колективні дії з публічною демонстрацією результатів, наприклад, проєктна діяльність;

5) встановлення у процесі спільної діяльності зворотного зв'язку між її учасниками (опитування, бесіди, групові форми спілкування тощо) з метою забезпечення процесу усвідомлення себе через іншого;

6) виконання системи спеціальних завдань, що зумовлюють прийняття та програвання соціальної ролі (керівника закладу освіти) з

певними характеристиками, що орієнтовані на вдосконалення громадянських компетентностей.

Відтак стає очевидно, що важливою умовою удосконалення громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти є поєднання її розвитку з удосконаленням у професійній діяльності. На нашу думку, найбільш придатною сферою такого поєднання є саме система післядипломної педагогічної освіти, головне завдання якої – забезпечення професійного безперервного розвитку фахівців як інституту соціалізації та ресоціалізації, компенсації деформуючого впливу соціального середовища, що виникає, зокрема, у процесі професійної діяльності через надмірну увагу оточуючих, захоплення, захвалювання, страх підлеглих, відсутність опору керівництву тощо.

Однак, найважливішими педагогічними умовами розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є створення *моделі управління розвитком їх громадянських компетентностей у системі ППО регіону*.

2.3. Сутність і зміст моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону

Важливим завданням у контексті безперервного професійного розвитку керівників закладів освіти є забезпечення формування їх ціннісного ставлення до управлінської діяльності в умовах соціальних та освітніх змін, удосконалення знань з сучасного освітнього менеджменту, демократичного врядування, що забезпечать якісні зміни в організації освітньої діяльності та створять передумови для інноваційних перетворень

у сучасній освітній системі, зокрема і її європейського вектору розвитку. Ці та інші завдання можливо вирішити шляхом якісного безперервного удосконалення загальних та професійних компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, шляхом гарматної вибудови індивідуальної траєкторії їхнього професійного розвитку [21, 95, 109].

Аналізуючи Концепцію розвитку педагогічної освіти, низку інших нормативно-правових актів та безпосередньо практичний досвід, можемо зробити висновок, що є дисбаланс між суспільним запитом на кваліфіковані педагогічні й керівні кадри та рівнем їх готовності до впровадження освітніх реформ. Одним із чинників, що призвів до таких результатів, є наявність моделей та технологій професійного розвитку освітян, орієнтованих не на їх особистісне та професійне зростання, а на формальне дотримання встановлених вимог, також можемо констатувати подекуди низьку якість послуг із підвищення кваліфікації, залежно від суб'єктів, форм, видів, напрямів тощо.

Громадянські компетентності, відповідно до професійного стандарту керівника закладу загальної середньої освіти, представлені серед 5 загальних та тісно перетинаються і співіснують, більшою чи меншою мірою, з 15 професійними компетентностями й 5 трудовими функціями. Важлива роль громадянських компетентностей прослідковується у забезпеченні керівником стратегічного управління розвитком закладу освіти, управління якістю освітньої діяльності, партнерської та мережевої взаємодії, організації безпечного та здорового освітнього середовища, а також у забезпеченні безперервного професійного розвитку та упровадженні успішних європейських практик, що є важливою складовою євроінтеграційних процесів.

Аналіз наукових праць свідчить, що формування та розвиток громадянських компетентностей залежить від реалізації певної моделі, що

містить мету, загальні закономірності, принципи, методи, організаційно-педагогічні форми та результати спеціально організованої інноваційної діяльності суб'єктів освітнього процесу.

Відтак важливо побудувати таку модель, упровадження б якої дозволило суб'єктам підвищення кваліфікації, і не тільки, забезпечити системний, неперервний та інноваційний розвиток громадянських компетентностей директорів шкіл, шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти, беручи до уваги індивідуальні траєкторії їх професійного розвитку та враховуючи вимоги професійного стандарту.

Результати досліджень (С. Гончаренка, В. Маслов, З. Рябова, В. Полонського, Р. Шеннона та ін.) дають змогу констатувати, що під моделюванням науковці визначають процес створення та дослідження моделі; процес конструктивно-проектувальної та аналітико-синтетичної діяльності для цілісного відображення об'єкта. Саме штучно створена копія об'єкта дозволяє здійснювати аналіз його стану, проблемних елементів, які заважають йому розвиватися та відповідати певним стандартам. У процесі дослідження моделювання може виступати як основа розробки нової теорії, метод наукового дослідження або механізм визначення перспектив розвитку [97, 152].

Питання моделювання в контексті професійного розвитку педагогічних та керівних кадрів досліджували: В. Биков, Г. Єльнікова, Н.Клокар, В. Маслов, М. Носкова, В. Пікельна, Т. Рожнова, С. Пойда та ін.

Під моделлю компетентності більшість учених визначають систему спеціально-фахових, теоретико-методологічних та технологічних знань і умінь, певних моральних і психологічних якостей, яких потребує фахівець з метою виконання посадово-функціональних обов'язків. У ході розроблення моделі управління розвитком громадянських

компетентностей у системі ППО ми звертались до досліджень українських учених, зокрема використовували такі моделі:

- двокомпонентну – формування професіоналізму в умовах ринкових відносин (В. Олійника);
- управління системою підвищення кваліфікації педагогічних кадрів регіону на засадах диференційованого підходу, критеріальну – управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників регіону на засадах диференційованого підходу (Н. Клокар);
- організації навчального процесу в закладах післядипломної педагогічної освіти (Л. Ващенко);
- функціональної компетентності керівників навчальних закладів, розроблену (В. Маслова).

Також було застосовано теоретичні положення щодо організації процесу освіти дорослих (В. Пуцова); управління освітнім процесом (Т. Шамова, Т. Давиденко, Г. Шибанова); методологічні, теоретичні та методичні особливості андрагогічного підходу до післядипломної освіти (С. Вершловський, Г. Сухобська, М. Єрмолаєва, Т. Сорочан) [21, 71, 85, 99, 102, 153].

Побудова моделі, на нашу думку, дозволить цілісно уявити процес управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО регіону, а також визначити особливості цього процесу, побачити переваги та спрогнозувати можливі проблеми.

Прогностичність запропонованої нами моделі визначається врахуванням не лише сучасних вимог, а й соціального замовлення держави та суспільства, врахуванням вимог до керівника ЗЗСО, зазначених у професійному стандарті, який буде чинним до 2025 року.

Створюючи цілісну модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, слід враховувати, що змістовне

наповнювання її компонентів відбувається внаслідок цілісного особистісно-професійного розвитку керівних кадрів, реалізації сукупності організаційно-педагогічних умов та з урахуванням усіх суб'єктів, які так чи інакше можуть бути дотичні до цього процесу.

Важливо забезпечити гнучкість та динамічність моделі, можливість оновлення її змісту з урахуванням нових викликів.

Отже, спираючись на досвід українських та зарубіжних науковців, аналіз відповідних нормативно-правових актів, нами розроблена модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону, під якою ми розуміємо теоретичне обґрунтування та тлумачення структурних елементів (мети, завдань, концептуальних засад, методологічних прийомів та принципів, змістово-технологічного наповнення, критеріїв, показників, рівнів) та зв'язків між ними, як цілісної системи, що забезпечує сучасний, системний і неперервний розвиток громадянських компетентностей керівників ЗЗСО (рис. 2.1).

Виділяємо такі *блоки моделі: мотиваційно-цільовий; теоретико-методологічний, змістово-технологічний та діагностико-результативний.*

Мотиваційно-цільовий блок є ключовим системоутворюючим, а всі інші блоки, представлені в моделі, спрямовані на досягнення мети як кінцевого результату. Зазначений блок репрезентується двома компонентами:

– зовнішньою метою, яка стосується державного замовлення на підготовку керівників ЗЗСО, що детально визначено у професійних стандартах педагогічних та керівних кадрів, зокрема й розвиток громадянських компетентностей як одних із пріоритетних.

– внутрішньою метою, яка пов'язана з мотивацією директора школи до постійного вдосконалення зазначених компетентностей для забезпечення індивідуальних потреб та досягнення цілей у професійній діяльності, що має ґрунтуватися на його вільному виборі закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми.

Метою моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є забезпечення інноваційного, неперервного, системного розвитку громадянських компетентностей у процесі підвищення кваліфікації, орієнтованого на індивідуальну траєкторію професійного розвитку, а саме персональний шлях реалізації його професійного потенціалу.

Досягти зазначеної мети можливо за умови виконання таких завдань:

– забезпечення опановування керівниками ЗЗСО сукупності відповідних знань, умінь, навичок, способів мислення, цінностей, ставлень, притаманних громадянським компетентностям, необхідних для досягнення якості та результатів у професійній діяльності;

– управління процесом розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО через налагоджену ефективну взаємодію суб'єктів та мережеву співпрацю;

– надання якісних послуг професійного розвитку та підвищення кваліфікації директорів шкіл з урахуванням принципів побудови індивідуального маршруту та шляхом використання низки інноваційних освітніх та педагогічних технологій;

– формування у керівників ЗЗСО стійкої мотивації до самонавчання та саморозвитку, умінь грамотно та ефективно вибудовувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку, здійснювати

перспективне планування підвищення кваліфікації на рік, керуючись алгоритмом індивідуального освітнього маршруту;

– забезпечувати набуття навичок самоконтролю, самоаналізу й само оцінювання рівня розвитку громадянських компетентностей та процесів демократичного врядування у закладі освіти;

– стимулювання діяльності керівників, зокрема запровадження ними новацій та поширення успішних практик.

Теоретико-методологічний блок включає ті підходи, які є пріоритетними в контексті реформ, які нині впроваджуються в Україні: демократизація освіти; людиноцентризм та ціннісно-орієнтована спрямованість; суб'єкт-суб'єктна взаємодія; сучасна освіта дорослих, яка ґрунтується на партнерстві, співробітництві, проблемному навчанні, життєвому проектуванні, проектній діяльності тощо.

Змістово-технологічний блок моделі характеризується поєднанням інваріативної та варіативної складових навчальних планів та програм ПК, стажувань, програм академічної мобільності та інших напрямів професійно-педагогічного самовдосконалення. Включає види: формальної, неформальної та інформальної освіти; форми підвищення кваліфікації: інституційна (очна, заочна), дистанційна, мережева, дуальна, на робочому місці. Технологічна складова моделі включає низку пріоритетних технологій відповідно до ієрархії.

Діагностико-результативний блок містить критерії, показники та рівні сформованості громадянських компетентностей керівників ЗЗСО на чому ґрунтується діагностика рівня сформованості громадянських компетентностей керівників ЗЗСО та очікуваний результат, що характеризується позитивною динамікою розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, досягненням високого рівня розвитку та вцілому процесу управління.

Важливим етапом побудови моделі є вибір *методологічних підходів*. Аналіз досліджень дає змогу констатувати низку пріоритетних методологічних підходів у контексті професійного розвитку педагогічних та керівних кадрів, зокрема: компетентнісний, андрагогічний, акмеологічний, людиноцентричний, діяльнісно-творчий, герменевтичний, праксеологічний, акме-синергетичний, аксіологічний, системний, інтегративний, особистісний та ін.

У нашому дослідженні методологічним концептом моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО визначено компетентнісний, андрагогічний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний та системний, як пріоритетні, при цьому не виключаємо й інші підходи.

Вибір *компетентнісного підходу*, як одного із пріоритетних в контексті реформування, є очевидним, його сутність розкрита в першому розділі дисертаційної роботи.

Андрагогічний підхід також є цілком зрозумілим, оскільки мова йде про освіту дорослих, яка здійснюється впродовж андрагогічного циклу, що є відображенням концепції неперервного навчання педагогічних та керівних кадрів у системі післядипломної педагогічної освіти.

Не менш актуальним є вибір *аксіологічного підходу*, в основі якого лежать загальнолюдські цінності та самоцінності кожної особистості, що є основою гуманістично зорієнтованої освіти. Аксіологічний підхід сприяє під час вивчення різноманітних педагогічних та управлінських явищ і процесів визначати стратегії їхнього подальшого розвитку з позиції введення певних гуманістичних ціннісних орієнтирів. А також він має тісний зв'язок із компетентнісним підходом.

Особистісно-діяльнісний підхід полягає в забезпеченні розвитку, саморозвитку, самовдосконалення особистості керівника ЗЗСО на основі

виявлення його індивідуальних особливостей як суб'єкта пізнання і предметної діяльності. Особистість розглядається як суб'єкт діяльності, котра сама визначає характер діяльності й спілкування, формуючись у діяльності та спілкуванні з іншими людьми,.

Завданням *системного підходу* є розробка методів дослідження й конструювання складних за організацією об'єктів як систем, розкриття їх цілісності, виділення в них різноманітних типів зв'язків та зведення їх у єдину теоретичну картину. Відповідно до предмету нашого дослідження системний підхід зокрема й реалізується у розробці та обґрунтуванні моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО регіону.

Критеріями ефективності управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО визначено:

- умотивованість директорів шкіл до професійного розвитку, вивчення їхніх професійно-особистісних запитів і потреб у міжквартальній період. Показниками є наявність професійних мотивів, мотивів особистісної самореалізації та самовдосконалення, прагнення досягати високих результатів у професійній діяльності, опанування практики самоменеджменту, розвиток міжособистісних стосунків, робота в команді, розвиток власного інтелектуального й загальнокультурного потенціалу, поповнення власного ресурсу. Знання філософії освіти, педагогіки, психології, менеджменту, сучасних технологій управління та адміністрування, інноваційної управлінської діяльності та демократичного врядування, його принципів;

- володіння компетентностями, визначеними в професійних стандартах, освітніх програмах діяльності курсів ПК та кваліфікаційних вимогах;

- розроблення та впровадження продуктів дослідно-експериментальної роботи, інноваційної діяльності в управлінську практику. Показником є участь керівників у розробленні й реалізації програм дослідно-експериментальної роботи та інноваційної діяльності, створення сучасних освітніх продуктів;

- оцінювання освітнього процесу та результатів навчання, визначення та коригування професійного розвитку, перспективного плану підвищення кваліфікації в міжтестастійний період. Показником є вибір джерел, засобів, форм і методів професійного розвитку в міжкурсовий період, якісний аналіз його результатів та коригування індивідуального освітнього маршруту, за потреби.

У визначені стратегічних напрямів управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО нами враховано особливості модернізації ППО, зокрема: розроблення й прийняття законодавчих і нормативно-правових актів функціонування системи ППО як повноцінної складової цілісної системи освіти дорослих [91]; об'єктивної необхідності змін форм, методів і змісту навчання керівних та педагогічних кадрів у процесі їх професійного розвитку; розроблення якісних навчальних програм, елективних курсів з урахуванням викликів сьогодення, професійних та державних стандартів; інформатизація освітньої діяльності ЗВО, ЗППО; управління процесом модернізації освітньої діяльності ЗВО, ЗППО; створення механізмів стимулювання освітян до неперервного професійного вдосконалення загальних та професійних компетентностей протягом усієї педагогічної кар'єри; якісна інноваційна підготовки науково-педагогічних та методичних кадрів для закладів ВО, ППО [87, 89]; осучаснення змісту ПК, урвадження інноваційних освітніх та педагогічних технологій; налагодження координації діяльності обласних закладів ППО з органами управління

освітою, центрами професійного розвитку педагогічних працівників, іншими суб'єктами підвищення кваліфікації, закладами освіти та установами; розроблення та популяризація наукових досліджень і дослідно-експериментальної роботи з проблем розвитку ППО [92, 119].

Нами визначено систему завдань, які впроваджуються на різних рівнях, зокрема: на рівні *освітньої галузі*; на рівні *системи ППО*; на рівні *регіональних закладів ППО*; на рівні *особистості*, а також завдання, які мають стратегічну та практичну спрямованість.

На рівні освітньої галузі є потреба вирішення таких завдань: подолання кризових проблем, породжених глобалізацією, з метою вдосконалення системи освіти; реалізації загальнодержавної стратегії розвитку суспільства; прогнозування розвитку освітньої системи, зокрема освіти дорослих; приведення освіти у відповідність до європейських вимог, забезпечення академічної мобільності учасників освітнього процесу; формування і розвиток самостійної, відповідальної, компетентної та конкурентоспроможної, особистості; забезпечення системного підвищення якості освіти на інноваційній основі, сучасного психолого-педагогічного та науково-методичного супроводу освітнього процесу.

На рівні системи ППО пріоритетним є вирішення таких завдань: модернізації системи підвищення кваліфікації; упрвадження новітніх технологій професійного вдосконалення та підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів системи освіти, відповідно до вимог інноваційного розвитку суспільства; забезпечення максимальної індивідуалізації, мобільності, конкурентоспроможності та ін.

Стратегічну спрямованість мають завдання поєднання особистісного розвитку з підвищенням професійного потенціалу особистості; забезпечення випереджального характеру професійної підготовки з урахуванням суспільних вимог [3, 9, 131, 134].

Актуальним є забезпечення виконання стратегічних цілей, що передбачає підготовку резерву кадрів, яких потребує подальший розвиток суспільства; розроблення та впровадження інноваційних технологій освіти дорослих; мотивування неперервного фахового зростання; поєднання галузевих вимог щодо розвитку кадрового потенціалу з потребою відтворення та збереження загальнолюдських цінностей; проведення наукових досліджень з акмеологічних та андрагогічних проблем тощо [14].

На рівні регіональних закладів ППО потребують вирішення такі завдання: задоволення запитів і потреб щодо різних форм, видів і напрямів підвищення кваліфікації; орієнтації змісту освітніх програм на розвиток громадянських компетентностей педагогічних і керівних кадрів; перебудову психологічних настанов, мотивів і ціннісних орієнтацій особистості керівника закладу освіти у процесі підвищення кваліфікації на основі оптимізації пізнавальної діяльності, комунікації з колегами та викладачами, використання активних та інтерактивних моделей навчання; неперервного науково-методичного супроводу, консультування й прогнозування професійного розвитку педагогічних та керівних кадрів; забезпечення стратегічної та інноваційної діяльності керівних кадрів; реалізації андрагогічного, компетентнісного, діяльнісного, диференційованого, особистісно орієнтованого, рефлексивного підходів до управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО; посилення гуманітарної та загальнокультурної складової змісту програм підвищення кваліфікації, розвиток інноваційної культури керівних кадрів; забезпечення єдності та наступності курсового і міжкурсівного етапів підвищення кваліфікації в межах концепції неперервної освіти; органічного зв'язку процесів курсового навчання та самоосвіти, їх безперервність [2, 24].

На рівні особистості ППО покликана вирішувати такі завдання: поєднання, взаємозв'язку, взаємодоповнення професійного й особистісного розвитку керівників ЗЗСО; формування сучасного стилю мислення, характерними ознаками якого є системність, гнучкість, мобільність, перспективність, інноваційність, концептуальність; підвищення толерантності, неупередженого ставлення до інших осіб та їхніх дій, прагнення до конструктивізму, співробітництва, відмови від конфронтації; теоретизації життєвого досвіду; розширення ступеня усвідомлення фахівцем подій, що відбуваються на різних рівнях взаємодії (загальнолюдському, особистісному, професійному); засвоєння ефективних стратегій і технік самореалізації, життєтворчості у професійній діяльності, соціальному середовищі; освоєння тих складових професійної діяльності, які пріоритетними в умовах викликів сьогодення, визначення індивідуальної освітньої траєкторії професійного розвитку з урахуванням особистісних інтересів і професійних завдань [64, 81].

У нашому дослідженні модель є складною двовимірною системою, яка характеризує взаємодію суб'єктів і об'єктів управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО [50].

Процес навчання розглядається як послідовні стадії організації освітньої діяльності дорослої особистості, який поєднує діагностику здобувачів освіти; самооцінювання; визначення професійних завдань, які необхідно розв'язати; з'ясування знань і умінь, необхідних для розв'язання поставлених завдань; планування; формулювання очікуваних результатів; створення умов реалізації освітнього процесу; реалізація навчання; оцінювання; корекція освітнього процесу. Як суб'єкт навчання той, хто навчається, володіє структурою діяльності, у якій бере участь, починаючи від усвідомлення її мотивів та мети до отримання результату та сформованості здатності оцінити й відкоригувати весь

процес своїх дій на основі рефлексії. Важливо чітко вибудувати й дотримуватись алгоритму та основних принципів індивідуального освітнього маршруту: індивідуалізація, розвиток, діяльність.

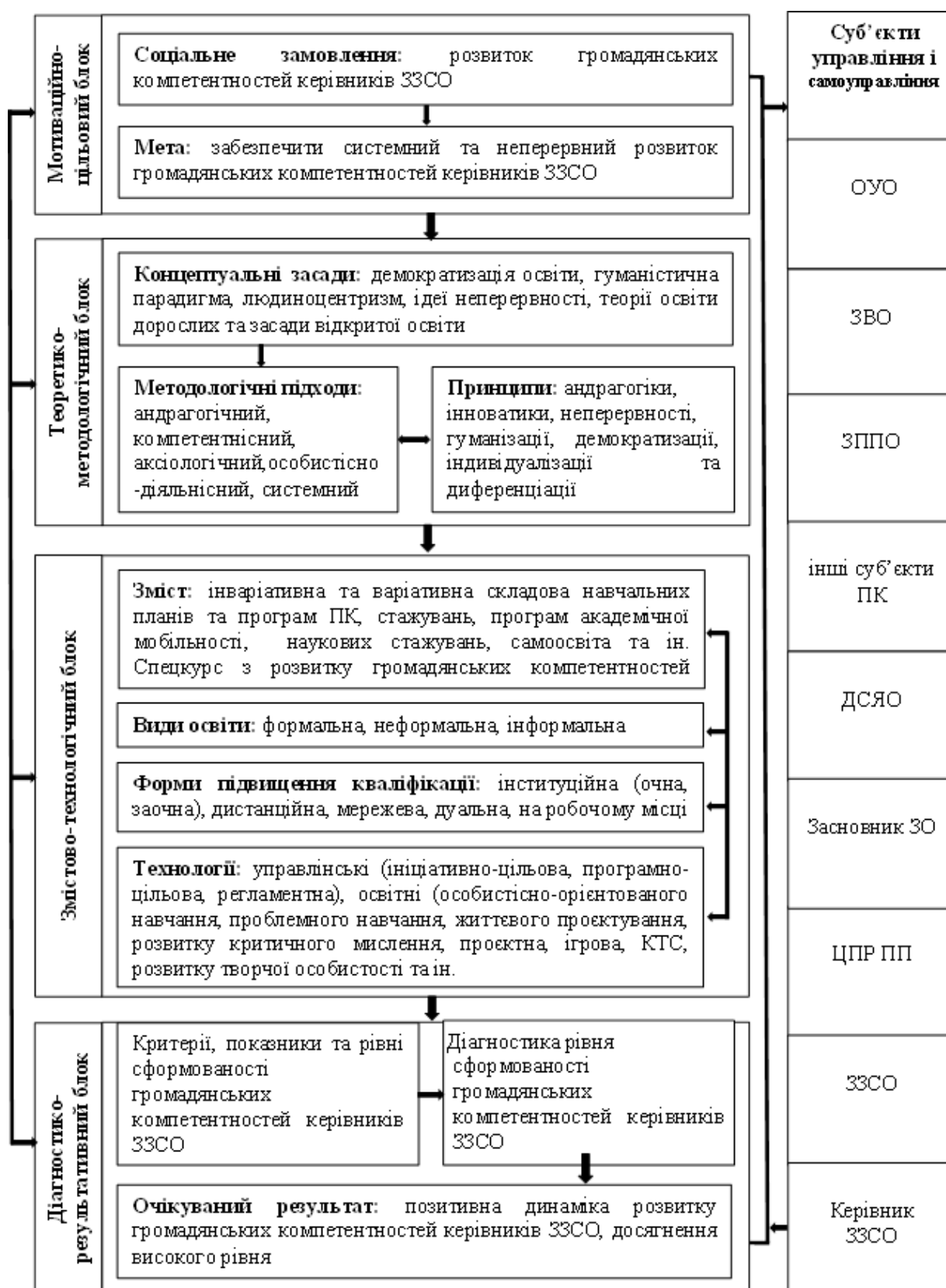


Рис. 2.1 Модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО регіону

Для моделювання моніторингового супроводу управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО нами застосовано систему вивчення професійних запитів і потреб педагогічних працівників у міжтестастійний період, запропоновану Н.І.Клокар. Моніторинговий супровід управління розвитком зазначеної компетентності керівних кадрів у системі ППО поєднує три етапи: підготовчий (докурсний), базовий (курси ПК), впроваджувальний (післякурсний). Підготовчий (докурсний) етап дослідження запитів і потреб керівників ЗЗСО передбачає вивчення й аналіз специфіки розвитку освітньої системи району, ТГ, окремого закладу освіти в контексті соціально-економічного розвитку регіону; змісту, методик і засобів організаційно-управлінського та науково-методичного супроводу професійної діяльності керівних кадрів; професійних мотивів, мотивів особистісної самореалізації, прагнення досягати високих результатів у професійній діяльності. Базовий етап (курси ПК) передбачає проведення діагностико-аналітичної діяльності керівників ЗЗСО у процесі навчання на курсах ПК, яка реалізується на початку (вхідне діагностування), протягом курсового навчання (проміжне діагностування) та на завершальному етапі курсового навчання (вихідне діагностування). На впроваджувальному етапі здійснюється вивчення професійних запитів і потреб з метою виявлення результативності навчання директорів шкіл на курсах ПК, вияву ними громадянських компетентностей, розвинених у процесі навчання [5, 31, 62, 137].

Реалізація моніторингового супроводу управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО уможливила вибір курсів ПК відповідно до освітніх потреб освітян; визначення та вдосконалення змісту і форм організаційно-управлінського й науково-

методичного супроводу їх професійної діяльності протягом міжтестастаційного періоду.

Висновки до другого розділу

Концептуальні засади управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО регіону передбачають визначення та обґрунтування рамкової структури як системи компонентів (критерії) та показників, а також й інструментів оцінювання рівня розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО за кожним із компонентів.

Ураховавши особливості професійної діяльності керівників закладів освіти визначено такі *основні структурні компоненти* громадянських компетентностей: *ціннісно-мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний, дослідницько-рефлексивний*. Розвиток кожного із вказаних компонентів впливає на вдосконалення інших, так само як і недостатня сформованість одного із них, гальмує розвиток інших. Відтак вважаємо, що всі компоненти повинні розвиватись гармонійно та взаємопов'язано задля високого професійного рівня керівників закладів освіти.

Проаналізувавши структурні компоненти громадянських компетентностей визначено та обґрунтовано рівні їх розвитку: *базовий, поглиблений, професійний та експертний*. Визначені структурні компоненти: критерії, показники та рівні сформованості громадянських компетентностей керівників ЗЗСО лягли в основу діагностики й аналізу стану сформованості громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

Організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти передбачають сукупність організаційних форм, методів, прийомів, засобів координації освітніх процесів з метою створення сприятливих можливостей та стимулів для ефективного саморозвитку сукупності професійно-важливих особистісних здібностей та якостей, професійних і громадянських знань, умінь, навичок, цінностей, способів мислення. Усі ці умови мають бути забезпечені шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти, зокрема й в системі післядипломної педагогічної освіти.

Обґрунтовано можливість удосконалення громадянських компетентностей директорів шкіл в умовах післядипломної педагогічної освіти на основі гуманістично-ціннісного підходу до організації взаємодії всіх суб'єктів післядипломної педагогічної освіти через:

1) побудову змісту та процесу післядипломної педагогічної освіти на засадах партнерства, спільної діяльності;

2) усвідомлення та врахування в процесі ППО ціннісного ставлення слухачів до дійсності, інших індивідуально-психологічних особливостей і показників особистісного розвитку;

3) створення умов для самоуправління (самопізнання, самоаналізу, саморегуляції, самовдосконалення тощо) своїм професійним удосконаленням і особистісним розвитком керівниками закладів освіти.

Визначено основні умови розвитку громадянських компетентностей керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти:

1) створення соціального середовища, що забезпечує розвиток громадянських компетентностей керівників закладів освіти через інтеріоризацію спеціально організованих соціальних впливів;

2) поєднання завдань розвитку зазначеної компетентності з удосконаленням у професійній діяльності;

3) використання інтерактивних форм і методів навчання, що мають різноманітні ресурси (засоби) удосконалення громадянських компетентностей;

4) забезпечення можливості моніторингу процесу розвитку громадянських компетентностей управлінців;

5) спеціальна підготовка суб'єктів соціального впливу (викладачів ППО) до формування та розвитку громадянських компетентностей слухачів.

На основі визначеної структури досліджуваного утворення, умов сформованості та управління, організаційно-педагогічних засад створено авторську модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО регіону.

Розроблена модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіону охоплює теоретичне обґрунтування та тлумачення структурних елементів (мети, завдань, концептуальних засад, методологічних прийомів та принципів, змістово-технологічного наповнення, критеріїв, показників, рівнів) та зв'язків між ними, як цілісної системи, що забезпечує системний та неперервний розвиток громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

Модель містить такі блоки: *мотиваційно-цільовий; теоретико-методологічний, змістово-технологічний та діагностико-результативний*, кожний з яких є необхідною умовою існування інших.

Методологічним концептом моделі визначено такі методологічні підходи: *компетентнісний, андрагогічний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний та системний*.

Метою моделі є управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО є забезпечення неперервного, системного розвитку зазначеної компетентності в процесі підвищення кваліфікації, орієнтованого на індивідуальну траєкторію його професійного розвитку.

Запропонована модель містить та поєднує наші напрацювання: зокрема узагальнено суб'єктів та їх діяльність, що становить суть управління розвитком, та ієрархізовано блоки, які характеризуються сукупністю відповідних заходів, форм, технологій та ін., що має призвести до очікувано результату.

Результати дослідження за другим розділом подані в таких публікаціях [46; 48; 49; 51; 58].

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДЯНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Аналіз результатів анкетування керівників закладів загальної середньої освіти щодо впровадження громадянської освіти

Упродовж 2020–2022 років на базі Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського здійснено дослідно-експериментальну роботу регіонального рівня «Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону» (наказ Департаменту освіти і науки Полтавської обласної державної адміністрації від 29.10.2020 № 319).

Основна ідея дослідно-експериментальної роботи полягає в тому, що розвиток громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти є ключовим чинником успішного демократичного управління закладом освіти, розвитку демократичного врядування, інтеграції громадянської освіти в освітній процес, формування та розвитку громадянських компетентностей суб'єктів освітнього процесу; створення мережі демократичних шкіл.

Програма дослідно-експериментальної роботи включала 5 етапів:

- I. Підготовчий етап (вересень – грудень 2020 р.).
- II. Концептуально-діагностичний етап (січень – квітень 2021 р.).
- III. Формувальний етап (травень – жовтень 2021 р.).
- IV. Узагальнюючий етап (листопад 2021 – січень 2022 рр.).

V. Коригувальний етап (лютий – вересень 2022 р.).

Під час концептуально-діагностичного етапу здійснено анкетування керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО). Загалом участь у дослідженні взяло 179 респондентів: 62 % – це керівники ЗЗСО з сільської (селищної) ТГ і 37 % – міської ТГ (рис. 3.1). Стать респондентів: 78 % – жінки, 22 % – чоловіки (рис. 3.2).

1. Місце проживання:

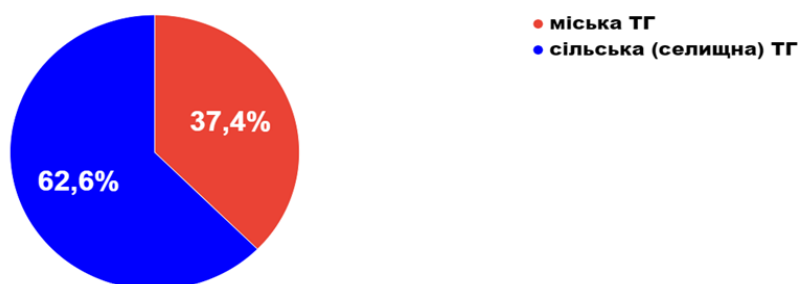


Рис. 3.1 Діаграма розподілу респондентів за типом громад

2. Ваша стать:
179 відповідей

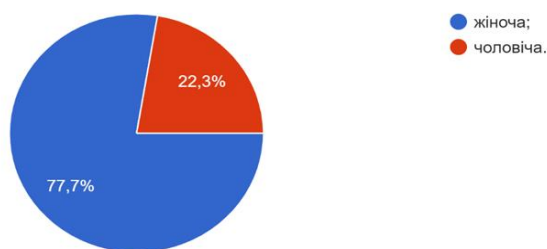


Рис. 3.2 Діаграма розподілу респондентів за статтю

Характер вибірки респондентів за цими параметрами відповідає співвідношенню, що склалося в регіоні стосовно сільських/міських шкіл та гендерному розподілу у цій категорії педагогічних працівників. Тому результати можна вважати репрезентативними для отримання інформації про стан сформованості громадянських компетентностей у керівників закладів освіти регіону.

Вік респондентів представлено на рис. 3.3: майже половина (46 %) керівників ЗЗСО має 50–59 років, вік майже 30 % опитаних складає 40–49 років, 12 % – 30–39 років, 11 % – 60 і більше.

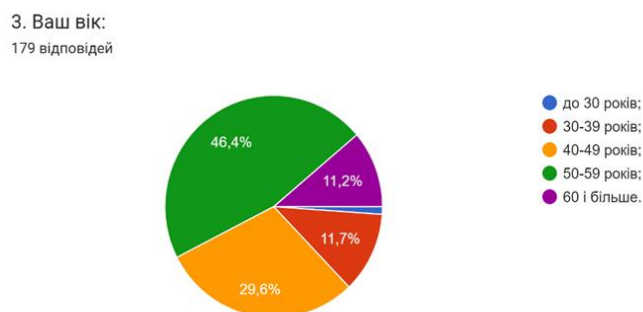


Рис. 3.3 Діаграма розподілу респондентів за віком

Аналіз стажу управлінської діяльності респондентів свідчить про наступне: у 23 % керівників він становить 5–10 років, у 20 % – від 16 до 25 років, по 18 % серед опитаних керівників мають управлінський стаж від 11–15 років та понад 25 років, а також 16 % – до 3 років (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Діаграма розподілу респондентів за стажем роботи

Досвід роботи на керівній посаді за останнім місцем роботи представлено на рис. 3.5: у 24 % респондентів – від 5 до 10 років, у 22% –

до 3 років, майже така ж кількість опитаних (21 %) має досвід роботи на керівній посаді за останнім місцем від 11 до 15 років, 17 % – від 16 до 25 років і 11 % – понад 25 років.

5. Скільки років Ви працюєте на керівній посаді за останнім місцем роботи?
179 відповідей

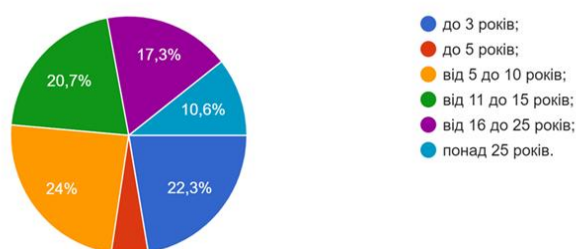


Рис. 3.5 Діаграма розподілу респондентів за стажем управлінської діяльності

Стаж роботи та досвід управлінської діяльності у переважній кількості опитаних складає понад 10 років – це суттєва база для осмислення власного досвіду. Відтак, можемо вважати, що отримані дані можуть дати ґрунтовну картину щодо стану сформованості громадянських компетентностей та, відповідно, послужити фундаментом для розробки напрямів управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

На запитання щодо пріоритетності ключових компетентностей для керівника закладу освіти 81 % респондентів відповіли, що це уміння навчатися впродовж життя; 64 % обрали інноваційність, 62 % – інформаційно-цифрову компетентність, однаковий відсоток респондентів (55 %) назвали спілкування державною (і рідною у разі відмінності) мовами, а також громадянські та соціальні компетентності, 53 % –

загальнокультурну грамотність, 34 % обрали підприємливість та ін. (рис. 3.6).

Можемо зафіксувати, що домінує в списку компетентностей уміння навчатися протягом життя та інноваційність, тобто переважна більшість керівників ЗЗСО усвідомлює, що їх посада зобов'язує постійно бути у пошуку, у розвитку, у динаміці. На другому місці в переліку пріоритетів – громадянська та соціальна компетентність, загальнокультурна грамотність, це означає, що найбільший ресурс розвитку керівники ЗЗСО бачать саме у цих напрямках.

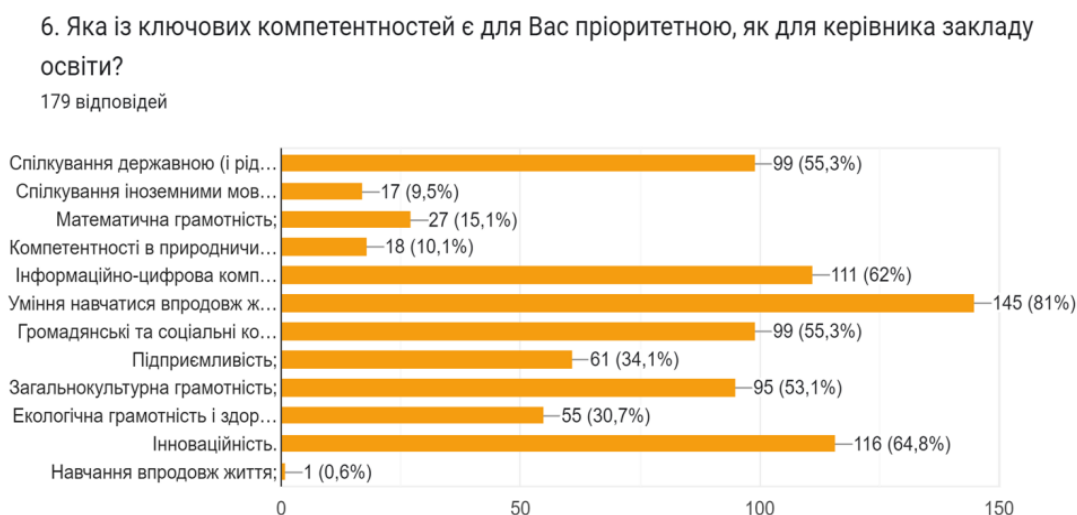


Рис. 3.6 Відповіді респондентів на запитання щодо ключових компетентностей керівника закладу освіти

Однак, 45 % керівників зазначили, що їх заклад освіти не належить ні до мережі громадсько-активних шкіл, ні до демократичних, тобто половина шкіл не мають досвіду впровадження певної моделі демократизації ЗЗСО (його освітнього середовища, управлінської та освітньої діяльності) (рис. 3.7).

7. Чи належить Ваш заклад до мережі громадсько-активних шкіл чи демократичних шкіл?
179 відповідей

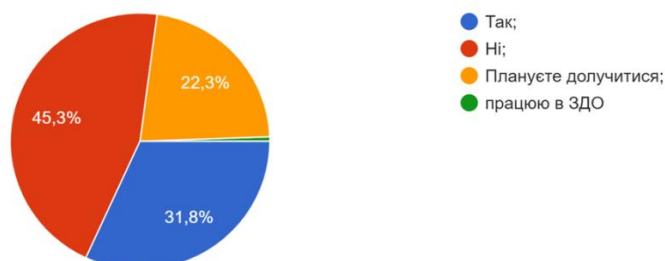


Рис. 3.7 Діаграма відповідей респондентів на запитання про статус ЗЗСО

Третина опитаних – 32 % респондентів відповіли, що долучені до процесу модернізації освіти на засадах демократичного врядування і 22 % зауважили, що планують долучитися (рис. 3.6). Таким чином, ми маємо констатувати, що процеси долучення ЗЗСО до засад громадянської освіти відстають від потреби: більшість керівників вбачають в цьому інноваційний потенціал, але не мають можливості реально запровадити такі практики.

Важливим показником сформованих громадянських компетентностей керівника вважаємо наявність в закладі освіти дієвих органів самоврядування, зокрема учнівського чи шкільного. Майже 90 % керівників зазначили про діяльність самоврядування в закладі і лише 8 % відповіли негативно (рис. 3.8).

8. Чи діє у Вашому закладі учнівське чи шкільне самоврядування?
179 відповідей

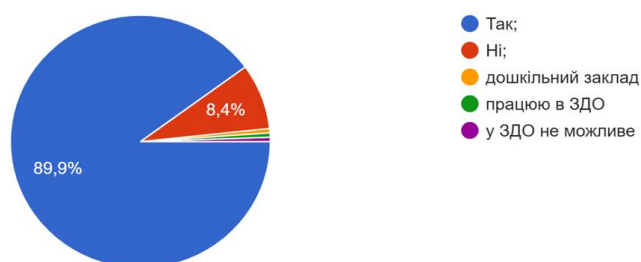


Рис. 3.8 Діаграма відповідей респондентів про наявність учнівського чи шкільного самоврядування

Для респондентів, котрі позитивно відповіли на восьме запитання було запропоновано наступне: про заходи, які ініціюють та впроваджують органи самоврядування. 75 % зазначили участь у конкурсах, фестивалях, змаганнях, 69 % – дозвілля учнів, майже 48 % керівників назвали волонтерство, 44 % – проєктну діяльність, 22 % – заходи, спрямовані на соціальну згуртованість громади та ін. (рис. 3.9).

Результати анкетування підтверджують відтворення поширених підходів до учнівського самоврядування як до засобу залучення учнів до найбільш традиційних форм виховної роботи (конкурси, фестивалі, спортивні заходи, тощо) та організації дозвілля. Слід зазначити, що з'являється частка закладів освіти, де школярі пробують свої сили у проєктній діяльності, волонтерстві, громадських справах.



Рис. 3.9 Діаграма відповідей респондентів щодо діяльності учнівського самоврядування у ЗЗСО

Проте досі дуже низькими є показники залучення учнів до планування розвитку школи, обговорення важливих перспективних тем, медіації тощо. Можна вважати, що справжнє розуміння ролі учнівського

самоврядування як і, в цілому, демократичного врядування в ЗЗСО ще не сформувалося.

Наочним маркером такого стану речей є відповіді респондентів на запитання щодо наявності в закладі освіти дошки пошани. Майже 70 % керівників зазначили про їх відсутність, але 30 % відповіли позитивно (рис. 3.10).

10. Чи є у Вашому закладі дошка пошани зі світлинами відмінників?
179 відповідей

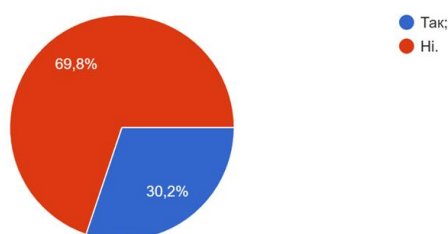


Рис. 3.10 Діаграма відповідей респондентів на запитання про наявність дошки пошани

Анкетуванням встановлено, чи дотримуються шкільні управлінці інших важливих принципів демократичності управлінської діяльності (рис. 3.11).

11. Яких принципів Ви дотримуетесь в управлінській діяльності?
179 відповідей

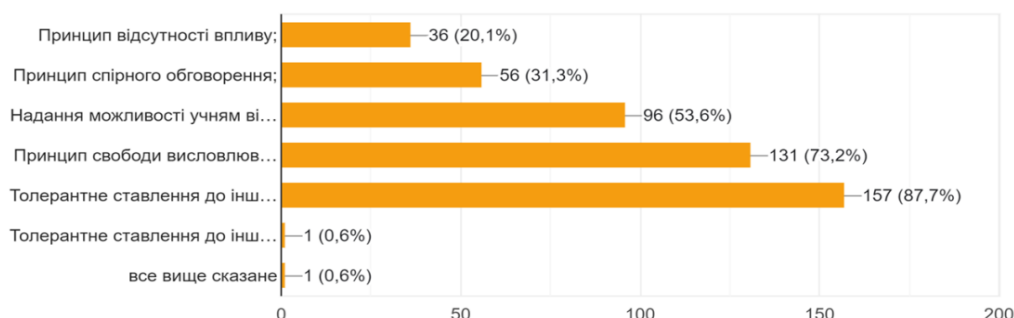


Рис. 3.11 Діаграма розподілу відповідей респондентів на запитання про дотримання принципів управлінської діяльності

Як бачимо, готовність толерантного ставлення до інакодумства декларують 87 % керівників, свободу висловлювань – 73 %, надання школярам права самостійно розв'язувати проблеми – 53 % відповідно, але відмовитися від адміністративного впливу не готові 20 % опитаних. Таким чином, кожному п'ятому директору школи в довоєнних українських реаліях формат відкритого демократичного управління був незручним.

12. На Вашу думку, яке позитивне значення для школи має демократичне врядування?
179 відповідей

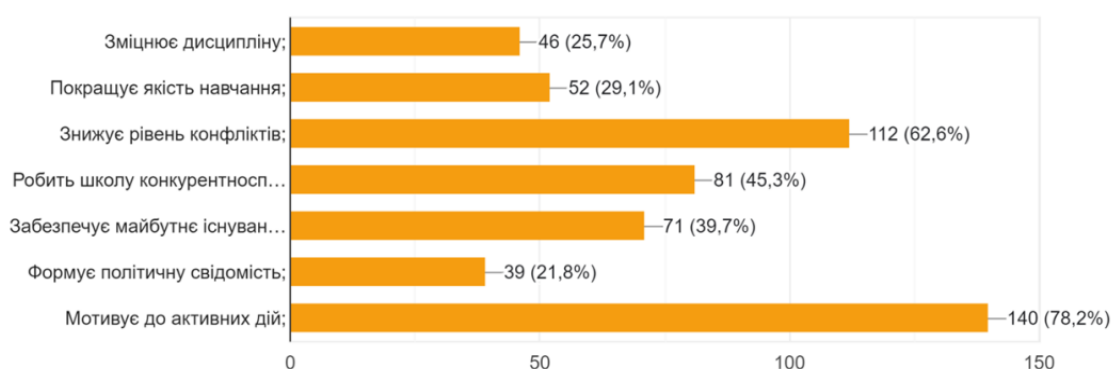


Рис. 3.12 Діаграма відповідей респондентів на запитання щодо позитивного значення демократичного врядування

На запитання щодо позитивного значення демократичного врядування для школи понад 78 % керівників відповіли, що воно мотивує до активних дій, 63 % – знижує рівень конфліктів, 45 % опитаних зазначили, що це робить школу конкурентноспроможною, 40 % – забезпечує майбутнє існування сталих демократій, 29 % відповіли, що покращує якість навчання, 26 % – зміцнює дисципліну і 22 % – формує політичну свідомість (рис. 3.12).

Фіналізуючим в анкетуванні було запитання щодо розуміння поняття «громадянська компетентність». Понад 70 % респондентів відповіли, що це здатність людини активно, відповідально й ефективно реалізовувати громадянські права та обов'язки з метою розвитку демократичного

громадянського суспільства, 13 % керівників зазначили, що це здатність особистості встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми на основі сукупності знань та вмінь, що забезпечують ефективний плин комунікативного процесу, і майже 10 % – самоусвідомлення державної політики, її прийняття або неприйняття, знання символів держави, уміння співвідносити свої інтереси з інтересами суспільства (рис. 3.13).

13. Як Ви розумієте поняття «громадянська компетентність»?
179 відповідей

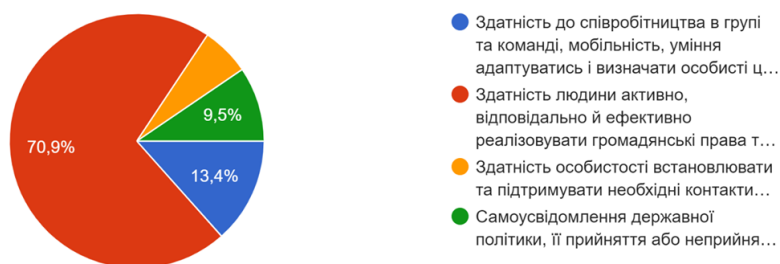


Рис. 3.13 Діаграма відповідей респондентів про визначення поняття «громадянська компетентність»

Відповіді керівників ЗЗСО демонструють, що громадянські компетентності розглядається ними в першу чергу в широкому суспільному контексті, така компетентність важлива не лише в рамках освітнього процесу.

Розвиток громадянських компетентностей ідентифікує стан суспільства в цілому, впливає на всі процеси, що в ньому відбуваються. Тому громадянська освіта повинна мати наскрізний характер та залучати всіх членів шкільної спільноти.

За результатами анкетування керівників ЗЗСО бачимо, що майже половина респондентів має вік 50+ і ця тенденція і це сталий тренд. Отже,

дуже актуально постає питання зміни поколінь у цій професійній сфері та важливість підготовки молодих керівних кадрів на сучасних засадах. Щодо пріоритетності ключових компетентностей, то громадянська та соціальна компетентності, на думку опитаних, розділяють четверту сходинку, а це 55 % поряд із компетентністю володіння державною (рідною у разі відмінності) мовами. Правильне визначення поняття «громадянських компетентностей» надали майже 71 % респондентів.

На нашу думку, розвинуті громадянські компетентності керівника характеризуються через низку управлінських процесів, зокрема:

- долученість закладу освіти до мережі громадсько-активних чи демократичних шкіл (45 % респондентів зазначили, що їх заклад не належить, але 22 % вказали, планують долучитись);

- наявність учнівського чи шкільного самоврядування (понад 90 % відповіли позитивно), однак аналіз заходів, які ініціює орган демонструє певну формальність (75 % назвали участь у конкурсах, фестивалях, змаганнях, 69 % – дозвілля учнів);

- відсутність дошок пошани (30 % зазначили про наявність).

Щодо принципів, яких дотримуються в управлінській діяльності, то 88 % опитаних зазначили принцип толерантного ставлення до інших, 73 % – принцип свободи висловлювання, майже 54 % назвали принцип надання можливості учням відстоювати свої інтереси й лише 31 % керівників обрали принцип спірного обговорення і 20 % – принцип відсутності впливу.

На запитання щодо позитивного значення демократичного врядування для школи понад 78 % керівників відповіли, що мотивує до активних дій, 63 % – знижує рівень конфліктів, 45 % зазначили, що робить школу конкурентноспроможною, 40 % – забезпечує майбутнє існування

сталих демократій, 29 % відповіли, що покращує якість навчання, 26 % – зміцнює дисципліну і 22 % – формує політичну свідомість.

Результати анкетування свідчать про необхідність розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, зокрема в системі післядипломної педагогічної освіти, як одних із пріоритетних в умовах реформування системи освіти.

3.2. Експериментальне дослідження чинників розвитку громадянських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти у системі ППО регіону: методологія, аналіз результатів

Опираючись на концептуальний аналіз особливостей професійного розвитку керівних кадрів в умовах реформування освітньої галузі, викликів пов'язаних з глобалізаційними та євроінтеграційними процесами та беручи до уваги результати анкетування директорів ЗЗСО констатуємо об'єктивну потребу та актуальний запит щодо вдосконалення громадянських компетентностей. Нами проведено експериментальне дослідження чинників, які зумовлюють ефективність розвитку зазначених компетентностей саме у системі післядипломної педагогічної освіти.

Суть педагогічного експерименту як методу дослідження полягала у спеціальній організації аналізу педагогічної діяльності з метою перевірки й обґрунтування наперед розроблених теоретичних припущень чи гіпотез. Якщо гіпотеза знаходить своє підтвердження в педагогічній практиці, дослідник робить відповідні теоретичні узагальнення і висновки.

В основу дизайну нашого експериментального дослідження були покладені кілька ключових ідей.

По-перше: розуміння громадянських компетентностей як інтегративної якості особистості, що містить систему цінностей, знання та вміння орієнтуватися в суспільному житті, активно, ефективно взаємодіяти із суспільством, реалізуючи права, обов'язки та свободи з метою розвитку демократичного суспільства; усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку.

Інтегративний підхід, застосований у теоретичній моделі громадянських компетентностей, визначив необхідність розробки інструментарію експериментального дослідження, а саме: анкети, що містить структуру показників та фактичних індикаторів громадянських компетентностей для отримання кількісних оцінок їх розвитку.

По-друге: необхідність оновлення змісту, форм, технологій розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Ключовою тезою тут є розуміння, що сама по собі навчальна програма курсів підвищення кваліфікації не вирішує повністю завдання розвитку громадянських компетентностей людини, а, особливо, керівника закладу освіти. Проходження навчальних програм має бути системним, циклічним процесом, що не обмежується певною традиційною формою та поєднується з практикою реалізації компетенцій у власній управлінській діяльності здобувача освіти.

З метою довести цю тезу експериментальним шляхом ми сконструювали дослідження таким чином, щоб отримати три ряди кількісних оцінок: самооцінка сформованості громадянських компетентностей, оцінка потенціалу навчальної програми у системі ППО та оцінка розвитку громадянських компетентностей у закладі освіти, який очолюють директори ЗЗСО, що взяли участь в експерименті.

Узагальнюючи ці ідеї дизайну експериментального дослідження зазначимо, що громадянські компетентності неможливо виміряти

об'єктивними інструментами. Це ментальний, суб'єктивний феномен, який вдається ідентифікувати лише через релевантні ситуації: постійний професійний розвиток та власну управлінську діяльність суб'єкта. Таким чином, наше експериментальне дослідження базується на загальних заявлених вище методологічних підходах та принципах до управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти – компетентісному, андрагогічному, аксіологічному, змістово-технологічному.

Мета експерименту – перевірка ефективності чинників розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти регіону.

Завдання експерименту:

- визначити критерії та показники оцінювання рівня громадянських компетентностей керівників ЗЗСО;
- розробити інструментарій для вивчення таких чинників;
- простежити залежності, які існують у розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти регіону;
- проаналізувати отримані результати та на їх підставі здійснити розробку науково обґрунтованих методичних рекомендацій щодо розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти регіону.

Об'єкт експериментального дослідження – система управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

Предмет – чинники, що впливають на його ефективність.

Експериментальна гіпотеза полягає у тому, що існують значущі залежності між формами організованого навчання громадянської освіти,

практичною організаційною діяльністю щодо її впровадження у ЗЗСО та рівнем розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

Організація та інструментарій експериментального дослідження. Для реалізації мети, завдань та гіпотез дослідження нами було створено спеціальний опитувальник, який базується на структурі показників та індикаторів громадянських компетентностей, обґрунтованих в дисертаційному дослідженні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Структура індикаторів для оцінки
розвитку громадянських компетентностей**

№ з/п	Складові громадянських компетентностей керівників ЗЗСО	Індикатори для експериментального дослідження
1	2	3
1	Ціннісно-мотиваційний компонент	<p>1.1. Орієнтація на цінності й норми, що утворюють зміст громадянськості: свобода, рівність, справедливість, демократія, обов'язок, відповідальність</p> <p>1.2. Рівень загальної та професійної культури: національна самосвідомість, патріотизм, законослухняність, науковий світогляд, широкий кругозір</p> <p>1.3. Активна життєва позиція, готовність до захисту цінностей демократії, прав людини, громадянського суспільства</p>
2	Когнітивний компонент	<p>2.1. Знання сучасних педагогічних концепцій та технологій, заснованих на принципах демократії та громадянської освіти</p> <p>2.2. Розуміння процедур оцінювання освітнього середовища та діяльності підлеглих у системі управління освітнім процесом</p> <p>2.3. Відкритість до інновацій, засвоєння нового, освіти протягом життя, толерантність до культурного різноманіття</p>
3	Операційно-діяльнісний компонент	3.1. Готовність до діяльності щодо реалізації заходів громадянської освіти

Продовження табл. 3.1

1	2	3
		3.2. Навички громадсько-активного управління закладом освіти у професійній діяльності
		3.3. Активність, ініціативність, впровадження проєктів розвитку школи, громади, регіону
4	Особистісний компонент	4.1. Моральність: гуманізм, чуйність, відповідальність, емпатія
		4.2. Управлінські якості: мобільність, гнучкість, самокритичність, вимогливість
		4.3. Позитивна соціальна орієнтація: повага, справедливість, емоційна стійкість, конструктивна взаємодія
5	Дослідницько-рефлексивний компонент	5.1. Прагнення критичного осмислення власної діяльності, організації рефлексії ситуації в колективі
		5.2. Пошук шляхів самореалізації та розвитку в професійному та соціальному контексті
		5.3. Здатність до аналізу, масштабування, розробки стратегій діяльності, орієнтованих на громадські інтереси

Анкета містила перелік індикаторів та кількісну шкалу оцінок від 1 до 7.

На першому кроці опитування – «Оцінка власних громадянських компетентностей (ГК) за системою показників» – респонденту пропонувалося оцінити себе щодо кожного індикатора, застосовуючи шкалу. Інструкція формулювалася наступним чином: «Щодо кожного компоненту громадянських компетентностей Вам буде запропоновано три індикатори та семибальна шкала, де "7" означає: "так, ця якість у мене

повністю розвинена", а "1" – "ні, це мені ніяк не притаманно". У кожному рядку виберіть відповідну позначку, старайтесь уникати середніх оцінок та не переоцінюйте себе».

На другому кроці опитування – «Оцінка програми підвищення кваліфікації у частині розвитку громадянських компетентностей (ГК) за системою показників» – респонденту пропонувалося оцінити формат навчання у ППО. Інструкція формулювалася наступним чином: «Щодо кожного компонента громадянських компетентностей Вам буде запропоновано три індикатори та семибальна шкала, де "7" означає: "так, ця якість повноцінно розвивається у програмі підвищення кваліфікації", а "1" – "ні, це ніяк не відображено у навчанні". У кожному рядку виберіть відповідну позначку, старайтесь уникати середніх оцінок та не переоцінюйте ситуацію».

На третьому кроці опитування – «Оцінка освітньої (навчально-виховної) діяльності закладу освіти щодо розвитку громадянських компетентностей (ГК) здобувачів освіти» – респонденту пропонувалося оцінити власну професійну діяльність. Інструкція формулювалася наступним чином: «Щодо кожного компонента громадянських компетентностей Вам буде запропоновано три індикатори та семибальна шкала, де "7" означає: "так, у нашому закладі освіти створено всі необхідні умови для розвитку цієї якості", а "1" – "ні, це ніяк не стосується нашої роботи". У кожному рядку виберіть відповідну позначку, старайтесь уникати середніх оцінок та не переоцінюйте ситуацію».

Опитування проходило онлайн, в спеціально створеній формі. Адреси респондентів взято з бази слухачів, що проходять підвищення кваліфікації у ПАНО ім. М. В. Остроградського. Участь у дослідженні була добровільною та анонімною. Один учасник/учасниця могли дати одну відповідь. Всього в опитуванні взяли участь 283 респонденти – керівники

ЗЗСО Полтавської області, що становить майже половину загальної спільноти фахівців.

Для аналізу результатів опитування ми отримали ряди кількісних оцінок, які можна структурувати для статистичної обробки. Треба зазначити, що по-суті, всі ці ряди є самооцінкою, але спрямованою на різні об'єкти оцінювання.

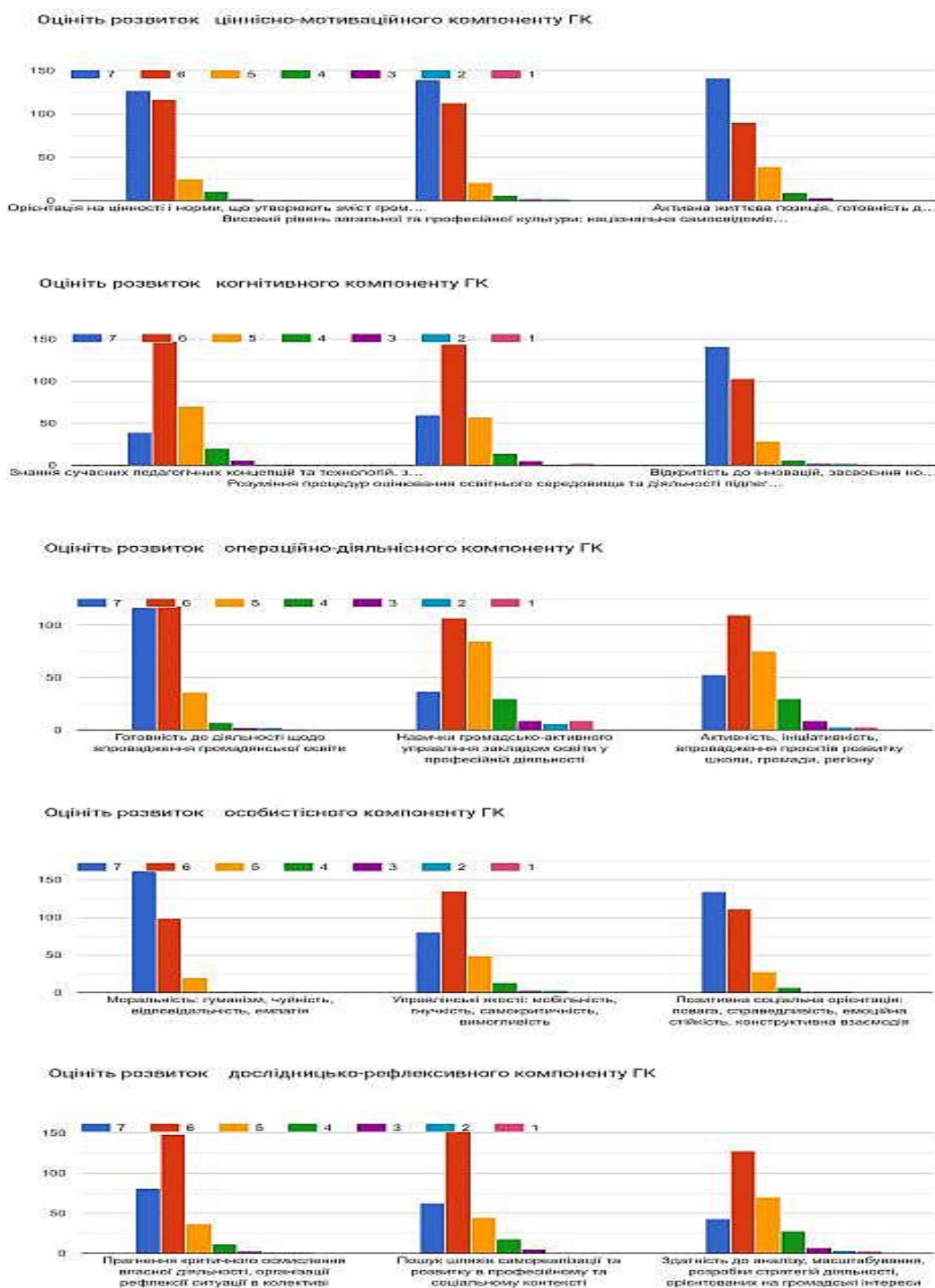


Рис. 3.14 Діаграми розподілу оцінок по компонентах розвитку громадянських компетентностей

Однак, застосування описаної методології дає можливість кількісно співвіднести окремі компоненти у структурі громадянських компетентностей, їх представленість у програмах ППО та практичній діяльності та, що важливо, статистичними методами перевіряти припущення про зв'язок між чинниками системи управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО [49].

Розроблений для цілей нашого дослідження інструментарій має самостійну цінність та може бути використаний для рішення широкого кола питань: дизайнування інших наукових досліджень з теми громадянської освіти, створення стратегій розвитку закладу освіти, розробки внутрішньої системи якості освіти тощо.

Первинні, «сирі», результати самооцінки рівня розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО (див. рис. 3.14).

На діаграмах представлена кількість вживання оцінок семибальної шкали за результатами самооцінювання: візуально, на базі описової статистики видно, що переважають верхні, вищі бали шкали. Однак, кількість апелювання до високих балів значно відрізняється у різних компонентах громадянської компетентності.

Найбільше їх у ціннісно-мотиваційному компоненті, найменше – у дослідницько-рефлексивному.

Закономірно виникає припущення, що в структурі громадянських компетентностей керівників ЗЗСО окремі компоненти мають різну динаміку формування. Підтвердження такої гіпотези допоможе кращим чином організувати систему управління розвитком громадянських компетентностей в майбутньому.

Для перевірки гіпотези застосуємо коефіцієнт Стьюдента (t-критерій), який розроблений для таких задач та доцільно застосовується у гуманітарних науках [56].

Для обчислення емпіричного значення t-критерію в ситуації перевірки гіпотези про відмінності між двома залежними вибірками застосовують таку формулу:

$$t_{\text{екс}} = \frac{\bar{d}}{Sd}$$

$$\bar{d} = \frac{\sum d}{n} = \frac{\sum(x - y)}{n}$$

де $d = x - y$ – різниця між відповідними значеннями змінних x і y ;

\bar{d} – середнє значення цих різниць;

$$Sd = \sqrt{\frac{\sum d^2 - \frac{(\sum \bar{d})^2}{n}}{n(n - 1)}}$$

Число ступенів свободи $df = n - 1$.

Результати первинної математичної обробки «сирих» даних наведено у (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кількісні показники самооцінки розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО

№ з/п	Складові громадянських компетентностей	Індикатори для експериментального дослідження (скорочено), середній бал по опитуванню		
1	2	3		
1	Ціннісно-мотиваційний компонент	Орієнтація на цінності і норми	Рівень загальної та професійної культури	Активна життєва позиція
		6,25	6,33	6,26
2	Когнітивний компонент	Знання сучасних педагогічних концепцій та технологій	Розуміння процедур оцінювання освітнього середовища	Відкритість до інновацій, засвоєння нового
		5,67	5,82	6,30

Продовження табл. 3.2

1	2	3		
3	Операційно-діяльнісний компонент	Готовність до діяльності щодо реалізації заходів	Навички громадсько-активного управління	Активність, ініціативність, впровадження проєктів
		6,17	5,29	5,53
4	Особистісний компонент	Моральність	Управлінські якості	Позитивна соціальна орієнтація
		6,49	5,95	6,29
5	Дослідницько-рефлексивний компонент	Прагнення критичного осмислення	Пошук шляхів самореалізації та розвитку	Здатність до аналізу діяльності
		6,01	5,88	5,53

Бачимо, що кількісні показники, отримані шляхом усереднення всього масиву оцінок, відображають описану вище тенденцію: вони значно відрізняються по окремим компонентам, але в цілому, всі вище номінального середнього для семибальної шкали. Найвищі бали мають індикатори особистісного компонента «Моральність: гуманізм, чуйність, відповідальність, емпатія» – 6,49 бала в середньому по вибірці, ціннісно-мотиваційного компонента «Рівень загальної та професійної культури: національна самосвідомість, патріотизм, законслухняність, науковий світогляд, широкий кругозір» – 6,3 бала та «Позитивна соціальна орієнтація: повага, справедливість, емоційна стійкість, конструктивна взаємодія» (теж з особистісного компонента) – 6,29 бала. Все це дає уявлення про керівника школи як лідера з гуманістичними ідеалами, відкритого, відповідального та патріотичного. Очевидно, що висока самооцінка може не відповідати реальній картині, але ми досліджуємо не сам по собі рівень розвитку громадянських компетентностей, а систему, в

якій він формується. За обраним дизайном експериментального дослідження інформативним є порівняння оцінок методами описової статистики та пошуку вірогідних зв'язків. Так, з таблиці 3.2, бачимо, що суттєво нижчі бали має кластер індикаторів з інших компонентів громадянських компетентностей керівників: операційно-діяльнісного та дослідницько-рефлексивного. Несподівано, найнижчий бал – 5,29 – має індикатор «Навички громадсько-активного управління закладом освіти у професійній діяльності». Тобто вже на рівні описової статистики ми спостерігаємо парадокс: керівники з високим (заявленим у самооцінці) рівнем розвитку громадянських компетентностей декларують дефіцит навичок реалізації такої компетентності на практиці. Нижчі за середню по вибірці оцінки спостерігаємо щодо індикатора «Активність, ініціативність, впровадження проєктів розвитку школи, громади, регіону» – 5,33 бала, та, показово, щодо індикатора рефлексії: «Здатність до аналізу, масштабування, розробки стратегій діяльності, орієнтованих на громадські інтереси» – теж 5,33 бала.

Тому перевірка вірогідних зв'язків між компонентами громадянської компетентності у вибірці керівників закладів освіти є дуже актуальною та інформативною для завдань дослідження. Розрахунок коефіцієнта Стьюдента було зроблено для кожної пари компонентів громадянських компетентностей, зведені дані наводимо в таблиці 3.3. При застосуванні t-критерію його емпіричне значення порівнюють з табличним (нормативним) для певної кількості ступенів свободи (df). Рішення про достовірність відмінностей приймають у тому разі, якщо обчислена величина t перевищує табличне значення. У нашому випадку табличні значення t-критерію становлять $t_{\alpha} = \{4,30 \text{ для } p \leq 0,05; 9,92 \text{ для } p \leq 0,01\}$, а значить, ми шукаємо ті пари, у яких обчислений емпірично t-критерій буде вищим.

Таблиця 3.3

Результати обрахунку коефіцієнта Стьюдента (t-критерію) для даних окремих компонентів громадянських компетентностей керівників ЗЗСО

Компоненти	Статистичний зв'язок				
	Ціннісно-мотиваційний	Когнітивний	Операційно-діяльнісний	Особистісний	Дослідницько-рефлексивний
Ціннісно-мотиваційний					
Когнітивний	0,22				
Операційно-діяльнісний	0,16	0,56*			
Особистісний	0,36	0,35	0,05		
Дослідницько-рефлексивний	0,03	0,93**	0,86*	0,02	

* достовірність відмінностей на рівні значущості $p < 0,05$;

** достовірність відмінностей на рівні значущості $p < 0,01$.

Отже, маємо встановлену вірогідність відмінностей між кількісними показниками у таких парах компонентів громадянських компетентностей: когнітивний / операційно-діяльнісний, операційно-діяльнісний / дослідницько-рефлексивний (на рівні значущості $p < 0,05$). Найвищий рівень вірогідності (99 %) мають відмінності між когнітивним та дослідницько-рефлексивним компонентами. Показники ціннісно-

мотиваційного та особистісного компонента не мають вірогідних відмінностей у порівнянні з жодним іншим компонентом.

Проведений статистичний аналіз свідчить про те, що існуюча система розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти, імовірно, не забезпечує їх повноцінного формування: значуще «випадають» практичні навички, а, головне, ґрунтовна рефлексія досвіду. Дослідницько-рефлексивний компонент в освіті взагалі, та в освіті дорослих, зокрема, має принципове значення, яким часто нехтують, зосереджуючись на фундаментальних, чи, навіть, прикладних аспектах навчання. Тому, модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, запропонована у дослідженні, спрямована на суттєве розширення в системі ППО форм освіти, які містять рефлексивний компонент, циклічність, неперервність.

Другим кроком в експериментальному дослідженні оцінювалося проходження навчальних програм професійного розвитку та їх вклад в рівень громадянських компетентностей керівників ЗЗСО. Дані про це відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Кількісні показники оцінки програми підвищення кваліфікації у
частині розвитку громадянських компетентностей
за системою показників**

№ з/п	Складові громадянських компетентностей	Індикатори для експериментального дослідження (скорочено), середній бал по опитуванню		
1	2	3		
1	Ціннісно-мотиваційний компонент	Орієнтація на цінності і норми	Рівень загальної та професійної культури	Активна життєва позиція
		6,13	6,22	6,18
2	Когнітивний компонент	Знання сучасних педагогічних концепцій та технологій	Розуміння процедур оцінювання освітнього середовища	Відкритість до інновацій, засвоєння нового
		5,93	5,86	6,24
3	Операційно-діяльнісний компонент	Готовність до діяльності щодо реалізації заходів	Навички громадсько-активного управління	Активність, ініціативність, впровадження проєктів
		6,14	5,58	5,81

Продовження табл. 3.4

1	2	3		
4	Особистісний компонент	Моральність	Управлінські якості	Позитивна соціальна орієнтація
		6,33	6,00	6,28
5	Дослідницько-рефлексивний компонент	Прагнення критичного осмислення	Пошук шляхів самореалізації та розвитку	Здатність до аналізу діяльності
		6,01	5,97	5,81

Як і в самооцінці рівня громадянських компетентностей, керівники ЗЗСО користуються оцінками, що вищі за номінальне середнє по семибальній шкалі. Високо оцінюється вплив освіти в першу чергу на особистісний та когнітивний компоненти громадянських компетентностей. Однак, і в ситуації навчання, найнижчий бал має індикатор «Навички громадсько-активного управління закладом освіти у професійній діяльності» 5,58, однак він вищий за відповідний бал у самооцінці (див. табл. 3.2). Дещо вищими, у порівнянні з самооцінкою, балами респонденти оцінили також когнітивний та дослідницько-рефлексивний компоненти громадянських компетентностей, що здається закономірним для даних про оцінку системи ППО. Але в цілому, середні бали по індикаторам суттєво не відрізняються, що може свідчити про те, що навчальні програми відповідають як завданню громадянської освіти, так і очікуванням здобувачів.

Третім кроком в експериментальному дослідженні оцінювалася практика впровадження громадянської освіти у діяльності закладу освіти керівниками, що взяли участь в опитуванні. Дані про це відображено в (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Кількісні показники оцінки освітньої діяльності закладу освіти щодо розвитку громадянських компетентностей здобувачів освіти

№ з/п	Складові громадянських компетентностей	Індикатори для експериментального дослідження (скорочено), середній бал по опитуванню		
1	Ціннісно-мотиваційний компонент	Орієнтація на цінності і норми	Рівень загальної культури	Активна життєва позиція
		6,22	6,26	6,20
2	Когнітивний компонент	Знання сучасних лідерських концепцій та технологій	Розуміння значущості демократичного середовища	Відкритість до інновацій, засвоєння нового
		5,82	6,15	6,21
3	Операційно-діяльнісний компонент	Готовність до діяльності щодо реалізації заходів	Навички громадсько-активного врядування	Активність, ініціативність, впровадження проєктів
		6,19	5,88	5,97
4	Особистісний компонент	Моральність	Лідерські якості	Позитивна соціальна орієнтація
		6,26	5,99	6,20
5	Дослідницько-рефлексивний компонент	Прагнення критичного осмислення	Пошук шляхів самореалізації та розвитку	Здатність до аналізу діяльності
		6,03	6,00	5,84

Усі кількісні оцінки цієї таблиці відображають раніше встановлені тенденції: перевагу особистісного компонента над операційно-діялісним, високий рівень ціннісно-нормативного компонента і знижений дослідницько-рефлексивного тощо.

Для порівняння всіх трьох кроків опитування зведемо кількісні оцінки в спільну діаграму (рис. 3.15).

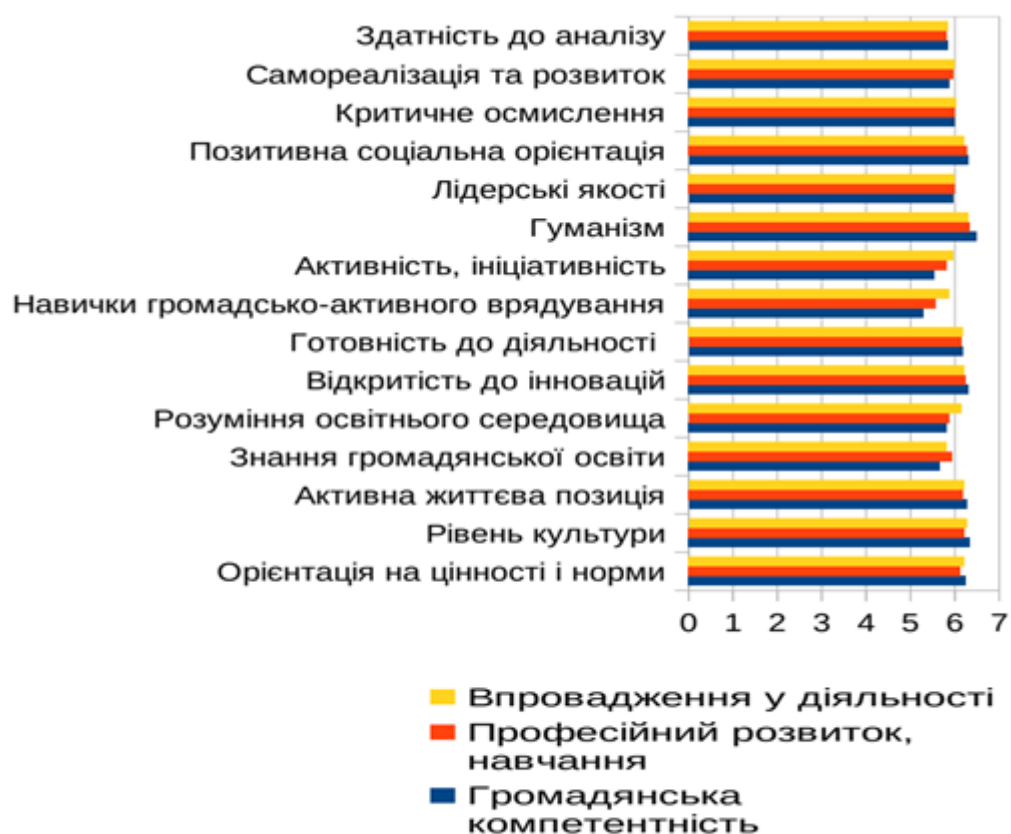


Рис. 3.15 Діаграма розподілу середніх балів по індикаторам громадянських компетентностей керівників ЗЗСО для трьох кроків експериментального дослідження

Кількісний вираз отриманих оцінок дуже близький за значеннями та розподілом по індикаторах, що має свідчити про внутрішній зв'язок між ними. Таку дослідницьку гіпотезу потрібно перевірити статистичним методом, це дасть змогу уточнити системну картину стану громадянської освіти як цілісного динамічного процесу. Якщо існують суттєві розходження у відповідях, згенерованих по окремим крокам опитування, це може свідчити про суттєво різний характер оцінювання явища, що досліджується. У термінах даного дослідження можна сказати, що чим

менша різниця кількісної оцінки індикаторів громадянської освіти між окремими кроками опитування, тим кращим є її загальний стан. Якщо така різниця є зараз, то, відповідно, її скорочення буде означати системний прогрес.

Рангова кореляція – один з математично вірогідних способів визначення міри зв'язку між факторами. Для застосування методу рангової кореляції одержані кількісні значення розташовуються у порядку зростання: найвищий ранг отримує індикатор, що набрав найбільше ствердних відповідей в опитуванні. Рангова кореляція дає змогу визначати зв'язок між двома рядами рангів (зроблених за однаковим принципом), вона статистично відображає подібність у порядку прямування величин у таких рядах.

Коефіцієнт кореляції рангів обчислюють за формулою Спірмена:

$$r_p = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

де d – різниця між рангами елементів сукупності у першій і другій групі, n – кількість спостережень.

Числове значення наявності кореляції виражається її коефіцієнтом, який для формули Спірмена може набувати значень від +1 (максимально вираженого зв'язку) до -1 (максимальної відсутності зв'язку) десятковими дробами з точністю до другого знака після коми. Кількісну міру зв'язку прийнято розрізняти на декількох рівнях: слабкий зв'язок – при коефіцієнті кореляції до 0,30, середній зв'язок – при коефіцієнті кореляції від 0,31 до 0,69, сильний зв'язок – при коефіцієнті кореляції від 0,70 до 0,99.

Для перевірки гіпотези про кореляцію зведемо всі отримані дані в спільну таблицю та проранжуємо їх (див. табл. 3.6).

У парі «Компетентність – Освіта» коефіцієнт кореляції, обрахований за формулою Спірмена, становить 0,96, у парі «Компетентність –

Діяльність» коефіцієнт кореляції становить 0,89, у парі «Освіта – Діяльність» відповідно 0,87.

Таблиця 3.6

Зведені кількісні показники оцінки громадянських компетентностей керівників ЗЗСО в системі ППО по трьох кроках опитування та результати їх ранжування

№ з/п	Складові	Індикатори для експериментального дослідження (скорочено)	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг
			Громадянська компетентність		Професійний розвиток, освіта		Впровадження у діяльності	
1	Ціннісно-мотиваційний компонент	Орієнтація на цінності і норми	6,25	6	6,13	7	6,22	3
		Рівень загальної та професійної культури	6,33	2	6,22	4	6,26	2
		Активна життєва позиція	6,26	5	6,18	5	6,20	6
2	Когнітивний компонент	Знання сучасних концепцій громадянської освіти	5,67	13	5,93	11	5,82	14
		Розуміння оцінювання освітнього середовища	5,82	12	5,86	12	6,15	8
		Відкритість до інновацій	6,30	3	6,24	3	6,21	4
3	Операційно-діяльнісний компонент	Готовність до діяльності	6,17	7	6,14	6	6,19	7
		Навички громадсько-активного управління	5,29	15	5,58	15	5,88	13
		Активність, ініціативність	5,53	14	5,81	14	5,97	12
4	Особистісний компонент	Моральність	6,49	1	6,33	1	6,29	1
		Управлінські якості	5,95	9	6,00	9	5,99	11
		Позитивна соціальна орієнтація	6,29	4	6,28	2	6,20	5
5	Дослідницько-рефлексивний компонент	Прагнення критичного осмислення	6,01	8	6,01	8	6,03	9
		Пошук шляхів самореалізації	5,88	10	5,97	10	6,00	10
		Здатність до аналізу	5,83	11	5,81	13	5,84	15

За таблицею вірогідності для формули кореляції Спірмена встановлений коефіцієнт може бути визнаний значущим в тому випадку, якщо його величина буде перевищувати табличне значення для певної кількості парних спостережень; за таблицею для 15 пар (як у даному дослідженні) критичні значення коефіцієнта дорівнюють 0,456 (при рівні значущості 0,05) та 0,645 (при рівні значущості 0,01). Таким чином, на рівні значущості 0,01 (99% відсотків імовірності) можна прийняти рішення про наявність вираженого статистичного зв'язку між відповідями респондентів у кожній парі за умов трьох різних кроків опитування ($0,645 < 0,96$; $0,645 < 0,89$; $0,645 < 0,87$). При цьому зазначимо, що найвиразніший зв'язок, близький до функціонального (+1) зафіксовано у парі «Компетентність-Освіта», хоча всі три коефіцієнти є дуже високими й означають наявність вираженої кореляції між групами даних [49].

Таким чином, експериментальне дослідження дозволило довести дослідницьку гіпотезу про те, що існують значущі залежності між формами організованого навчання громадянської освіти, практичною організаційною діяльністю щодо її впровадження у ЗЗСО та рівнем громадянських компетентностей керівників ЗЗСО. Такі залежності мають вигляд прямої кореляції, тобто тісно співвідносяться між собою; а значить, управління розвитком громадянських компетентностей повинно відбуватися у цілісній системі.

3.3. Методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти

Методичні рекомендації розроблено на основі проведених досліджень, які чітко вказують на необхідність системного управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, опираючись на запропоновану нами концептуальну модель. В цій моделі обґрунтовано, що цілісний і ефективний процес громадянської освіти відбувається в структурі взаємодії різних суб'єктів та провайдерів, та доведено, що основним чинником є особиста діяльність керівника закладу освіти як менеджера і як громадянина в широкому соціальному контексті.

Проведеним нами експериментальними дослідженнями підтверджено такий підхід та встановлено, що процеси долучення ЗЗСО до засад громадянської освіти відстають від потреби: більшість керівників вбачають в цьому інноваційний потенціал, але не мають можливості реально запровадити такі практики не лише через брак знань, а й через обмеженість співпраці школи, місцевого самоврядування, громадського сектору, державних освітніх інституцій. Така взаємодія є надзвичайно важливою в контексті демократизації освіти, як одного із принципів реформування, що передбачає перехід до державно-громадської системи управління освітою.

Доведено також, що обмін практиками, неформальне навчання, досвід запровадження громадянської освіти у власній професійній діяльності та рефлексія набутих у процесі навичок та інсайтів є важливішим чинником розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти ніж проходження освітніх

програм підвищення кваліфікації. У професійному розвитку керівників ЗЗСО такі курси необхідні, але з опорою на системні інституційні засади громадянської освіти у суспільстві в цілому та активну позицію особистості як фахівця і члена громади.

Саме тому у методичних рекомендаціях з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти ми узагальнили досвід реалізації міжнародного проєкту неформального навчання керівників закладів освіти Полтавської області у Німеччині (кейс застосування таких форм навчання як стажування, академічна мобільність, бенчмаркінг) та описали методи, технології, вправи активного та інтерактивного навчання громадянських компетентностей в освіті дорослих, які будуть доречними для застосування при впровадженні практик громадянськості у власній професійній діяльності керівника ЗЗСО.

Підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО в умовах сьогодення передбачає охоплення широкого спектру освітніх заходів у сфері формальної освіти (курси ПК, стажування, інструктивно-методичні заходи, спецкурси, тренінги, семінари та ін.), неформальної (вебінари, майстер-класи, хакатони, едкемпи, воркшопи тощо) та інформальної освіти (самоосвітня діяльність засобом масових відкритих онлайн-курсів, спілкування у професійних віртуальних групах і спільнотах, обмін досвідом та дослідницька діяльність засобами інтернет-ресурсів [15, 25, 36].

Професійний розвиток має бути цілісним, неперервним та задовольняти потреби здобувачів освіти [61, 149]. Тому закладам ППО важливо забезпечити системність та неперервність процесу розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО упродовж андрагогічного циклу. Цей процес доцільно планувати за такими етапами:

1. Моніторинг досліджень розвитку громадянських компетентностей керівних кадрів у європейському освітньому просторі, вивчення та впровадження успішних закордонних практик.

2. Вивчення стану проблеми розвитку громадянських компетентностей директорів шкіл, аналіз можливостей ПК з питань розвитку громадянських компетентностей засобами формальної, неформальної та інформальної освіти.

3. Підбір відповідного діагностичного інструментарію, визначення рівня сформованості громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

4. Вивчення запитів директорів шкіл щодо їхнього професійного розвитку, зокрема й удосконалення громадянських компетентностей, формування змісту освітніх заходів і забезпечення умов для організації навчання.

5. Адаптація моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО у процесі професійного розвитку та підвищення кваліфікації зокрема.

6. Діагностика якості освітнього процесу на кожному етапі реалізації моделі. У рамках підвищення кваліфікації викладачу-андрагогу важливо створити умови для результативного процесу розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО.

Однією з умов, яка уможливорює результативний процес розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, є забезпечення таких загальних принципів розвитку досліджуваної компетентності керівних кадрів [9, 68].

Принцип системності. Суть цього принципу полягає в тому, що розвиток громадянських компетентностей директорів шкіл має розглядатись як явище системне; забезпечувати взаємозв'язки та

взаємообумовленість підсистем педагогічної системи; системний характер педагогічного впливу на об'єкт дослідження.

Принцип комплексності втілюється у здійсненні комплексного дослідження розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО як системи; здійснення комплексного впливу на всі компоненти досліджуваної компетентності керівних кадрів, формуванні у них не тільки сукупності практико-орієнтованих знань та формування здатності до розв'язання різного роду проблем, але й розвиток світогляду, здатності до індивідуальних креативних рішень, саморозвитку, самодетермінації, саморегуляції та саморефлексії.

Принцип науковості реалізується в застосуванні у процесі розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО науково обґрунтованої концепції; здійснення таких педагогічних впливів на об'єкт дослідження, які гарантовано сприятимуть розвитку його громадянських компетентностей. Втіленням цього принципу може слугувати застосування моделі управління розвитком громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі ППО.

Принцип контекстності полягає в урахуванні в процесі проектування змісту навчання, добору релевантних педагогічних технологій та технологій оцінювання результатів навчально-пізнавальної діяльності тих, хто навчається, їх освітніх і життєвих потреб, вибудовуванні моделі розв'язання проблем (problem solving) у процесі навчання, використанні попереднього професійного досвіду, мотивування відповідальності за результати професійного розвитку. Інкорпорування контексту в систему розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, що дасть змогу збільшити внутрішню вмотивованість до професійного розвитку, відповідальність за визначення та слідування

індивідуальній траєкторії професійного розвитку з опорою на наявні знання, досвід та ресурси.

Принцип безперервності втілюється в культивуванні в процесі розвитку громадянських компетентностей культури та цінностей безперервного професійного розвитку, уможливлення безперервного професійного розвитку шляхом вибудовування індивідуальної траєкторії професійного розвитку.

Принцип інтеграції втілюється у використанні в процесі розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО не тільки форм та технологій формального професійного навчання, а й форм і технологій неформального навчання (навчання на робочому місці, аналіз власного досвіду, коучингові бесіди, стратегічні сесії, форсайтні сесії).

Принцип ціннісної зорієнтованості процесу розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, що втілюється у доборі таких методів і технологій педагогічного впливу на керівні кадри, які уможливили б формування та розвиток відповідних специфіці їх діяльності ціннісних установок – результативності, орієнтованості на постійний професійний розвиток, роботи в команді, демократизації, громадянської активності, патріотизму, національної самосвідомості та ін..

Принцип мультиплікації досвіду полягає в розвитку в керівників ЗЗСО андрагогічної компетентності з метою ефективного реалізації функцій та завдань професійної діяльності (демократичного врядування закладом на засадах доброго врядування (good governens), стратегічне управління розвитком закладу освіти, забезпечення мережевого та соціального партнерства та ін.).

Принцип саморозвитку полягає в усвідомленні власних цілей, освітніх потреб, здатності вибудовувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку.

Принцип результативності, який втілюється у прагненні до забезпечення гарантованості результатів педагогічного впливу та передбачає, що цілі педагогічного впливу будуть реалізовані за рахунок використання доцільних педагогічних технологій, системи оцінювання результативності навчання та впровадження набутого під час навчання досвіду в практичну діяльність.

Таким чином, реалізація наведених принципів уможлиблює ефективний процес розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, а також гарантування якості використання набутих знань і умінь в професійній діяльності, культивування культури та цінностей безперервного професійного розвитку, забезпечення індивідуальної результативної діяльності [15, 108, 132].

Форми, методи й технології розвитку громадянських компетентностей дорослих, рекомендовані під час підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів. Також можуть бути застосовані директорами шкіл з метою демократичного врядування закладом освіти, забезпечення автономії закладу, стратегічного управління його розвитком, забезпечення партнерської, мережевої взаємодії та суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу, впровадження громадянської освіти в школі та громаді.

Технологія Воркшоп / Workshop. Воркшоп / Workshop – це заходи, в яких невеликі за кількістю учасників групи, з обмеженою тривалістю часу обговорюють конкретну тему. Основна увага приділяється спільній роботі над загальною метою. Модератор відіграє важливу роль, до якої належить: визначення мети заходу, драматургія процесу, організаційна підготовка, вступ до теми, контроль обговорення / дискусії, роз'яснення змісту у разі неоднозначності розуміння, візуалізація та документація результатів.

Для успішного та творчого співробітництва під час воркшопу необхідно забезпечити комфортний, інноваційний простір, що вже починається з вибору відповідного приміщення. Це має бути зручне і добре освітлене приміщення, в якому забезпечено достатньо місця відносно кількості учасників. Розташування крісел слід вибирати таким чином, щоб присутні мали візуальний контакт. Якщо вони не знайомі, бейджі з іменами можуть бути корисними для спілкування.

Інструменти для заходу охоплюють: щит (для розміщення листів паперу чи табличок), фліпчарт, папір для презентацій, ручки, карти модерації, голки, скріпки, комп'ютер і відеопроєктор, екран та інше.

Модерація відіграє надзвичайно важливу роль у досягненні цілей воркшопу. Хоча учасники несуть відповідальність за зміст пропозицій, модератор контролює час, несе відповідальність за структурний процес, а також за документування результатів. За допомогою питань на уточнення він підтримує групу в досягненні результатів і забезпечує збереження спільної нитки в обміні думками. Зміст та результати воркшопу узагальнюються у зрозумілій та доступній формі.

Щоб забезпечити доступність, зрозумілість і консенсус, результати повинні бути узагальнені в протоколі і повідомлені зацікавленим сторонам [225].

Панельна дискусія. Панельна дискусія – це обговорення деякої проблеми перед аудиторією за участю ряду експертів у певній галузі.

Експертну панельну дискусію варто розглядати як альтернативу традиційній лекційній трансляції знань. Обговорення питання різними експертами дає можливість одержати інформацію, глибина якої перевершує глибину матеріалів, представлених одним спікером.

Експертна панельна дискусія – не передбачає формальних промов, презентацій або структурованого переліку того, що слід сказати. Панельна

дискусія дає оптимальні результати, коли створюється неформальна атмосфера, у якій експерти буквально думають уголос перед публікою й не мають часу для того, щоб почати хвилюватися.

Панельну дискусію найкраще використовувати з метою: 1) залучення учасників до процесу вирішення завдань/проблем;

2) сприяння кращому розумінню обговорюваної теми;

3) заміни лекцій і презентацій.

Умови ефективності панельної дискусії:

- оптимальною є кількість запрошених експертів від 3 до 5;
- краще, коли експерти мають різний досвід, протилежні точки зору і креатив, оскільки за такого підходу дискусія буде жвавою, а продуктивність роботи – вищою;

- найкраще запрошувати експертів, які можуть виступати вільно, не відчуваючи тягаря необхідності представляти інтереси певної групи;

- важливою є підготовка приміщення до проведення панельної дискусії – учасники повинні дивитися один на одного під час бесіди, водночас має бути візуальний контакт з аудиторією.

Методика проведення панельної дискусії:

- чітко сформулювати тему панельної дискусії (3–4 хв);
- представити експертів, назвати їхні посади тощо, обґрунтувати причину їхнього включення до групи експертів (4 хв).

- поставити підготовлені запитання й дати можливість кожному експертові висловитися (30 хв).

- надати можливість аудиторії ставити запитання; заздалегідь вирішити, у якій формі буде проходити частина дискусії, присвячена запитанням і відповідям (15-20 хв);

– підбити підсумок дискусії, адже обсяг інформації, що надходить під час панельної дискусії, часто позбавлений логічної послідовності, іноді складно стежити за складними міркуваннями та аргументацією (5 хв).

Роль ведучого панельної дискусії: тримати під контролем час і зовнішні фактори; не допускати домінування з боку сильних особистостей; не дати відхилитися від теми дискусії; упорядкувати й пояснити питання з публіки; за необхідності, роз'яснити відповіді; не змагатися та не сперечатися з експертами; творчо підходити до організації частини дискусії, присвяченої запитанням публіки, можна застосувати метод «рольової гри».

Рекомендації щодо проведення панельної дискусії:

- тема панельної дискусії має бути чітко визначеною і конкретною, бажано, щоб вона була сформульована у вигляді запитання;
- заздалегідь довідатися у членів експертної групи, чи є в них роздавальний матеріал, який можна було б надати публіці;
- варто записати дискусію або визначити секретаря для протоколювання заходу, скрайбера;
- заздалегідь повідомити членів експертної групи, які питання цікавлять аудиторію й дати їй загальну характеристику.

Форум-Діалог. Форум-діалог – це формат активного неформального обговорення проблемних питань представниками громади, за участі запрошеного гостя/експерта [10].

Цей формат сприяє згуртованості громади, партнерській взаємодії влади та населення, побудові діалогу в обговоренні та розв'язанні проблемних питань, підвищує соціальну активність громадян у вирішенні місцевих проблем.

Умови ефективності форум-діалогу:

- модерація заходу;

- продуманий вибір гостя/експерта з урахуванням теми заходу.

Це має бути відома, цікава, впливова особистість, котра не є представником цієї громади (лікар, письменник, представник церкви, волонтер, журналіст, громадський діяч та ін.).

- оптимальною є кількість учасників – 20–25 осіб;
- важливим є місце проведення форум-діалогу, адже важливо створити невимушену, дружню атмосферу, яка буде комфортною для усіх учасників заходу (бібліотека, будинок культури, кафе, парк, літній майданчик тощо).

Методика проведення форум-діалогу:

- озвучення теми/проблеми форум-діалогу;
- представлення гостя/експерта, обґрунтувати актуальність запрошення даного експерта для обговорення визначеної проблеми;
- вступне слово гостя/експерта;
- обговорення окресленої проблеми. Важливо дати можливість кожному висловити власну думку, бути толерантними;
- підбиття підсумків форум-діалогу.

Роль модератора:

- 1) тримати під контролем час і зовнішні фактори;
- 2) не допускати домінування з боку сильних особистостей;
- 3) не дати відхилитися від теми заходу;
- 4) узагальнити важливу інформацію щодо зазначеної проблеми, за потреби донести до представників влади, висвітлити на загал, у ЗМІ тощо.

Рекомендації щодо проведення форум-діалогу: модератору варто чітко витримати зазначений формат, попередньо чітко обговоривши його з запрошеним гостем, щоб не перетворити форум-діалог на творчий вечір чи презентацію творчості експерта. Неefективним буде захід й тоді, коли відбудеться у форматі питання-відповідь. Роль експерта актуалізувати

проблему, запропонувати певні кроки в її вирішенні, дати експертний коментар.

Активними та продуктивними учасниками форум-діалогу мають бути представники громади.

Варіантом форум-діалогу можна вважати застосування у громадянській освіті **методу «Кафе "Розповідь"»**.

Цей формат спирається на загальновідому тенденцію, що люди, особливо дорослі з задоволенням розповідають історії та події свого життя. Але для цього їм обов'язково потрібні вдячні слухачі. А ще відповідна атмосфера, наприклад за філіжанкою кави. Він чи вона розповідають словами та емоціями, нагадуючи про історію та сучасні події. Запрошений гість тут і зараз створює розповідь. Але ця розповідь подається через особистий досвід. Розповідаючи, люди осмислюють своє життя.

Кафе «Розповідь» – це динамічний і інтерактивний метод автобіографічного оповідання. Це спеціально організований процес зустрічі з певною людиною, яка готова і може поділитися своїми спогадами в певному місці або в групі. В освіті дорослих це популярний метод для об'єднання людей.

Особа, запрошена організатором, перш за все повідомляє з власного досвіду про факти, які є особисто значущими, але які також цікаві для аудиторії. Емоції не повинні бути приховані. Спочатку аудиторія виконує роль слухача, потім отримує можливість ставити питання й обговорювати окремі аспекти разом з розповідачами більш детально.

По завершенню учасники діляться власним досвідом на тему зустрічі, та обговорюють ключові думки. Комунікативні правила, що регулюють обмін думками, повинні бути уточнені заздалегідь. Завдання модераторів полягає в забезпеченні дотримання узгоджених правил під час заходу [135, 177].

Відкритий простір / Open Space. Методика Open Space була розроблена американським консультантом з організаційного розвитку Харісоном Оуеном у 1985 році. Сьогодні відкритий простір – це простий спосіб за короткий проміжок часу продуктивно об'єднати багатьох людей для обговорення конкретних, складних і відкритих питань.

Це метод, який використовується для проектування конференцій. Метод дозволяє працювати з малими та великими групами (від 8 до 1000 осіб і більше). Він також використовується як інструмент організаційного розвитку.

Відкритий простір заснований на принципах самоорганізації та самовизначення учасників та принципу відмови від контролю.

Таким чином, використання методу відкритого простору має максимізувати вплив та участь учасників конференції. На відміну від традиційної конференції, у відкритому просторі не існує попередньо запланованої програми подій, тобто немає фіксованої процедури. Це буде розроблено самими учасниками на початку заходу. Визначено лише одну ключову тему. Відкритий простір методично використовується для розв'язання проблем, наприклад громадянських чи політичних. Однак, жодна стратегія вирішення існуючої проблеми не визначена. Жодна людина не повинна заздалегідь знати або хотіти знати результати такої конференції. Можливі різні теми та форми застосування методу.

Тривалість конференції відкритого простору може варіюватися від декількох годин до кількох днів.

Відкритий простір може мати позитивні наслідки як для учасників, так і для організації-організатора: учасники конференції відкритого простору відіграють дуже активну та продуктивну роль. Вони самі визначають хід конференції, а також те, як і де вони можуть і хочуть внести свої ідеї. Така можливість часто призводить до дуже напруженої

роботи, учасники дуже мотивовані у своїх діях. Вони відчують, що можуть вносити зміни і переживають власну відповідальність. Кожен учасник може побачити, чого він досяг разом з іншими.

Методика «Креатив-прорив». Креатив-прорив – це методика, спрямована на актуалізацію та збагачення знань учасників у сфері громадянської освіти, активізацію ініціативності громадян, налагодження їх конструктивної взаємодії та згуртованості.

Методологія: інтерактивне навчання – ділова гра.

Обґрунтування та правила методики: практика показує, що при використанні інтерактивного навчання, учасники запам'ятовують:

– 80 % того, що висловлювали та обговорювали під час виконання завдань 90 % того, що робили самі, впроваджуючи ідею та реалізуючи проєкт.

– Поліпшується не тільки запам'ятовування матеріалу, але і його ідентифікація, використання у повсякденному житті.

– Використання інтерактивних методів навчання в малих групах сприяє розвитку таких особистісних якостей як комунікабельність, співробітництво, уміння відстоювати свою точку зору, йти на компроміси і тощо.

Правила інтерактивного навчання.

1. У роботу повинні бути залучені (так чи інакше) всі учасники.
2. Активна участь учасників у роботі має заохочуватися.
3. Учасники мають самостійно розробити та виконувати правила роботи у малих групах.
4. Учасників під час використання інтерактивного навчання не повинно бути більш як 30 осіб. Тільки в цьому випадку можлива продуктивна робота у групах.

5. Навчальна аудиторія повинна бути підготовлена до роботи у групах та організації спільної дискусії учасників.

Обладнання: на одну групу – 20–30 аркушів білого офісного паперу, 2 ножиць, 2–3 клейових олівці.

Етапи проведення:

- Об'єднання учасників у групи, вибір журі (моніторингового комітету), визначення номінацій.
- Виконання проєктів у групах.
- Презентація проєктів.
- Обговорення проєктів.
- Визначення кращих у номінаціях.

На першому етапі після представлення, знайомства з групою та озвучення мети зустрічі, учасникам пропонується попрацювати в групах над проєктами візії (бачення) розвитку власної громади. Напрацьовані групами проєкти презентуються для конкурсу (або форуму) «Моя громада». Ця робота і носить назву «Креатив-прорив».

Задля вироблення та дотримання умов конкурсу учасники пропонують 1–2 особи в журі або ж це можна зробити за довільним ігровим принципом.

Визначається кількість груп (оптимально 4–5 учасників) та моніторинговий комітет (окремі учасники, що спостерігають за роботою групи). Тобто групу, де 32 учасники можна поділити таким чином: 5 груп по 5 осіб, 5 членів моніторингового комітету та двоє членів журі.

На другому етапі учасники розпочинають роботу над проєктами. Для втілення ідеї групи отримують матеріал — білий папір, клей, ножиці.

Важливою є умова використовувати лише наданий матеріал, уникати додавання сторонніх предметів, декорування, підписування деталей проєкту тощо. Час виконання проєкту – 20–30 хв.

На третьому етапі групи презентують проєкт, демонструють напрацьований дизайн, представляють ідеї, які він несе (по 5 хв на групу).

Члени моніторингового комітету повідомляють, як працювала група під час підготовки проєкту (критерії для роботи членів моніторингового комітету надано в нижче).

На четвертому етапі необхідно надати учасникам зворотний зв'язок від організаторів (модераторів) креатив-сесії: про сучасні правові засади місцевого самоврядування, механізми фінансування, роботу над стратегіями розвитку громад, відповідальність влади та громадян. Цей етап потрібен для того, щоб креативні ідеї активістів знайшли прагматичну опору в їх майбутній діяльності.

На п'ятому етапі журі визначає номінації для кожного проєкту, в яких він був кращим, наприклад: найсміливіший, найактуальніший, найкрасивіший, найдружніший, найдорожчий тощо. В окремих випадках можна провести голосування за найкращий проєкт, якщо вдається дотримуватись чітких процедурних моментів такого голосування, а саме: зрозумілих, однозначних критеріїв, можливості взаємничення тощо.

Після закінчення ділової гри необхідно дати можливість всім учасникам відрефлексувати власні враження, емоції, відкриття. Це може бути обмін короткими репліками по колу. Організатори (модератори) сесії так само беруть участь в рефлексії, озвучуючи свої думки.

Рекомендується розробки учасників залишити в аудиторії, організувати фотографування груп з результатами роботи, розміщення фото в соцмережах, якщо ніхто з учасників не висловив спеціальних застережень щодо цього.

Показники моніторингу роботи команд над проєктами:

Креатив

– кількість ідей, їх відбір;

- якість проговорювання пропозицій перед втіленням;
- наявність чіткого проєктного плану;
- необхідність і алгоритми поточної модернізації.

Команда

- виявлення лідерських ролей, їх набування і сприйняття;
- характер лідерства;
- делегування задач;
- включеність учасників;
- наявність рольових позицій в команді;
- командоутворюючі процеси.

Комунікація

- кількість і якість комунікаційних актів, їх глибина;
- співвідношення видів комунікації;
- наявність заохочувальних (мотивуючих) фраз;
- рівень конфліктності на різних етапах роботи;
- продуктивність конфліктів;
- емоційний клімат під час роботи над проєктом.

Методика «Майстерня Майбутнього». Інтерактивний метод групової роботи для громадянської/політичної освіти «Майстерня майбутнього» був розроблений і використаний на практиці австрійським вченим Робертом Юнгком, який наполягав на необхідності демократизації процесу прийняття рішення і передачі частини повноважень в цьому процесі від невеликої групи експертів різних форм самоорганізації громадян.

Характерні особливості методу: «Майстерня майбутнього» є демократичним методом, тобто вона розглядається як інструмент демократизації, як платформа, яка дозволяє громадянам не тільки впливати, але і брати активну участь в «побудові» власного майбутнього.

«Майстерня майбутнього» є інтеграційним методом, тобто в ній зникають явні відмінності (протиріччя) між експертами та дилетантами, керівниками й підлеглими; «Майстерня майбутнього» є цілісним процесом, тобто в ході неї відбувається спроба інтеграції зміни особистості і зміни суспільства, раціонального й інтуїтивного, інтелектуального і духовного, а також пізнавального та емоційного. «Майстерня майбутнього» характеризується високим ступенем креативності, тобто це метод планування, проєктування і розвитку, для якого необхідна творча фантазія і соціальна взаємодія. «Майстерню майбутнього» можна визначити як комунікативний метод, тому що в ході його реалізації учасники мають можливість вільно висловлювати свої страхи побоювання, уявлення й ідеї, потреби й бажання;

«Майстерню майбутнього» можна вважати своєрідним викликом державним і економічним інститутам, серйозно сприймати та підхоплювати шляхи вирішення важливих проблем, розроблені соціальні соціальні продукти, запропоновані громадянами.

Завдання реалізації методу: розвиток мислення, «Я-концепції», формування ціннісних орієнтацій, набуття учасниками досвіду творчої, проєктної діяльності, досвіду здійснення різних розумових операцій, досвіду моделювання, конструювання діяльності; розвиток суб'єктності (активності, самостійності) учасників [98, 106].

Рамкові умови реалізації методу.

1. Оптимальна кількість учасників – до 30 осіб.
2. Простора аудиторія або кілька аудиторій (з яких одна велика, де могли б розміститися всі учасники).
3. Необхідне обладнання: аркуші паперу А-3 або ватману (по 2-3 листи на кожну творчу групу); аркуші паперу формату А-4 (по 1 листу для кожного учасника); маркери (по 1–2 на кожну творчу групу).

4. Час реалізації методу – від 1–3,5 до 10–12 год.

Алгоритм реалізації методу.

Вступна бесіда. Модератор знайомить учасників з цілями й завданнями, порядком та умовами реалізації методу. У процесі вступної бесіди визначається проблема, яка буде становити зміст реалізованого методу (проблему може запропонувати модератор).

Етап 1 – критика.

Модератор пропонує приготувати по 2 аркуші паперу формату А-4 і протягом 5–10 хв (залежно від тимчасових умов можна до 30-40 хв) фіксувати «плюси» (позитивні аспекти) і «мінуси» (негативні аспекти) обговорюваної проблеми (на один лист записуються всі «+», на іншій – «-»). Наприклад, пропонується зафіксувати «+» і «-» взаємодії людини й природи.

Після закінчення часу кожен з учасників називає результати своєї аналітичної роботи (можна з коротким коментарем).

Після свого виступу учасники закріплюють листки з «+» на одній частині стіни (дошки), а листки з «-» – на іншій (можна користуватися листками кольорового паперу).

Етап критики закінчується узагальнюючим коментарем модератора або когось з учасників. Можна також створити з-поміж учасників дві аналітичні групи, кожна з яких протягом 7–10 хв узагальнює «+» і «-» (одна група узагальнює тільки «+», інша – тільки «-»), а потім виступає з результатами здійсненого узагальнення.

Етап 2 – конструювання ідеальної моделі.

Учасникам необхідно створити кілька творчих груп чисельністю 5–7 осіб і протягом 15–20 хв (можна до 2–3 особи, якщо дозволяє час) розробити (сконструювати) ідеальну модель розв'язання обговорюваної проблеми.

Наприклад, ідеальну модель взаємодії людини й природи, громадянського суспільства тощо.

Для оформлення моделі кожної з творчих груп необхідно надати в розпорядження аркуші паперу великого формату і маркери.

Після того як проєкти ідеальних моделей підготовлені, кожна з груп представляє і захищає свою модель. У ході захисту або після нього можна організувати обговорення поданих моделей.

Закінчується етап коментарем модератора про представлені ідеальні моделі розв'язання проблеми.

Слід зазначити, що при розробці ідеальної моделі модератор може задавати якийсь алгоритм або приблизну структуру моделі. Наприклад, при розробці ідеальної моделі взаємодії людини та природи: умови взаємодії, засоби й методи такої взаємодії.

Етап 3 – реальні дії.

На цьому етапі творчим групам у попередньому складі (а можна й учасникам індивідуально) пропонується протягом 10–15 хв. визначити конкретні кроки у розв'язанні обговорюваної проблеми, які можна зробити вже сьогодні. Після того як реальні кроки визначені, кожна з груп представляє їх на загальне обговорення.

Закінчується етап коментарем модератора.

Етап 4 – рефлексивний.

У «рефлексивному колі» кожному з учасників дається можливість:

- зафіксувати свій стан осягнення обговорюваної проблеми;
- визначити причини зафіксованого стану;
- дати свою оцінку результативності.

Модератор дискусії завершує рефлексію, а також підбиває підсумки реалізації методу.

Метод «Майстерня майбутнього» може бути використаний як в рамках формальної освіти – семінар, практикум у закладах освіти, так і в інших заходах неформальної освіти.

Інтерактивна методика «Стіна слави». Вправа «Стіна слави» має на меті налагодження командної взаємодії й контактів між членами групи.

Очікувані результати навчання: розуміння ідентичності, повага до різних точок зору, навички картування.

Учасники розмірковують над тим, чим вони пишаються у своїх громадах і культурах. Вони записують, малюють і презентують те, чим вони пишаються у своїй громаді та культурі, а потім оглядають напрацювання всієї групи.

Підготовка й обладнання: учасників наперед просять привезти невеличку пам'ятну річ, вирізку з журналу чи статтю, яка символізує те, чим вони пишаються у своїх громадах. Тривалість – 1 година.

Порядок виконання

1. Запитайте учасників, що для них означає слово «громада». Занотуйте відповіді на фліпчарті, наприклад: географічна місцевість (локальна, регіональна, національна, міжнародна) або тематична спільнота (наприклад, жінки, молодь, православні, бізнес, мистецтво), члени якої об'єднані навколо спільних інтересів і цінностей.

2. Цю вправу можна виконувати індивідуально або в малих групах (якщо члени групи представляють одну громаду). Запропонуйте групі поміркувати над запитанням «Чим я пишаюся у своїй громаді?».

3. Працюючи над цим запитанням, вони готують сувеніри й записують/ілюструють свої відповіді на аркушах паперу. Вони можуть робити це індивідуально або в малих групах, якщо в аудиторії зібралися представники окремих громад.

4. Для індивідуальних учасників чи груп виділяють певне місце на стіні або на столі, де вони можуть писати слова, малювати картинки й додавати речі, які характеризують предмет їхньої гордості. Згрупуйте тексти й зображення від кожної особи чи малої групи на стіні та покладіть пам'ятні речі на столах під ними (30 хвилин).

5. Тепер учасники в змішаних групах по 3–4 особи проходять по аудиторії та оглядають свої малюнки й пам'ятні речі й розповідають, чим вони пишаються у своїй громаді. Що символізують ці предмети й зображення? Надайте достатньо часу для того, щоб учасники могли більше дізнатися, досліджувати та спілкуватися між собою.

Підбиття підсумків.

– Що учасники відчували під час виконання цієї справи? Чому? Наприклад: «Було приємно говорити про речі, якими ми пишаємося»; «Було незручно»; «Я ніколи не замислювався (лася) про те, що викликає в мене почуття гордості» тощо.

– Чи змінилися наші припущення про громади, з якими ми познайомилися?

– Що вас надихало? Чи вдалося кожному з нас пізнати щось нове, а також чи було що розповісти іншим? Попросіть навести приклади.

– Для громад, які постраждали від жорстокого конфлікту, чого ми навчилися?

– Що нас здивувало?

– Чи є в наших громадах щось, про що ми б хотіли розповісти на весь світ?

– Чи є щось, про що ми б хотіли дізнатися у громад з інших країн?

– Чи дали вам ці розмови стимул до особистих чи соціально-орієнтованих дій [134].

Мозковий штурм. Мозковий штурм – це спосіб розв'язання питань, заснований на стимулюванні творчої активності групи учасників. Метою цього підходу є отримання максимально можливої кількості ідей від кожного з учасників групи з тим, щоб розв'язувати якусь проблему або знайти відповідь на актуальне питання. По закінченню штурму вибирається найкраща ідея для її реалізації.

Поєднання групової дискусії з методами мозкового штурму – це один з кращих способів отримання безлічі ідей, оскільки різні люди володіють різними стилями мислення і життєвим досвідом.

Це дозволяє витратити менше часу та енергії в порівнянні зі спробою знайти рішення силами якоїсь однієї людини. Іншими позитивними моментами такого групового обговорення є те, що воно стимулює творчу активність учасників, а також допомагає кожному учаснику групи зробити свою свідомість більш відкритою іншим поглядам на речі.

Метод може застосовуватися як в установах, організаціях для прийняття управлінських рішень, так і з певними модифікаціями в індивідуальних цілях.

Мозковий штурм (або брейнштурмінг; а brainstorming) розробив американський журналіст Алекс Осборн (1888–1966). Спочатку метод був запропонований для працівників рекламного агентства, засновником якого був Осборн. Автору приписують такі висловлювання: «Кількість, кількість і ще раз кількість! Ось девіз дня», «Чим більше спроб, тим більша ймовірність попадання в ціль». Таким чином головна ідея методу – це велика кількість різноманітних ідей, з яких потім можна буде відібрати найкращі.

Завдання методу: актуалізація досвіду учасників та ідентифікація спільного/відмінного в розумінні суті поняття, що виноситься на обговорення; розробка його узгодженого бачення; аналіз позицій, що

напрацьовані учасниками, та оцінка можливостей використання ідей для створення стратегій розвитку.

Обладнання: фліпчарт, альбом для фліпчарта, папір А4, кольорові маркери відповідно до кількості груп, таймер.

Вимоги до аудиторії: просторе комфортне приміщення, де можна розставити стільці «аудиторним» чином для виступів, наявність столів для організації роботи в групах

Порядок виконання. На початку сесії в спільному колі модератор повідомляє завдання сесії, алгоритм роботи та обов'язково погоджує правила поведінки учасників. Якщо ці правила вже вироблені на одній з попередніх сесій, вони в режимі діалогу ще раз проговорюються з акцентом на виправданості для отримання результатів сесії.

У вступному слові модератор має зосередити увагу учасників на важливих аспектах, що мають значення для успішної взаємодії:

– визнання того, що думки й уявлення будь-якої людини ґрунтуються на обмежених, її власним досвідом, знаннях. Розуміння цього допомагає вести більш чесну розмову, глибше дослідити особисті припущення, аналізувати їх та водночас звертатися до досвіду інших учасників діалогу.

– підтримка атмосфери рівності та інклюзії (включеності кожного), відсутність фізичних, статусних, мовних, психологічних та ін. бар'єрів і обмежень для всіх учасників.

– вміння помічати й називати. Для того, щоб обмірковувати або змінювати щось у собі чи у своїх установах/організаціях, громадах, потрібно вміти це «помічати», «називати» та цікавитися цим.

Крок 1. Модератор називає тему мозкового «штурму» та запрошує учасників висувати свої ідеї. Ідеї учасників фіксуються на аркуші фліпчарта без обговорень, оцінок та критики.

Крок 2. Напрацьовані ідеї обговорюються, групуються. Виділяються проблеми, які становлять найбільший інтерес в групі.

Крок 3. Учасники об'єднуються в групи по 4–6 осіб. Для об'єднання у групи модератор може використати прийом «Пори року», який одночасно виступить руханкою, що активізує учасників. Групи розташовуються в аудиторії та працюють над визначеним питанням, орієнтуючись на ідеї, запропоновані на попередніх кроках роботи.

Крок 4. Презентація роботи в групах для загальної аудиторії. Результати роботи в групах не оцінюються, але модератор може дозволити репліки, уточнення і короткі асоціативні коментарі.

Підбиття підсумків. Ця форма роботи застосовується для рефлексії й закріплення знань і навичок, які учасники засвоїли в процесі виконання діяльності.

Приклади запитань для підбиття підсумків:

- Які почуття й враження виникали у вас під час сесії? Чому?
- Що ви навчилися, працюючи разом?
- Чи є суттєвими різні погляди на це питання?
- Які ідеї ви винесли з цієї сесії, як це допоможе далі працювати над розвитком власних ключових, загальних та професійних компетентностей?

Що ви зможете застосувати у роботі над розвитком громад?

Таймінг:

1. Вступна частина - 3 хв.

2. Основна частина

Крок 1 - 10 хв.

Крок 2 - 5 хв.

Крок 3 - 15 хв.

Крок 4 - 10 хв. (3 хв на групу)

3. Підбиття підсумків - 10 хв.

Важливі технологічні доповнення щодо модерації.

1) Дотримання таймінгу є критично важливим для успішного «мозкового штурму». Тому під час модерації можуть застосовуватись спеціальні методики для обговорення в групах, наприклад:

- «жезл оратора» – учасник тримає в руках певний предмет, який дає право говорити;
- нормування можливості говорити, наприклад прийом «три сірники» (коли хтось говорить – віддає один сірник);
- власний приклад модератора, що ілюструє моделі поведінки й підходи, які повинні засвоїти учасники.

2) Демонстрація модератором вміння ставити хороші запитання. Це запитання, які не наводять на певний висновок, а спонукають до роздумів і відкритого обміну думками.

Медіація як засіб розвитку громадянських та соціальних компетентностей. Протягом останніх років медіація стала перевіреним механізмом вирішення громадянських конфліктів.

Конструктивне врегулювання конфліктів було розроблено в США та прибуло до Європи на початку 1990-х років.

У соціальній та освітній сферах діяльності медіація стає все більш популярною. Позасудовий формат і можливість узгодження безпрограшного рішення призводять до значного поліпшення робочого середовища.

Через медіаторів/посередників учасники конфлікту вчаться активно сприяти вирішенню конфліктів. Медіатори передають погляди та потреби по-іншому та розрізняють посади та потреби. Всі залучені сторони виходять з цього процесу стійкішими. Медіація – це структурований і доступний для вивчення процес, який закінчується після укладання угоди.

Вона вимагає, щоб медіатори мали емпатію та здатність залишатися поза рішенням. Основні ідеї конструктивного управління конфліктами включають конструктивне розуміння конфлікту та прийняття відповідальності, а не приписування.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі описано організацію та проведення експериментального дослідження. На першому етапі якого проведено пілотне анкетування керівників закладів загальної середньої освіти щодо впровадження громадянської освіти.

Характер вибірки респондентів за соціально-демографічними параметрами відповідав співвідношенню, що склалося в регіоні стосовно сільських/міських шкіл та гендерному розподілу у цій категорії керівних кадрів. Тому результати можна вважати репрезентативними для отримання інформації про стан сформованості громадянських компетентностей у директорів шкіл регіону.

Анкетуванням встановлено, що процеси долучення ЗЗСО до засад громадянської освіти відстають від потреби: більшість керівників вбачають в цьому інноваційний потенціал, але не мають можливості реально запровадити такі практики.

Відповіді керівників ЗЗСО демонструють, що громадянська компетентність розглядається ними в першу чергу в широкому суспільному контексті, така компетентність важлива не лише в рамках освітнього процесу.

Розвиток громадянських компетентностей ідентифікує стан суспільства в цілому, впливає на всі процеси, що в ньому відбуваються.

Тому громадянська освіта має носити наскрізний характер та залучати всіх членів шкільної спільноти.

Результати анкетування свідчать про необхідність розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, зокрема в системі післядипломної педагогічної освіти, як одних із пріоритетних в умовах реформування освітньої галузі.

На другому етапі експериментального дослідження було проведено моделювальний педагогічний експеримент перевірка ефективності чинників розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти регіону. Дизайн експерименту передбачав отримання трьох рядів кількісних оцінок: самооцінка сформованості громадянських компетентностей, оцінка потенціалу навчальної програми у системі ППО та оцінка розвитку громадянських компетентностей у закладі освіти, який очолюють директори шкіл, котрі взяли участь в експерименті.

Експериментальне дослідження дозволило довести дослідницьку гіпотезу про те, що існують значущі залежності між формами та видами організованого навчання громадянської освіти, практичною організаційною діяльністю щодо її впровадження у закладі освіти та рівнем громадянських компетентностей керівників ЗЗСО. Такі залежності мають вигляд прямої кореляції, тобто тісно співвідносяться між собою, а значить, управління розвитком громадянських компетентностей повинно відбуватися у цілісній системі.

За результатами експерименту доведено необхідність оновлення змісту, форм, технологій розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Ключовою тезою тут є розуміння, що сама по собі навчальна програма курсів підвищення кваліфікації не вирішує повністю завдання розвитку громадянських компетентностей особистості, а, особливо, керівника закладу освіти.

Проходження навчальних програм має бути системним, циклічним процесом, що не обмежується певною традиційною формою та поєднується з практикою реалізації компетентностей у власній управлінській діяльності здобувача освіти.

На третьому етапі було сформовано методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Їх зміст відображає та узагальнює результати виконаних дослідницьких етапів, де було доведено, що обмін практиками, неформальне навчання, досвід запровадження громадянської освіти у власній професійній діяльності є не менш важливим чинником розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти ніж проходження освітніх програм підвищення кваліфікації.

Методичні рекомендації містять опис ідей та практик неформальних підходів упровадження громадянської освіти в широкому полі їх застосування: як у закладах освіти, так і в діяльності громадських організацій та інших об'єднань, що функціонують в громадах та сприяють їй суспільному розвитку.

Таким чином обґрунтовано, що розвиток громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти є ключовим чинником успішного демократичного управління закладом освіти, інтеграції громадянської освіти в освітній процес, формування та розвитку громадянських компетентностей суб'єктів освітнього процесу, поширення принципів демократичного врядування у громадському просторі.

Результати дослідження за третім розділом подані в таких публікаціях [49. 50; 51, 58; 245].

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів наукового дослідження управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону дали підстави зробити такі висновки.

1. Вивчено теоретичні засади стану дослідженості сутності та змісту поняття «громадянська компетентність». Уточнено тлумачення дефініції «громадянські компетентності керівника закладу освіти» як складна, динамічна, інтегративна якість у цілісній структурі фахівця, що містить систему цінностей, знання, вміння та навички у сфері суспільно-політичного життя в Україні, захисту власних прав і свобод та інших громадян, виконання громадянських обов'язків у межах місцевої громади та держави загалом; застосовувати способи та стратегії взаємодії з органами державної влади; використовувати способи діяльності й моделі поведінки, що відповідають чинному законодавству України, задовольняють власні інтереси особи та захищають права людини й громадянина; робити свідомий вибір та застосовувати демократичні технології прийняття індивідуальних і колективних рішень, враховуючи інтереси й потреби колективу, певної спільноти, громади, суспільства та держави.

2. Проаналізовано українські та європейські практики формування та розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти, що свідчить про відсутність єдиного узгодженого визначення та ієрархії компетентностей не існує, оскільки компетентності – це насамперед замовлення суспільства на підготовку його громадян, такий перелік багато в чому визначається узгодженою позицією соціуму в певній країні або регіоні.

Є очевидною пріоритетність саме громадянських компетентностей, які акцентують на ролі громадянства, демократичних цінностях і правах людини в сучасних глобальних суспільствах. Розуміння необхідності підтримки сталості суспільства, економіки та екосистем, а також практика сталого способу життя є ключовим елементом цієї компетентності. Важливим розглядається заохочення індивідуумів діяти як відповідальні, активні громадяни, що здатні зробити свій внесок у мирне, толерантне, інклюзивне та безпечне суспільство.

3. Визначено організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі ППО регіон, а також структуру та критерії сформованості цих компетентностей.

Рамкова структура громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти включає такі основні структурні компоненти: ціннісно-мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний, дослідницько-рефлексивний та рівні їхнього розвитку: базовий, поглиблений, професійний та експертний. Визначені організаційно-педагогічні засади розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти передбачають сукупність організаційних форм, методів, прийомів, засобів координації освітніх процесів з метою створення сприятливих можливостей та стимулів для ефективного саморозвитку сукупності професійно-важливих особистісних здібностей та якостей, професійних і громадянських знань, умінь, навичок, цінностей, способів мислення.

4. На основі визначеної структури досліджуваного утворення, умов сформованості та управління, організаційно-педагогічних засад розроблено та обґрунтовано модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі

післядипломної педагогічної освіти регіону та перевірено її результативність.

Розроблена модель охоплює теоретичне обґрунтування та тлумачення структурних елементів (мети, завдань, концептуальних засад, методологічних прийомів та принципів, змістово-технологічного наповнення, критеріїв, показників, рівнів) та зв'язків між ними, як цілісної системи, що забезпечує системний та неперервний розвиток громадянських компетентностей керівників ЗЗСО. Модель містить такі блоки: мотиваційно-цільовий; теоретико-методологічний, змістово-технологічний та діагностико-результативний, кожний з яких є необхідною умовою існування інших; та включає такі методологічні підходи: компетентнісний, андрагогічний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний та системний.

Запропонована модель містить та поєднує наші напрацювання: зокрема узагальнено суб'єктів та їх діяльність, що становить суть управління розвитком, та ієрархізовано блоки, які характеризуються сукупність відповідних заходів, форм, технологій та ін., що має призвести до очікувано результату.

5. Досліджено чинники розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону.

У межах експериментального дослідження першому етапі здійснено пілотне анкетування керівників закладів загальної середньої освіти щодо впровадження громадянської освіти, зокрема встановлено, що процеси долучення ЗЗСО до засад громадянської освіти відстають від потреби: більшість керівників вбачають в цьому інноваційний потенціал, але не мають можливості реально запровадити такі практики.

Результати анкетування свідчать про необхідність розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО, зокрема в системі післядипломної педагогічної освіти, як одних із пріоритетних в умовах реформування системи освіти.

На другому етапі експериментального дослідження проведено моделювальний педагогічний експеримент перевірка ефективності чинників розвитку громадянських компетентностей керівників ЗЗСО у системі післядипломної освіти регіону. Дизайн експерименту передбачав отримання трьох рядів кількісних оцінок: самооцінка сформованості громадянських компетентностей, оцінка потенціалу навчальної програми у системі ППО та оцінка розвитку громадянських компетентностей у закладі освіти, який очолюють директори ЗЗСО, що взяли участь в експерименті.

Експериментальне дослідження дозволило довести дослідницьку гіпотезу про те, що існують значущі залежності між формами та видами організованого навчання громадянської освіти, практичною організаційною діяльністю щодо її впровадження у ЗЗСО та рівнем громадянських компетентностей керівників ЗЗСО. Такі залежності мають вигляд прямої кореляції, тобто тісно співвідносяться між собою; а значить, управління розвитком громадянських компетентностей повинно відбуватися у цілісній системі.

За результатами експерименту доведено необхідність оновлення змісту, форм, технологій розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Ключовою тезою тут є розуміння, що сама по собі навчальна програма курсів підвищення кваліфікації не вирішує повністю завдання розвитку громадянських компетентностей особистості, а, особливо, керівника закладу освіти. Проходження навчальних програм має бути системним, циклічним процесом, що не обмежується певною традиційною формою та

поєднується з практикою реалізації компетентностей у власній управлінській діяльності здобувача освіти.

6. Розроблено методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Їхній зміст відображає та узагальнює результати виконаних дослідницьких етапів, де було доведено, що обмін практиками, неформальне навчання, досвід запровадження громадянської освіти у власній професійній діяльності є не менш важливим чинником розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти ніж проходження освітніх програм підвищення кваліфікації.

Методичні рекомендації містять опис ідей та практик неформальної освіти у громадянській освіті в широкому полі їх застосування: як в закладах освіти так і у діяльності громадських організацій та інших об'єднань, що функціонують в громадах та сприяють її суспільному розвитку.

Таким чином обґрунтовано, що розвиток громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти є ключовим чинником успішного демократичного управління закладом освіти, інтеграції громадянської освіти в освітній процес, формування та розвитку громадянських компетентностей суб'єктів освітнього процесу, поширення принципів демократичного врядування у громадському просторі.

Дослідження не вичерпує всієї повноти проблеми. Перспективним для подальших досліджень є питання пошуку нових форм, методів, технологій, методик, спрямованих та розвиток громадянських компетентностей педагогічних та керівних кадрів як пріоритетних в умовах сьогодення; формування готовності андрагогів-викладачів та інших суб'єктів підвищення кваліфікації до створення якісного навчального

контенту з розвитку громадянських компетентностей шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти; налагодження мережевої взаємодії провайдерів освітніх послуг із підвищення кваліфікації з міжнародними освітніми установами та організаціями; популяризація успішних кейсів професійного розвитку керівників закладів освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 08.10.2021).
2. Андрощук І. М. Управління мотивацією професійного розвитку педагога в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти. *Педагогічний альманах*. 2013. Вип. 20. С. 83–188.
3. Андрущенко В. П. Філософія неформальної освіти: проблеми та перспективи розвитку. *Вища освіта України*. 2013. № 4(51). С. 5–9.
4. Андрущенко В. П., Зязюн І. А., Кремень В. Г., Максименко С. Д., Ничкало Н. Г. та ін. Філософія неперервної професійної освіти і сучасні психолого-педагогічні парадигми. *Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз: монографія / за ред. В. Г. Кременя; АПН України. Київ: Наук. думка, 2003. Розд. 3. С. 167–275.*
5. Ануфрієва О. Л. Оцінка готовності науково-педагогічних працівників до науково-дослідної роботи. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. Київ, 2013. № 5. С. 40–45.
6. Багрій В. І. Автономія загальноосвітнього навчального закладу як шлях до реформування загальної середньої освіти (дослідження механізмів впровадження). Київ, 2011. 260 с. URL: <https://is.gd/Z8sNUh> (дата звернення: 16.05.2022).
7. Базиль Л. О. Професійний розвиток педагога в умовах Нової української школи. *Проблеми підготовки студентів-філологів до українознавчої роботи в школі. Наукові записки науково-дослідної лабораторії*. Умань: АЛІМІ, 2018. С. 12–18.

8. Балл Г. О. *Сучасний гуманізм і освіта: соціально-філософські та психолого-педагогічні аспекти*. Рівне : Ліста-М, 2003. 128 с.

9. Бачинська Є. М. Вектори змін методичної роботи в закладах загальної середньої освіти в контексті реформування освіти в Україні. *Народна освіта*. 2017. № 2(32). С. 16–21.

10. Бибик С. П., Сюта Г. М. *Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання*. Харків : Фоліо, 2006. 623 с.

11. Биков В. Ю. Відкрите навчальне середовище та сучасні мережні інструменти систем відкритої освіти. *Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання: зб. наук. праць*. Київ, 2010. Вип. 9. С. 9–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_2_2010_9_4 (дата звернення: 16.05.2022).

12. Білик Н. І. Моделювання процесу навчання в системі підвищення кваліфікації вчителів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04; ЦППО АПН України. Київ, 2005. 22 с.

13. Білик Н. І. Проектування адаптивної моделі професіоналізму менеджерів в умовах післядипломної освіти. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів (тез доп.) 1-го Міжнар. наук. форуму; за заг. ред. Г. В. Єльнікової, М. Л. Ростоки; ред. кол.: Л. О. Ануфрієва, Л. О. Бачієва, З. В. Рябова. Київ-Харків, 2022, Вип. 1(4). 296 с. Adaptive Processes in Education: collection of materials (abstracts) of the 1st International Scientific Forum; for general edr. G. Yelnikova, M. Rostoka; edr. col. : O. Anufrieva, L. Vachieva, Z. Ryabova. Kyiv-Kharkiv, 2022, Is. 1(4). 296 p. P. 228–230.

14. Білик Н. І. Андрагогічний підхід до навчання дорослих: виміри змін у регіональній освітній системі. *Традиції та інновації у траєкторіях розвитку освітньо-педагогічного дискурсу* : кол. монографія / наук. ред. Р. Басенко; Полтав. ін-т екон. і права Університету «Україна». Полтава :

Ун-т «Україна», 2022. С. 189–214. (Член редкол.)

URL: https://pl.uu.edu.ua/wpcontent/uploads/2022/03/Соціокультурність_монографія.pdf (дата звернення: 16.05.2022)

15. Боднар О. С., Ензельт О. П. Підвищення ефективності навчання педагогів засобами тренінгових технологій на засадах андрагогічного підходу. *Science Review / RS Global*. Warsaw Scientific Edukational Center. 2018. № 3(10). Vol. 6. P. 19–22.

16. Болтівець С. І. Освіта дорослих людей в Україні. *Енциклопедія освіти* / Акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с. С. 616–618.

17. Бондарчук О. І. *Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності* : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.

18. Борець Ю. В. Психологічні особливості громадянської компетентності майбутніх фахівців соціономічного профілю: дис. канд. психол. наук; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2016. 239 с.

19. Буйдіна О. О., Єщенко М. М., Канівець З. М., Крилевець М. П., Устименко Т. А. *Що таке громадянська освіта. Людина і громада: громадянська освіта як ресурс розвитку місцевого самоврядування* : метод. посібник. Полтава : ПОППО, 2019. С. 6–12.

20. Васильева Н.И. Межкультурная компетенция, стратегии и техники ее достижения.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhkulturnaya-kompetentnost-kak-soderzhatelnaya-problema-gotovnosti-studentov-k-mezhkulturnoy-kommunikatsii> (дата звернення: 16.05.2022)

21. *Відкрита освіта : інноваційні технології та менеджмент* : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. Київ : Інтерсервіс, 2018. 440 с.

22. Гладкова В. М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2017. ISSN 2520-6702.

23. Гладкова В. М. *Професійне самовдосконалення менеджера освіти*: монографія. К. : Освіта України, 2013. 355 с.

24. Гончаренко С. У. *Педагогічні дослідження. Методологічні поради молодим науковцям*. Київ-Вінниця, 2008. 278 с.

25. Горбунова Л. Трансформативне навчання дорослих: поворот до «цілісного розуміння». *Філософія освіти*. 2017. № 1. С. 97–127.

26. *Громадянська освіта задля розвитку місцевого самоврядування: німецько-український контекст*: метод. посібник / авт.-уклад. : В. В. Зелюк, М. М. Єщенко, О. А. Пересипкін, О. Ренш-Ветцель (O.Rensch-Wetzel), Т. А. Устименко. Полтава : АСМІ, 2019. 54 с.

27. Гуменюк В. В. Зміст та структура феномена «управління професійним розвитком керівників ЗЗСО у регіональній системі післядипломної педагогічної освіти». *Virtus. Scientific Journal*. 2019. № 32. Р. 46–48.

28. Гуменюк В. В. Ключові тенденції та фактори професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти в системі підвищення кваліфікації. *Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: код епохи*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 12–18 трав. 2020 р., м. Запоріжжя. Електрон. зб. наук. праць ЗОІППО. 2020. № 2(39). Ч. 2.

29. Гуменюк В. В., Наумчук І. А. *Науково-методична робота з педагогічними кадрами*. Кам'янець-Подільський : ПП Мошак М. І., 2005. 160 с.
30. Гуржій А. М., Лапінський В. В. Електронні освітні ресурси як основа сучасного навчального середовища загальноосвітніх навчальних закладів. *Інформаційні технології в освіті*. 2013. Вип. 1 С. 30–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/itvo_2013_15_5 (дата звернення: 16.11.2021).
31. Давидова Н. Академічна свобода та автономія закладу освіти: межі здійснення. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 6. С. 21–24.
32. Давидова Н. О. *Компетентність керівника навчального закладу: навч. посібник*; Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, Ін-т суспільства. Київ: [б. в.], 2012. 54 с.
33. Денищук І. П. Особливості професійного розвитку педагога Нової української школи. *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 6(201). С. 24–27.
34. Десятов Т. М. Філософські засади неперервної освіти. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2011. № 2. С. 6–17.
35. Деякі питання організації та проведення супервізії. *Наказ Міністерства освіти і науки України від 18 жовтня 2019 року № 1313*. URL: <https://imzo.gov.ua/2019/10/21/nakaz-mon-vid-18-10-2019-1313-deiaki-pytannia-orhanizatsii-ta-provedennia-supervizii/> (дата звернення: 16.05.2022)
36. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. *Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800*. Урядовий кур'єр. 03.09.2019. № 167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.10.2020).
37. Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників. *Постанова Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2020 року*

№ 672. Офіційний вісник України 14.08.2020. № 63. С. 85. Ст. 2050.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.10.2020).

38. Драч І. І. Основні підходи до визначення професійної компетентності педагога. *Сучасні інноваційні технології та інноваційні методики навчання підготовки фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наук. праць / за ред. І. А. Зязюна. Київ-Вінниця : Планер, 2012. Вип. 32. С. 9–14.

39. Дубасенюк О. А. Компетентнісний підхід у професійній підготовці вчителя. *Формування естетичної компетентності засобами народоства* : зб. наук. праць молодих дослідників / за заг. ред. О. С. Березюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2010. С. 10–16.

40. Дубасенюк О. А. *Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики* : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 564 с.

41. *Енциклопедія освіти* / АПН України; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

42. *Європейський Союз – Україна: освіта дорослих*: зб. матеріалів форуму до Міжнар. днів освіти дорослих в Україні, м. Київ, 4–6 листоп. 2014 р. : кол. авт. Київ-Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М, 2015. 200 с.

43. Єльнікова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. С. 10.

44. Єрмола А. М. Технологія управління освітнім процесом. *Вісник Луганського держ. пед. ун-ту ім. Т. Шевченка. Педагогічні науки*. 2000. № 1. С. 83–88.

45. Єщенко М. М. Актуальність громадянських компетентностей у контексті реформування системи освіти. *Наука і молодь 2019: пріоритетні*

напрями глобалізаційних змін: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 16 трав. 2019 р. Київ: Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». 2019. С. 424–427. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 16.05.2022)

46. Єщенко М. М. Вітчизняні та європейські практики розвитку громадянських компетентностей керівників закладів освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. 2020. Вип. 12(41). С. 77–90. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12\(41\)-77-90](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12(41)-77-90)

47. Єщенко М. М. Громадянські компетентності у контексті професійного розвитку педагогічних та управлінських кадрів. *Наука і молодь – 2022: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 трав. 2022 р. Київ: Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2022. С. 430–434. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 16.05.2022)

48. Єщенко М. М. Громадянські компетентності в контексті реалізації засад НУШ. *Науково-методичний підхід до вдосконалення педагогічної майстерності педагогічних працівників у системі підвищення кваліфікації*: електрон. навч.-метод. посібник / упоряд.: І. О. Калініченко, Н. І. Білик. Полтава: ПОІППО, 2021. С. 78–81 URL: http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdiy/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/modul-2021.pdf (дата звернення: 16.05.2022)

49. Єщенко М.М. Експериментальне дослідження чинників розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти. «Наукові інновації та

передові технології» (Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 6(20) 2023. С. 436–447. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)) (дата звернення: 08.06.2023)

50. Єщенко М. М. Модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону. Наукові інновації та передові технології (Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 7(21) 2023. С. 354–361. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)) (дата звернення: 22.07.2023)

51. Єщенко М. М. Методичні рекомендації з розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти «Наука і техніка сьогодні» (Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 12(26) 2023. С. 457–473. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)) (дата звернення: 22.11.2023)

52. Єщенко М. М. Роль громадянських компетентностей в умовах глобалізаційних змін. *Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 14 трав. 2020 р. Київ: Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2020. С. 424–427. Електрон. опт. диск. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 16.05.2022)

53. Єщенко М. М. Теоретичні засади формування та розвитку громадянських компетентностей. *Імідж сучасного педагога*: електрон. наук. фах. журн. 2020. № 1(190). С. 98–102. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-1\(190\)-98-102](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-1(190)-98-102)

54. Єщенко М. М. Поняття громадянськості як ключової ознаки громадянської компетентності керівника закладу освіти. Соціально-психологічні аспекти розвитку особистісно-професійної компетентності

педагога в умовах інноваційних змін : матеріали Всеукр. наук.-практ. форуму, 04–10 листоп. 2019 р., м. Суми, у 4-х ч. Ч. 3 / за заг. ред. А.В. Вознюк. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2019. С. 38–40.

55. Желанова В. В. Сутність професійного контексту майбутнього вчителя початкових класів. *Педагогічний дискурс* : зб. наук. праць. 2015. № 18. С. 86–90. ISSN 2309-9127 (Print); ISSN 2313-8769.

56. Жерносек І. П. Професіограма директора школи нового типу: ліцею, гімназії, колегіуму. *Управління освітою*. 2004. № 20. С. 8–9.

57. Завалевський Ю. І. *Теоретико-методичні засади формування вчителя як конкурентоспроможного фахівця* : монографія. Чернівці : «Букрек», 2014. 416 с.

58. Завалевський Ю. І. Сучасні технології навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. *Педагогічний альманах*. 2015. Вип. 27. С. 157–163.

59. Зелюк В. В., Єщенко М. М., Пересипкін О. А., Ренш-Ветцель О., Устименко Т. А. *Громадянська освіта задля розвитку місцевого самоврядування: німецько-український контекст*: метод. посібник. Полтава : ТОВ «АСМІ», 2019. 54 с.

60. Зелюк В. В., Білик Н. І., Новак О. О. Теорія і практика удосконалення педагогічної майстерності дорослих у системі підвищення кваліфікації: навч. модуль каф. пед. майст. Педагогічна майстерність: виклики ХХІ століття: портфоліо каф. пед. майст. / [упор.: В. В. Зелюк, Н. І. Білик, Т. А. Устименко]. Полтав. обл. ін-т післядипл. пед. осв. ім. М. В. Остроградського. Полтава: ТОВ «АСМІ», 2013. С. 401–407.

61. Зязюн І. А. Неперервна освіта як основа соціального поступу. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика* : зб. наук. праць. Київ : Вид. центр НТУ «ХП», 2001. Ч. 1. С. 15–23.

62. Зязюн І. А. Філософія педагогічної якості в системі неперервної освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2005. Вип. 25. С. 13–18.

63. Калініна Л. М., Островерхова Н. М., Остапенко А. Ф. та ін. *Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти* : наук.-метод. посібник; Ін-т педагогіки АПН України, Асоц. кер. шкіл України. Київ : ПП Компанія «Акт. освіта», 2002. 312 с.

64. Калюжна Т. Г. *Педагогічна аксіологія в умовах модернізації професійно-педагогічної освіти* : монографія / за наук. ред. О. В. Уваркіної. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. 128 с.

65. Карташова Л. А., Кириченко М. О., Сорочан Т. М., Антикризвий менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2(1). URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/64> (дата звернення: 16.05.2022)

66. Кириченко М. Інноваційні підходи до професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівних кадрів освіти у відкритому суспільстві. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 жовт. 2016 р. / за заг. ред. В. В. Олійника. Київ : УМО НАПН України, 2016. 601 с. С. 16–30.

67. Кириченко М. О. Стратегічна траєкторія системної модернізації освіти в контексті підвищення її якості. *Science Rise. Pedagogical Edukation*. 2016. № 4(5). Р. 35–43.

68. Кириченко М. О., Просіна О. В. Синергетичний підхід до конструювання технологій управління професійним розвитком педагогічних працівників в умовах відкритої освіти. *Дистанційне та*

змішане навчання як засіб реалізації індивідуальної траєкторії професійного зростання педагога: монографія / за наук. ред. І. П. Воротникової. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 256 с. С. 12–26. ISBN 978-617-658-027-0.

69. Ковальчук О. Автономія школи як стратегія децентралізації освіти (досвід європейських країн). *Вісник Львівського ун-ту. Серія педагогіка*. 2010. Вип. 26. С. 11–21.

70. Клокар Н. І., Клокар О. О. Ключові підходи до освітніх програм підвищення кваліфікації керівників з питань автономії закладів освіти. *Eurasian scientific congress. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference*. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2020. Рр. 21–27. URL: <http://sciconf.com.ua> (дата звернення: 16.05.2022)

71. Клокар Н. І. Концепція підвищення кваліфікації педагогічних працівників у післядипломній освіті регіону на засадах диференційованого підходу. *Народна освіта*. 2011. Вип. 2(14) URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/12/statti/klokar.htm (дата звернення: 16.05.2022)

72. Клокар Н. І. Управління впровадженням європейських громадянських практик в освіту України. *Science Rise. Pedagogical Edukation*. 2016. № 6(2). С. 39–47.

73. Клокар Н. І. Управління професійним зростанням керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти. *Рідна школа*. 2004. № 5. С. 25–29.

74. *Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика*: монографія / Н. М. Авшенюк, Т. М. Десятов, Л. М. Дяченко, Н. О. Постригач, Л. П. Пуховська, О. В. Сулима. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. С. 65.

75. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики* / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : «К.І.С.», 2004. 112 с.

76. *Комплекс психодіагностичних методик дослідження професіоналізму педагогічних працівників* / О. І. Бондарчук, Т. М. Гавлітіна, Л. М. Смольська, В. М. Вронська. Київ-Рівне, 2016. 24 с.

77. *Концептуальні засади психолого-педагогічної підготовки конкурентноздатного фахівця в умовах післядипломної педагогічної освіти: на вибірці науково-педагогічних працівників* / автор кол. : Л.М. Сергеева, О. І. Бондарчук, М. І. Скрипник, А. О. Молчанова, О. А. Філь; наук. ред. Г. О. Козлакова. Київ : ДВНЗ «Ун-т меседж. освіти», 2015. 40 с.

78. *Концепція освіти дорослих в Україні* / уклад. : Л. Б. Лук'янова. Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2011. 24 с.

79. Кравченко Г. Ю. *Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників в умовах кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти. Витоки педагогічної майстерності. Серія «Педагогічної науки»* : зб. наук. праць Полтав. нац. пед. ун-ту імені В. Г. Короленка. Полтава : ТОВ «Фірма «Техсервіс», 2015. Вип. 15. С. 139–144.

80. *Курикулум підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти галузі знань 01. Педагогічна освіта* : зб. робочих навчальних програм / заг. ред. Т. М. Сорочан; наук. ред., упоряд. В. В. Сидоренко, М. І. Скрипник. Київ : ЦПО, 2017. 447 с. С. 23–30.

81. Лазуріна Н. П. *Громадянська компетентність особистості: соціально-філософський аналіз: дис. канд. філос. наук: 09.00.03; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2012. 237 арк.*

82. Любченко Н. В., Білик Н. І. Супервізія як технологія післядипломної освіти педагогічних працівників у контексті Концепції «Нова українська школа». *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 5(200). С. 5–13. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5\(200\)-5-13](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5(200)-5-13)

83. Мальована О. І. Розвиток компетентностей – вимога сьогодення. *Управління школою*. 2018. № 10/12. С. 2–10.

84. Мартинець Л. Управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителів: сучасний стан та проблеми. *Навчання і виховання обдарованої дитини*. 2017. Вип. 1. С. 8–16.

85. Маслов В. Моделювання педагогічних систем: сутність та технологія. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. № 1. С. 15–18.

86. Маслов В. Концептуальні засади розробки орієнтованих стандартів змісту компетентності фахівців. *Освітологічний дискурс: електрон. наук. фахове вид.* 2011. № 2(4).

87. Махиня Т. А. Використання масових відкритих онлайн курсів у підготовці керівників закладів освіти в умовах магістратури. *Андрагогічний супровід особистісного та професійного зростання педагога*: зб. матеріалів Регіон. наук.-практ. інтернет-конф., м. Житомир, 30 верес. 2020 р. Житомир: Комунальний заклад «Житомирський ОППО» Житомирської обл. ради, 2020. 222 с. С. 62–71.

88. Махновець Ю. А. Нова українська школа: особливості організації освітнього середовища. *Професійний розвиток педагога Нової української школи в умовах формальної та неформальної освіти*: електрон. зб. спецкурсів; автор. кол. / заг. ред. проф. Т. М. Сорочан. Київ: Агроосвіта, 2018. С. 170–191.

89. *Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін* / за наук. ред. О. І. Бондарчук. Київ, 2014. 148 с.

90. Михайліченко М. В. Проблема визначення умов формування громадянської компетентності майбутніх учителів предметів гуманітарного циклу. Київ. 2007. С. 102–109. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/1343/1/132-102-110.pdf> (дата звернення: 16.05.2022)

91. Муқан Н. В. Професійний розвиток педагогів: теоретичні та методологічні аспекти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2013. № 5. С. 18–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2013_5_5 (дата звернення 10.11.2017).

92. Ничкало Н. Г. Наукове забезпечення розвитку освіти дорослих в Україні: наукова доповідь на загальних зборах НАПН України 20 листопада 2020 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. Вип. 2(2). С. 1–14. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-1-1>

93. Ничкало Н. Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія. *Неперервна професійна освіта*. 2001. № 1. С. 9–21.

94. Ничкало Н. Г. Стандарти професійної освіти: проблеми методології і творчих пошуків. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*. Київ : ВПОЛ, 2000. 486 с.

95. *Нова українська школа : poradnik dla vchytelja* / за заг. ред. Н. М. Бібік. Київ : Плеяди, 2017. 206 с.

96. *Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні : посіб. для слухачів закладів після диплом. пед. освіти, керівників закладів загальної серед. освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»* / за заг. ред. О. М. Отич; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперерв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с.

97. Носкова М. В. Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу у системі післядипломної освіти до використання інтернет-технологій у професійній діяльності: дис. канд. пед. наук: 13.00.04; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ, 2015. 332 с.

98. Овчарук О. В. Характеристики освіти для демократичного громадянства: європейський контекст. *Постметодика*. 2013 № 3. С. 48–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Postmetodyka_2013_3_12 (дата звернення: 16.05.2022)

99. Олійник В. В. Безперервний професійний розвиток педагогів в умовах реалізації Національної стратегії післядипломної освіти в Україні на 2012–2021 роки. URL: www.slideshare.net/Kalachova/ss-10699650 (дата звернення 04.11.2020).

100. Олійник В. Відкрита післядипломна педагогічна освіта: стан та перспективи розвитку. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. № 1. С. 3–11.

101. Олійник В. В., Биков В. Ю., Гравіт В. О. та ін. *Підвищення кваліфікації керівників освіти за дистанційною формою навчання / за заг. ред. В. В. Олійника*. Київ : Логос, 2006. 408 с.

102. Олійник В. В., Кириченко М. О., Отич О. М., Сорочан Т. М., Бондарчук О. І., Діденко Н. Г., Сергеева Л. М., Клокар Н. І., Сидоренко В. В., Скрипник М. І. Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови нової української школи. *Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні: актуальні проблеми теорії і практики (до 25-річчя НАПН України)*. 2017. С. 291–382.

103. Оліфіра Л. М. Визначення критеріїв якості освіти фахівців на засадах андрагогіки у системі підвищення кваліфікації. *Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології* : зб. матеріалів II Всеукр. інтернет-конф. Київ : ЦППО, 2017. 450 с. С. 20–22.

104. Онаць О. Управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя: методичний аспект. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2005. № 4. С. 82–88.

105. Онаць О. М. Теоретико-методичні основи стратегії управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя в контексті тематики підручника для керівника закладу. *Проблеми сучасного підручника*. 2014. Вип. 14. С. 506–519.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2014_14_59

106. *Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади* : навч.-метод. посібник / Г. Єльнікова, М. Ворон, Л. Даниленко, Н. Клокар. Київ : СПД ФО Парашин КС, 2007.

107. *Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози* : кол. монографія / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2017. 248 с.

108. *Освітній менеджмент в умовах змін* : навч. посібник. Луганськ : Резніков В. С., 2011. 308 с.

109. *Основи професійного становлення особистості сучасного вчителя* : навч. посібник / В. В. Радул, В. О. Кравцов, М. В. Михайліченко. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2007. С. 137.

110. Павлютенков Є. М. *Основи управління школою* : метод. матеріали. Харків : Основа, 2006. 17 с.

111. Пальчевський С. С. *Соціальна педагогіка* : навч. посібник. Київ : Кондор, 2005. 560 с.

112. Панченко Л. Ф. *Практикум по анализу данных* : учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений. Луганск : Изд-во ГУ «ЛНУ имени Тараса Шевченко», 2013. 269 с.

113. Папач О. І. Науково-методичний супровід розвитку професійної компетентності вчителів в системі неперервної освіти. *Професійна*

компетентність сучасного педагога: методологія, теорія, методика, практика : монографія / за заг. ред. В. В. Ягоднікової. Одеса : Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. С. 258–285.

114. Педагогічна Конституція Європи. *Іноземні мови*. 2016. № 2. С. 54–60.

115. *Педагогічні технології у неперервній професійній освіті* : монографія; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. Київ, 2001. 502 с.

116. Петренко Л. М. Стратегічні орієнтири професійного розвитку науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. 2020. Вип. 13(42). С. 170–184. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13\(42\)-170-184](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-13(42)-170-184)

117. Підбуцька Н. В. Аналіз сучасних підходів щодо визначення наукової категорії «професіоналізм особистості». *Збірник наук. праць Нац. академії Держ. прикордон. служби України. Серія: Педагогічні та психологічні науки*. 2013. № 1(66). С. 503–513.

118. Підласий І. П. *Практична педагогіка або три технології* : інтерактив. підруч. для педагогів ринкової системи освіти. Київ : Видав. Дім «Слово», 2004. 616 с.

119. *Післядипломна педагогічна освіта України: сучасність і перспективи розвитку* : наук.-метод. посібник. Київ : Міленіум, 2005. 230 с.

120. Побірченко Н. А., Лопушанська Г. В., Онаць О. М. *Освітній менеджмент* : навч. посібник / за ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с. (Модуль 4. «Шкільний менеджмент» – розроблено варіанти структури взаємодії освітніх процесів у школі, функції вчителя і учня).

121. Пометун О. І. *Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід*. Київ : А.П.Н., 2002. 136 с.

122. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентісного підходу в досвіді зарубіжних країн. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики*. Київ : «К.І.С.», 2004. С. 15–24.

123. Пометун О. Формування громадянської компетентності: погляд з позиції сучасної педагогічної науки. *Вісник програм шкільних обмінів*. 2005. № 23. С. 18–20.

124. Про освіту. *Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 16.05.2022)

125. Про повну загальну середню освіту. *Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX; № 31, ст. 226*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 13.04.2020).

126. Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні. *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 року № 710-р*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 02.05.2022)

127. Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)». *Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23 грудня 2020 р. № 2736-20* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення: 16.05.2022)

128. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти. *Наказ Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 року № 568-21.* URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 16.05.2022)

129. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1241 (у новій редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.05.2022)

130. Про затвердження професійного стандарту за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста). *Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23 грудня 2020 р. № 2736-20.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення: 13.06.2021).

131. Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладами післядипломної педагогічної освіти. *Наказ Міністерства освіти і науки України від 15 січня 2018 року № 36.* URL: <https://is.gd/NvnOz2> (дата звернення: 13.06.2021).

132. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 526-р.* Урядовий кур'єр від 30.07.2019 № 143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.04.2020).

133. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на

період до 2029 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.11.2018).

134. Про Рекомендації щодо організації і проведення методичної роботи з педагогічними кадрами в системі післядипломної педагогічної освіти. *Лист Міністерства освіти і науки від 03 липня 2002 року № 1/9-318.* Освіта України. 2002. № 54. С. 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-318290-02#Text> (дата звернення: 12.11.2019).

135. Програма «Активні громадяни» – посібник фасилітатора. URL: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/ac_toolkit_19th_aug_2014_final_version_ukr_2015_2.pdf (дата звернення: 12.11.2019).

136. Просіна О. В. Закономірності сучасного освітнього менеджменту в управлінні системою виховної діяльності позашкільного навчального закладу. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді* : зб. наук. праць. Київ, 2017. С. 178–187.

137. *Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології* : зб. матеріалів III Всеукр. Інтернет-конф., 18 квіт. 2018 р. м. Київ у 2-х ч. Ч. 1. / наук. ред., упоряд. В. В. Сидоренко, Я. Л. Швень. Київ : Агроосвіта, 2018. 286 с.

138. *Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня* (за матеріалами Луганського обл. ін-ту післядиплом. пед. освіти) / Т. Сорочан та ін. Луганськ : СПД Резніков В. С., 2013. 524 с.

139. Професійний розвиток педагогів: нові можливості у 2020. URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/03/Prezentatsiya_MONPidvyshhennya-kvalifikatsiyi-pedagogiv-ZZSO.pdf (дата звернення: 08.10.2021).

140. *Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівників закладів освіти галузі знань 01 «Освіта» у системі підвищення кваліфікації*: зб. освітньо-проф. програм: у 2-х ч. Ч. 2: тематичні підвищення кваліфікації / наук. ред., упоряд. В. В. Сидоренко, Я. Л. Швень. Київ : Агроосвіта, 2019. 194 с.

141. *Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології*: зб. матеріалів III Всеукр. Інтернет-конф. 18 квіт. 2018 р. м. Київ, у 2-х ч. / наук. ред., упоряд.: В. В. Сидоренко, Я. Л. Швень. Київ : Агроосвіта, 2018. Ч. 1. 286 с.

142. *Професіографічний підхід у системі вищої освіти* : монографія / кол. авт., за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во О. О. Євенок, 2019. 328 с.

143. Прошкін В. В. Педагогічна система як предмет наукового дослідження. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2015. Вип. 4. С. 7–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2015_4_3 (дата звернення: 14.10.2019).

144. Психологічний словник.
URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf
(дата звернення: 12.11.2019).

145. Пуховська Л. П. Теоретичні засади професійного розвитку вчителів: рух до концептуальної карти. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2011. Вип. 1. С. 97–107.

146. Пуцов В. І. Набока Л. Я. *Особливості навчання дорослої людини* : навч. посібник. Київ : ЦППО, 2004.

147. *Рамки кваліфікацій у Європейському освітньому просторі* : навч.-метод. посібник / В. М. Захарченко, М. В. Міюсов, Д. Г. Парменова. Одеса : НУ «ОМА», 2017. 88 с.

148. Рамкова програма ЄС щодо оновлених ключових компетентностей (2018 р.)

URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53#1> (дата звернення: 12.11.2019).

149. Рекомендації Ради від 19 грудня 2016 року про шляхи підвищення кваліфікації: нові можливості для дорослих. *Офіційний вісник Європейського союзу* від 24 грудня 2016. С. 1–6.

150. Рожнова Т. Є. Система менеджменту якості освіти в закладах вищої освіти в умовах конкурентного освітнього середовища. *Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів* : зб. матеріалів Міжнар. форуму управлінської діяльності, 18–19 трав. 2019 р. Тернопіль : КРОК, 2019. 361 с. С. 95–98.

151. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. *Менеджмент* : навч. посібник. Київ : Центр учбової літ-ри, 2011. 312 с.

152. Рябова З. В. Маркетингове управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти. *Science Rise. Pedagogical Edukation*. 2015. № 4(5). Р. 4–8.

153. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 8.

154. Рябова З. В., Єльнікова Г. В. Професійне зростання педагогів в умовах цифрової освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. № 6(80). <https://doi.org/10.33407/itlt.v80i6.4202>

155. Рябова З. В., Покроєва Л. Д. Організація моніторингу ефективності та якості післядипломної педагогічної освіти. *Науково-пізнавальна діяльність учасників освітнього процесу навчальних закладів різних рівнів акредитації* : зб. наук. праць. Київ : Науковий світ, 2007. С. 192–201.

156. Садова В. В. Напрями фундаменталізації історико-педагогічних знань сучасних студентів. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія.* 2014. № 21. С. 46–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2014_21_11 (дата звернення: 16.11.2019).

157. Садовець О. Особливості професійного розвитку вчителів середніх шкіл в об'єднання працівників освіти США: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти; Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2011.

158. Сбруєва А. А. *Тенденції реформування середньої освіти розвинених англomовних країн в контексті глобалізації (90-ті рр. ХХ – початок ХХІ ст.)*: монографія. Суми : Козацький вал. 2004. 500 с.

159. Семиченко В. А. Проблеми і пріоритети професійної підготовки. *Педагогічний дискурс.* 2007. Вип. 1. С. 119-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/peddysk_2007_1_28.

160. Семиченко В. *Психологія личности.* Київ : Ешке, 2001. 427 с.

161. Семиченко В. А. Психологічні проблеми навчання педагогічних працівників у системі післядипломної освіти. *Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992–2002* : зб. наук. праць до 10-річчя АПН України. 2002. Ч. 2. С. 86–94.

162. Сидоренко В. В. Акмеологічні технології в освіті дорослих. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики.* 2016. Вип. 26. С. 38–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_016_2016_26_11 (дата звернення 16.11.2019).

163. Сидоренко В. В. Інноваційні напрями науково-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у системі післядипломної освіти. *Інформаційний збірник для директора школи та*

завідуючого дитячим садком. Київ : РА «Освіта України». 2016. № 7/8(48). С. 22–29.

164. Сидоренко В. В. Реформування системи підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів в умовах реалізації концепції «Нова українська школа». *Керівник нової української школи: світоглядно професійні орієнтири* : зб. наук. праць / В. П. Андрущенко (голова), В. П. Бех (заст. голови), О. В. Алейнікова та ін. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. С. 148–153.

165. Сисоєва С. Інтерактивні технології навчання дорослих. *Рідна школа*. 2010. № 11. С 3–8.

166. Сисоєва С. О. *Проблеми неперервної професійної освіти: тезаурус наукового дослідження* : наук. видання НАПН України; Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих, МОН; Маріупольський держ. гуманітарний ун-т. Київ : Видав. Дім «ЕКМО», 2012. 362 с.

167. Сігаєва Л. Є. Характеристика структури освіти дорослих в сучасній Україні. *Вісник Житомирського держ. ун-ту ім. І. Франка*. 2011. № 59. С. 38–42.

168. Скрипник М. І. Дослідження проблем професіоналізму науково-педагогічних працівників у андрагогіці. *Наукові записки Київського університету туризму, економіки і права. Серія: філософські науки* / голов. ред. В. С. Пазенок. Київ : КУТЕП, 2013. Вип. 15. 305 с. С. 165–177.

169. Скрипник М. І. *Інтерактивні технології в післядипломному навчанні* : довідник / НАПН України, ДВНЗ «Ун-т меседж. освіти». Київ, 2013. 202 с.

170. Скрипник М. І. Проектування технологій навчання у процесі підготовки науково-педагогічних працівників. *Теорія і практика підготовки науково-педагогічних кадрів в Україні* : зб. наук. праць / НАПН

України, Ун-т менедж. освіти. Київ : СПД ФО Рудник В. А., 2015. 350 с. С. 168–183.

171. Словник іншомовних слів. Київ : УРЕ, перше вид. 1974, друге 1985. URL: <http://slovopedia.org.ua/42/53392/276931.html> (дата звернення: 19.11.2019).

172. Словник-довідник. URL: <https://www.slovnyk.ua> (дата звернення: 12.10.2019).

173. Сорочан Т. М. *Підготовка керівників шкіль до управлінської діяльності: теорія та практика* : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.

174. Сорочан Т. М. Професійна діяльність андрагога: цінності, знання, навички. *Післядипломна освіта в Україні*. 2018. № 1. С. 53–57.

175. Сорочан Т. М., Данильєв А. О., Дьяченко Б. А., Рудіна О. М. *Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня* (за матеріалами Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти). Луганськ : СПД Резніков В. С., 2013. 524 с.

176. Сорочан Т., Гуржій А., Зайчук В., Карташова Л. Експерієнс-технології професійного розвитку педагогів у відкритому університеті. *Наука та освіта* : зб. праць XVI Міжнар. наук. конф., 4–11 січ. 2022 р., м. Хайдусобосло, Угорщина. Хмельницький : ХНУ, 2021. С. 26–30.

177. Степанов О. М. *Психологічна енциклопедія*. Київ : Академвидав, 2006. 424 с.

178. Сторителлинг Кафе.
URL: <https://www.biografiearbeit.org/angebot/erzählcafés/> (дата звернення: 12.10.2019).

179. Стребна О. В. Концепція педагогічного паритету. *Педагогічний альманах*. 2018. Вип. 38. С. 276–282.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm_2018_38_43 (дата звернення: 18.03.2019).

180. Супрун В. В. Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні. *Вісник післядипломної освіти, Серія "Управління та адміністрування"*. 2016. № 2 (31). С. 108–123.

181. Суцzenко Л. О. Стимулювання професійного самовдосконалення вчителів початкових класів у системі післядипломної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.0.04. Київ, 2009. 20 с.

182. *Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти* : монографія / Г. В. Єльнікова, О. І. Зайченко, В. І. Маслов та ін.; за ред. Г. В. Єльнікової. Київ, Чернівці : Книги XXI, 2010. 460 с.

183. *Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу* : монографія / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна та ін. Київ : ТОВ «Альфа-Реклама», 2014. 338 с.

184. *Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти* : наук.-метод. посібник / Л. М. Калініна, Т. В. Михайленко, О. М. Онаць, Н. М. Островерхова, Л. М. Паращенко та ін.; за ред. Л. М. Калініної. Київ : ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. 310 с. («Методика і програми спостереження психологічних процесів на уроці», «Технології психолого-педагогічного спостереження уроків з навчальних предметів», «Зміст і організація методичної роботи у спеціалізованій школі № 41 м. Києва»).

185. Термінологічний словник. URL: <https://ips.ligazakon.net/> (дата звернення: 16.11.2018).

186. *Технології професійного розвитку педагогів* : метод. порадник / упоряд. Т. М. Сорочан, М. І. Скрипник; Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2016. 231 с.

187. Тимошко Г. М. Професійна компетентність у контексті формування позитивного іміджу викладача вищого навчального закладу. *П'яті Фльорівські читання* : матеріали наук.-практ. конф. Чернігів : ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2017. С. 77–82.

188. Типове положення про проведення супервізії впровадження Концепції «Нова українська школа». Київ, 2018. 6 с.
URL: <https://nus.org.ua/wpcontent/uploads/2018/12/SUPERVIZIYA-POLOZHENN-2.pdf> (дата звернення: 06.02.2019).

189. Титаренко І. Післядипломна освіта вчителя початкових класів в системі методичної роботи загальноосвітньої школи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.0.04. Київ, 2005. 22 с.

190. Товканець О.С. Особливості перепідготовки керівників закладів загальної середньої освіти на різних етапах розвитку післядипломної освіти. *Педагогічний альманах*. 2023. Вип. 53. С. 210-217.
<https://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/429/362> (дата звернення: 06.11.2023).

191. *Філософський енциклопедичний словник*. НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди; редкол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін. Київ : Абрис, 2002. Вип. VI. 742 с.
URL: http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf (дата звернення: 06.11.2019).

192. Фіцула М. М. *Педагогіка* : навч. посіб. для студ. вищих пед. закладів освіти. Київ : Вид. Центр «Академія», 2001. 528 с.

193. Формування єдиного відкритого освітньо-наукового простору України: оптимальне використання засобів забезпечення випереджального

розвитку.

Аналітична

доповідь.

URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/formuvannya-edinogo-vidkritogo-osvitno-naukovogo-prostoru> (дата звернення: 16.05.2022)

194. Химинець В. В. Компетентнісний підхід до професійного розвитку вчителя. Закарпатський інститут післядипломної педагогічної освіти. URL: <http://zakinppo.org.ua/2010-01-18-13-44-15/233-2010-08-25-07-10-49> (дата звернення: 10.11.2018).

195. Хомич Л. О. Вчитель нової української школи: вектори професійного розвитку. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи* : зб. наук. праць Ін-ту пед. освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. Київ, 2021. Вип. 2(20). С. 168–176.

196. Хомич Л. О. Сучасні підходи до професійної підготовки вчителя початкових класів у країнах заходу. *Науковий вісник Миколаївського держ. ун-ту імені В. О. Сухомлинського. Серія. Педагогічні науки*. 2011. Вип. 1(32). С. 41–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2011_1 (дата звернення: 06.11.2017).

197. Хоржевська І. М. Професіоналізм та професійний розвиток особистості. *Наукові праці Чорноморського держ. ун-ту імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Державне управління. 2013. Т. 214. Вип. 202. С. 110–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2013_214_202_24 (дата звернення: 06.11.2017).

198. Хоружа Л. Л. Теоретичні засади формування етичної компетентності майбутніх учителів початкових класів: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Київ, 2004. 382 с.

199. Хриков Є. М. Стан та напрями розвитку педагогічної науки в Україні. *Український педагогічний журнал*. 2018. № 2. С. 99–112.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2018_2_15 (дата звернення: 10.11.2019).

200. Хриков Є. М. *Управління навчальним закладом* : навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 365 с.

201. Шабала Ю. А. Науково-методичний кейс «Set of competencies» як засіб професійного розвитку педагогічних працівників. *Варіативні моделі і технології трансформації професійного розвитку фахівців в умовах відкритої освіти* : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 23 черв. 2022 р. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2022. С. 403–408.

202. Шабала Ю. А. Професійний розвиток учителів початкової школи у системі методичної роботи закладів загальної середньої освіти. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 3(35) 2022. P. 1–5. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7849 (дата звернення: 10.11.2022).

203. Шестопалюк О. В. Громадянська освіта як фактор формування громадянських компетентностей сучасної молоді. *Рідна школа*. 2010. № 3. С. 33–36.

204. Шестопалюк О. В. *Розвиток громадянської компетентності майбутніх учителів* : монографія. Вінниця : Консоль, 2009. 312 с.

205. Шестопалюк О. В. *Розвиток громадянської компетентності майбутніх учителів засобами соціального проектування* : метод. рек. для викладачів ВНЗ, наставників студентських груп. Вінниця : ВДПУ ім. М. Коцюбинського, 2010. 32 с.

206. Шестопалюк О. В. *Розвиток громадянської компетентності майбутніх учителів у процесі позааудиторної роботи* : метод. рек. для викладачів ВНЗ, наставників студентських груп. Вінниця : ВДПУ ім. М. Коцюбинського, 2010. 32 с.

207. A report on education for democratic citizenship and human rights education policy and practice in six eastern partnership countries. *Conseil de l'Europe*, 2016.

URL: <https://rm.coe.int/1680703cf8?fbclid=IwAR2PVLvt5OETtUHJ4FCkOnbr cZiIp0EsKGzN4DQbeFKGSj9J%204DBHoku2M4> (дата звернення: 16.05.2022)

208. April spotlight: Human rights economy.

URL: <https://www.coe.int/en/web/edc/charter-on-education-for-democratic-citizenship-and-human-rights-education> (дата звернення: 16.05.2022)

209. Avalos B. Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. *Teaching and Teacher Education*. 2011. 27(1). P. 10–20.

210. Ball D. L., Cohen D. K. Developing practice, developing practitioners: toward a practice-based theory of professional development. *Teaching as the learning profession*. Handbook of policy and practice; eds. L. Darling Hammond, G. Sykes. San Francisco : JosseyBass, 1999. P. 3–32.

211. Beauvallet, A. Four Nations Going Their Own Ways? *Citizenship Education in the United Kingdom*. URL: <https://journals.openedition.org/rfcb/727> (дата звернення: 16.05.2022)

212. Birman, Beatrice F., Laura Desimone, Andrew C. Porter and Michael S. Garet. «Designing Professional Development That Works». *Educational Leadership*. 2000. 57. P. 28–33.

213. Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education. URL: <https://www.coe.int/en/web/edc/charter-on-education-for-democratic-citizenship-and-human-rights-education> (дата звернення: 16.05.2022)

214. Council of Europe. (2016). *Reference Framework of Competences for Democratic Culture*. URL: <https://rm.coe.int/prems-008318-gbr-2508-reference->

[framework-ofcompetences-vol-1-8573-co/16807bc66c](#) (дата звернення: 16.05.2022)

215. Day S. *Developing Teachers: The Challenge of Lifelong Learning*. London : Falmer Press, 1999. 239 p.

216. Desimone L. M., Garet M. S. Best practices in teachers' professional development in the United States. *Psychology, Society and Education*. 2015. P. 252–263.

217. Eacea national policies platform. Norway. «*Learning to participate*» through formal, nonformal and informal learning. URL: <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/en/content/youthwiki/57-%E2%80%9Clearning-participate%E2%80%9D-through-formal-non-formal-and-informal-learning-norway> (дата звернення: 16.05.2022)

218. *Education for Global Citizenship: A guide for schools*. Oxfam. URL: <https://www.oxfam.org.uk/education/resources/education-for-global-citizenship-a-guide-for-schools> (дата звернення: 16.05.2022)

219. Elmore R. F. *Bridging the gap between standards and achievement: the imperative for professional development in education*. Washington DC: Albert Shanker Institute, 2002. 40 p.

220. *Eurasian scientific congress*. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2020. Pp. 21–27. URL: <http://sciconf.com.ua> (дата звернення: 16.05.2022)

221. *EURYDICE*. Norway. National Reforms in School Education. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-reforms-school-education-48_en (дата звернення: 16.05.2022)

222. Filipovic D. Permanent Education and Reform of the Educational System in Yugoslavia. *Convergence*. 1968. № 4. P. 1–3.

223. Garet, Michael S., Andrew C. Porter, Laura Desimone, Beatrice F. Birman, and Kwang Suk Yoon. What Makes Professional Development Effective *Results from a National Sample of Teachers. American Educational Research Journal.* 2001. Winter 38. P. 915–945. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3102/00028312038004915> (дата звернення: 10.09.2019).

224. *Glaubwürdigkeit in Politik, Medien und Gesellschaft.* Themen und Materialien. Bundeszentrale für Politische Bildung. Bonn, 2018.

225. Guskey, Thomas R. What Makes Professional Development Effective? *Phi Delta Kappan.* 2003. June. 84. P. 748–750. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/003172170308401007> (дата звернення: 19.09.2019).

226. Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. URL: <https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/node.html> (дата звернення: 19.09.2019).

227. Hansen, M., Mann Levesque, E., Valant, J., Quintero D. (2018). *Brown Center Report on American Education: An inventory of state civics requirements.* URL: <https://www.brookings.edu/research/2018-brown-center-report-on-american-education-an-inventory-of-statecivics-requirements> (дата звернення: 16.05.2022)

228. Hawley W. D., Valli L. The essentials of effective professional development: a new consensus. *Teaching as the learning profession. Handbook of policy and practice.* San Francisco: Jossey-Bass, 1999. P. 127–150.

229. Hufer, Klaus-Peter. *Politische Erwachsenenbildung.* Plädoyer für eine vernachlässigte Disziplin. Bonn, 2016.

230. Journal für Politische Bildung (Німеччина). URL: <http://www.journal-pb.de> (дата звернення: 16.05.2022)

231. *Karta nauczyciela po zmianach z 6 grudnia r. Poznan*: Oficyna Ekonomiczna Wydawnictwa, 2008. 52 s.

232. Kartashova L. A., Bakhmat N. V. Professional and pedagogical education of the primary school teachers: the European Union countries experience. *Modern achievements of science and education* : XII International Conference. Israel, Netanya, September 17–24, 2017. Netanya. P. 106–110.

233. Kennedy M. M. How does professional development improve teaching? *Review of Educational Research*. 2016. № 86. P. 945–980. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3102/0034654315626800> (дата звернення: 06.04.2019).

234. Kennedy Mary M. *Inside Teaching: How Classroom Life Undermines Reform*. Cambridge, MA and London. England: Harvard University Press, 2009. <https://doi.org/10.4159/9780674039513> (дата звернення: 18.11.2019).

235. Kowolik Piotr. Doskonalenie zawodowe nauczycieli zintegrowanej edukacji wczesnoszkolnej. *Nauczyciel i Szkoła*. 2(50). Myslowice, 2011. S. 100.

236. Kuzminskyi A. I., Bida O. A., Kuchai O. A., Yezhova O. V., Kuchai T. P. Information support of educationalists as an important function of a postgraduate education system. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*. 2019. Vol. 11. Is. 3. P. 263–279.

237. Kyrychenko M., Prosina O., Kravchynska T. and Shven Y. Освіта дорослих у нелінійному світі: неформальна освіта в системі післядипломної освіти українського відкритого університету. *Професійний розвиток фахівців в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди* : матеріали наук.-практ. конф. з Міжнар. участю, 12–13 листоп., м. Житомир, 2020. С. 59–65. URL: <https://is.gd/YWJ8hl> (дата звернення: 06.04.2018).

238. Lieberman A. (Ed.). Practices that support teacher development: Transforming conceptions of professional learning. What Makes Professional

Development Effective? *Teacher learning: New policies, new practices*. New York: Teachers College Press. 1996. P. 185–201.
URL: https://www.nsf.gov/pubs/1995/nsf95162/nsf_ef.pdf#page=58 (retrieved: 06.04.2017).

239. Reg Revans. *Action Learning Associates*.
URL: <https://www.actionlearningassociates.co.uk/action-learning/reg-revans/>
(дата звернення: 16.05.2022)

240. Shabala Y. Methodological recommendations regarding the practical implementation of interactive technology for the professional development of primary school teachers in the system of methodological work of general secondary education institutions. *Danish scientific journal*. 2022. 62. P. 48–52.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6937840>

241. Shukla P. Life long Education. New Delhi, 1971. 83 p. Timperley H., Wilson A., Barrar H., Fung I. *Teacher professional and development: Best evidence synthesis iteration (BES)*. Auckland, New Zealand: University of Auckland, 2007.
URL: https://thehub.swa.govt.nz/assets/documents/42432_TPLandDBESentireWeb0.pdf (дата звернення: 13.06.2019).

242. The European Qualifications Framework: supporting learning, work and cross-border mobility. Luxemburg: European Union, 2018. 39 p.
URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e8acf5d-41eb-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 13.06.2019).

243. Wei R. C., Darling-Hammond L., Adamson F. Professional development in the United States: *Trends and challenges*. Dallas, TX: National Staff Development Council. 2010.
URL: <https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/professionaldevelopment-united-states-trends-and-challenges.pdf> (дата звернення: 06.04.2017).

244. Wayne Andrew, Kwang Suk Yoon, Stephanie Cronen, Pei Zhu and Michael S. Garet. Experimenting with Teacher Professional Development: Motives and Methods. *Educational Researcher*. 2008. May, 37. P. 469–479. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3102/0013189X08327154> (дата звернення: 14.09.2018).

245. Yeshchsenko M. State of formation civil competences heads institutions of general secondary education. *Multidisciplinnrní mezinárodní vědecký magazín «Věda a perspektivy»* je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142. No 11(18). 2022. Str. 133–145. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-11\(18\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-11(18)).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для керівників ЗЗСО щодо впровадження громадянської освіти

Шановні колеги!

Просимо Вас відповісти на всі запитання.

Це опитування є анонімним, тому вказувати своє прізвище та ім'я не потрібно. Результати опитування будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Дякуємо за співпрацю!

1. Місце проживання: *

- міська ТГ
- сільська (селищна) ТГ

2. Ваша стать: *

- жіноча;
- чоловіча.

3. Ваш вік: *

- до 30 років;
- 30-39 років;
- 40-49 років;
- 50-59 років;
- 60 і більше.

4. Вкажіть Ваш стаж управлінської роботи: *

- до 3 років;
- до 5 років;
- від 5 до 10 років;
- від 11 до 15 років;
- від 16 до 25 років;
- понад 25 років.

5. Скільки років Ви працюєте на керівній посаді за останнім місцем роботи? *

- до 3 років;
- до 5 років;
- від 5 до 10 років;
- від 11 до 15 років;
- від 16 до 25 років;
- понад 25 років.

6. Яка із ключових компетентностей є для Вас пріоритетною, як для керівника закладу освіти? *

(можете обрати кілька варіантів)

- Спілкування державною (і рідною у разі відмінності) мовами;
- Спілкування іноземними мовами;
- Математична грамотність;
- Компетентності в природничих науках і технологіях;
- Інформаційно-цифрова компетентність;
- Уміння навчатися впродовж життя;
- Громадянські та соціальні компетентності;
- Підприємливість;
- Загальнокультурна грамотність;
- Екологічна грамотність і здорове життя;
- Інноваційність.

7. Чи належить Ваш заклад до мережі громадсько-активних шкіл чи демократичних шкіл? *

Так;

Ні;

Плануєте долучитися;

Інше: _____

8. Чи діє у Вашому закладі учнівське чи шкільне самоврядування? *

Так;

Ні;

Інше: _____

9. Які заходи ініціює та впроваджує учнівське самоврядування у Вашому закладі *

(дайте відповідь, якщо на попереднє питання Ви відповіли «так»)

- Дозвілля учнів;
- Проєктна діяльність;
- Волонтерство;
- Заходи спрямовані на соціальну згуртованість міста (села, громади);
- Участь у конкурсах, фестивалях, змаганнях;
- Інше: _____

10. Чи є у Вашому закладі дошка пошани зі світлинами відмінників? *

- Так;
- Ні.

11. Яких принципів Ви дотримуєтесь в управлінській діяльності? *

(можете обрати кілька варіантів)

- Принцип відсутності впливу;
- Принцип спірного обговорення;
- Надання можливості учням відстоювати свої інтереси;
- Принцип свободи висловлювання;
- Толерантне ставлення до інших.
- Інше: _____

12. На Вашу думку, яке позитивне значення для школи має демократичне врядування? *

(можете обрати кілька варіантів)

- Зміцнює дисципліну;
- Покращує якість навчання;
- Знижує рівень конфліктів;
- Робить школу конкурентноспроможнішою;
- Забезпечує майбутнє існування стійких демократій;
- Формує політичну свідомість;
- Мотивує до активних дій;
- Інше: _____

13. Як Ви розумієте поняття «громадянська компетентність»? *

- Здатність до співробітництва в групі та команді, мобільність, вміння адаптуватись і визначати особисті цілі та виконувати різні ролі й функції в колективі;
- Здатність людини активно, відповідально й ефективно реалізовувати громадянські права та обов'язки з метою розвитку демократичного громадянського суспільства;
- Здатність особистості встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми на основі сукупності знань та вмінь, що забезпечують ефективний плин комунікативного процесу;
- Самоусвідомлення державної політики, її прийняття або неприйняття, знання символів держави, вміння співвідносити свої інтереси з інтересами суспільства;
- Інше: _____

Додаток Б

**Анкета дослідження розвитку
громадянських компетентностей в освіті**

Розділ 1. Оцінка власних громадянських компетентностей (ГК) за системою показників.

Щодо кожного компоненту громадянської компетентності Вам буде запропоновано три індикатори та семибальна шкала, де "7" означає: **"так, ця якість у мене повністю розвинена"**, а "1" - **"ні, це мені ніяк не притаманно"**.

У кожному рядку виберіть відповідну позначку, старайтесь уникати середніх оцінок та не переоцінюйте себе

Оцініть розвиток *
ціннісно-мотиваційного компоненту ГК

7 6 5 4 3 2 1

Орієнтація на
цінності і норми,
що утворюють
зміст
громадянськості:
свобода, рівність,
справедливість,
демократія,
обов'язок,

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

управління
освітнім
процесом

Відкритість до
інновацій,
засвоєння
нового, освіти
протягом
життя,
толерантність
до культурного
різноманіття



Оцініть розвиток

*

операційно-діяльнісного компоненту ГК

7 6 5 4 3 2 1

Готовність до
діяльності
щодо
впровадження
громадянської
освіти



Навички
громадсько-
активного
управління
закладом
освіти у
професійній
діяльності



Активність,
ініціативність,

Оцініть розвиток

*

дослідницько-рефлексивного компоненту ГК

7 6 5 4 3 2 1

Прагнення
критичного
осмислення
власної
діяльності,
організації
рефлексії
ситуації в
колективі

Пошук шляхів
самореалізації
та розвитку в
професійному
та соціальному
контексті

Здатність до
аналізу,
масштабування,
розробки

Оцініть розвиток когнітивного компоненту ГК у закладі освіти

	7	6	5	4	3	2	1
Знання сучасних лідерських концепцій, заснованих на принципах демократії та громадянської освіти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Розуміння значущості демократичного середовища та взаємодії у освітньому процесі	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Відкритість до інновацій, демократія, обов'язок, відповідальність							
Рівень загальної культури: національна самосвідомість, патріотизм, законслухняність, науковий світогляд, широкий кругозір	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Активна життєва позиція, готовність до захисту цінностей демократії, прав людини, громадянського суспільства	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Позитивна
соціальна
орієнтація:
повага,
справедливість,
емоційна
стійкість,
конструктивна
взаємодія

Оцініть розвиток дослідницько-рефлексивного ГК у закладі освіти

7 6 5 4 3 2 1

Прагнення
критичного
осмислення
власної
діяльності,
організації
рефлексії
ситуації в

власної
діяльності,
організації
рефлексії
ситуації в
колективі

Пошук шляхів
самореалізації
та розвитку в
соціальному
контексті

Здатність до
аналізу,
масштабування,
розробки
стратегій
діяльності,
орієнтованих на
громадські
інтереси

Дякуємо за роботу!

*Додаток В***Анкета вхідного/вихідного контролю для використання
в управлінні розвитком громадянським керівників ЗЗСО****1. Компетентність – це ***

- уміння використати знання, навички, досвід в конкретно даних умовах, досягнувши при цьому максимально позитивного результату
- динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність
- здатність належно виконувати певні дії, засновані на доцільному використанні людиною набутих знань і навичок
- знання в дії, це заснована на знаннях готовність людини виконувати ту чи іншу діяльність

2. Громадянська компетентність – це *

- здатність реагувати на можливості та ідеї і перетворювати їх у цінності для інших
- здатність усвідомлювати внутрішні стани, ефективно управляти часом та інформацією, конструктивно працювати з іншими людьми, залишатися стійкими і керувати власним навчанням та кар'єрою
- здатність діяти як відповідальні громадяни і повною мірою брати участь у соціальному житті
- розуміння і повага до того, які ідеї і сенси у різних культурах виражаються і передаються

3. Відповідно до ієрархії компетентностей, громадянські належать до *

- загальнофахових
- спеціально-фахових
- професійних
- ключових (надфахових, або базових)

4. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу схвалили Рамкову * програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя

- 2006 р.
- 2018 р.
- 1989 р.
- 2009 р.

5. Кількість оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя, визначених Європейським парламентом і Радою ЄС *

- 10
- 11
- 9
- 8

6. У переліку ключових компетентностей НУШ громадянська компетентність представлена поряд із *

- загальнокультурною
- підприємницькою
- мовною
- соціальною

7. Мета громадянської освіти в Україні *

- формування особистості, патріота, інноватора
- формування і розвиток у громадян України громадянських компетентностей, спрямованих на утвердження і захист державності та демократії, здатності відстоювати свої права, відповідально ставитися до громадянських обов'язків, брати відповідальність за своє власне життя, за налагодження гармонійних стосунків між членами своєї сім'ї, за життя територіальної громади
- формування громадянської (державної), національної та культурної ідентичності; сприяння розвитку української мови, підвищення духовного рівня Українського народу та усвідомлення його моральних норм
- формування громадянської відповідальності за суспільно-політичні процеси, набуття навичок здійснювати демократичне управління на місцевому рівні та навичок участі громадян у веденні державних справ

8. Основними стратегічними напрямками громадянської освіти є *

- правова освіта громадян та посилення здатності брати участь у суспільному житті та використовувати можливості впливу на процеси прийняття рішень на всеукраїнському та місцевому рівні (реалізація права на участь)
- формування у громадян відповідального ставлення до захисту суверенітету та територіальної цілісності України
- забезпечення безпеки та усвідомлення спільності інтересів людини та держави
- формування навичок, необхідних для активної участі у демократичному житті
- Інше: _____

9. Громадянська освіта в Україні впроваджується *

- у закладах дошкільної, загальної середньої освіти та закладах вищої освіти
- у закладах позашкільної освіти
- у закладах вищої та післядипломної педагогічної освіти
- має охоплювати всі види освіти (формальну, неформальну, інформальну), а також всі складники освіти, всі рівні освіти і всі вікові групи громадян, зокрема освіту дорослих
- Інше: _____

10. Мета освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини *
(ОДГ/ОПЛ)

- формувати та розвивати громадянські компетентності
- дати знання про демократію, права людини для створення демократичного суспільства
- формування громадянської відповідальності за суспільно-політичні процеси, набуття навичок здійснювати демократичне управління на місцевому рівні та навичок участі громадян у веденні державних справ
- навчити учнів визначати власну позицію і як молодим громадянам суспільства брати активну участь у громадському і політичному житті

11. Принципи професійної етики вчителів ОДГ/ОПЛ (оберіть кілька варіантів) *

- принцип відсутності впливу
 - принцип спірного обговорення
 - толерантне ставлення до інших
 - принцип свободи висловлювання
 - надання можливості учням відстоювати свої інтереси
-

12. Принципи до викладання і навчання ОДГ/ОПЛ (оберіть кілька варіантів) *

- навчання, що надає впевненість і відчуття власних досягнень
 - навчання «через» демократію і права людини
 - активне навчання
 - навчання «про» демократію
 - навчання «для» демократії
-

13. Основні принципи демократії (оберіть кілька варіантів) *

- влада народу
- усі рівні між собою
- для народу
- меншість приймає рішення більшості
- створена народом

14. Учні повинні мати чітке розуміння того, що таке _____ і якими *
правами людини вони користуються, якими документами дані права були
закріплені, і яким чином учні можуть бути захищені або змушені діяти

- демократія
- суспільство
- свобода
- різноманітність та плюралізм

15. Чи може вчитель тиснути на точку зору учнів, якщо вона відрізняється від точки зору вчителя? *

- так
- залежно від ситуації
- ні
- у випадку, якщо учень помиляється

16. «Врядкування» у школі використовується для того, щоб *

- підкреслити відкритість шкіл та систем освіти
 - сприяти ефективному управлінню школою
 - забезпечити демократію
 - сприяти самоврядуванню
-

17. Завдання ОДГ/ОПЛ і освіти в цілому - підтримувати та заохочувати *
молоде покоління стати _____ і відданими демократами

- відповідальними
- обізнаними
- свідомими
- активними

18. Основоположним документом у сфері прав дітей є *
_____ 1989 р.

- Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини
- Конвенція ООН про права дитини
- Конвенція ООН про права людини
- Рекомендації Європейського Парламенту та Ради (ЄС)

19. Права охоплюють кожний аспект життя дітей та підлітків і можуть бути *
розподілені на такі основні категорії (оберіть кілька варіантів)

- право на захист
- право на життєзабезпечення
- право на розвиток
- право на освіту

20. У дотриманні принципів взаємної поваги, терпимості і мирного врегулювання конфліктів демократія і права людини служать педагогічною нормою як через шкільні навчальні предмети, так і через модель

*

-
- територіальної громади
 - учнівської громади
 - шкільного самоврядування
 - шкільного мікросуспільства

*Додаток Г***Відомості про автора**

Єщенко Марина Миколаївна

- 1. Рік народження:** 12.05.1989, місце народження: м. Полтава.
- 2. Освіта:** Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка, спеціальність «Теорія та методика середньої освіти. Українська мова та література» (спеціаліст), 2006-2011.
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» (магістр), спеціальність «Психологія», 2015-2017.
- 3. Місце роботи:** Полтавська академія неперервної освіти ім. М.В. Остроградського.
- 4. Посада:** доцент кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти.
- 5. Адреса:** 36002 м. Полтава, вул. Навроцького, 11, кв. 49. Тел. +380995676513



**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ДНІПРОВСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»**

КОД ЄДРПОУ 41682253

вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, тел/факс 056) 732-48-48

e-mail: kzvo@dano.dp.ua

www.dano.dp.ua

13.04.2023 № 280

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Єщенко Марини Миколаївни
на тему «Управління розвитком громадянських компетентностей керівників
закладів загальної середньої освіти
у системі післядипломної педагогічної освіти регіону»
у Комунальному вищому навчальному закладі «Дніпровська академія
неперервної освіти» Дніпровської обласної ради,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»

Результати наукового дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Єщенко М.М. упроваджувалися в освітній процес Комунального вищого навчального закладу «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпровської обласної ради впродовж 2020–2022 років.

Розроблена дисертанткою модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону та інструменти діагностики використовувалися під час розробки освітніх програм для педагогічних та керівних кадрів.

Доробок дисертантки отримав схвальні відгуки науково-педагогічних працівників академії, зокрема: структура та критерії сформованості громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, організаційно-педагогічні засади та чинники їхнього розвитку; розроблені методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти та анкета вхідного/вихідного контролю для використання в управлінні розвитком громадянських компетентностей директорів шкіл.

Практична спрямованість дисертаційного дослідження, універсальність та особлива актуальність в умовах реформування та стандартизації професійної освіти дає можливість зробити висновок про доцільність впровадження його результатів у практику роботи закладів післядипломної педагогічної освіти, а також інших суб'єктів підвищення кваліфікації, що сприятиме цілісному та системному професійному розвитку зазначеної категорії слухачів упродовж андрагогічного циклу.

Довідка видана Єщенко М.М., здобувачу наукового ступеня доктора філософії, для подання за місцем захисту дисертації.

Ректор



Віктор СИЧЕНКО

Виконавець:
Ватковська М.Г.
056-732-47-69

Додаток Е

ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
 ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ПОЛТАВСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
ІМ. М.В. ОСТРОГРАДСЬКОГО
 вул. Соборності, 64-ж, м. Полтава, 36014, тел./факс (+38 0532) 563852,
 E-mail: root@pano.pl.ua, Web: http://www.pano.pl.ua, Код ЄДРПОУ 22518134

16.03.2023 № 36 На № _____ від _____

Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Єщенко Марини Миколаївни

на тему «Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону» у Полтавській академії неперервної освіти імені М. В. Остроградського, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»

Упродовж 2020-2022 років на базі Полтавської академії неперервної освіти ім. М.В. Остроградського здійснено дослідно-експериментальну роботу регіонального рівня «Управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону» (наказ Департаменту освіти і науки Полтавської обласної державної адміністрації від 29.10.2020 № 319).

На першому етапі проведено анкетування керівників закладів загальної середньої освіти регіону щодо стану сформованості громадянських компетентностей. Анкетуванням встановлено необхідність розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти, зокрема в системі післядипломної педагогічної освіти, як одних із пріоритетних в умовах реформування.

На другому етапі експериментального дослідження проведено моделювальний педагогічний експеримент перевірки ефективності чинників розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної освіти регіону. Дизайн експерименту передбачав отримання трьох рядів кількісних оцінок: самооцінка сформованості громадянських компетентностей, оцінка потенціалу навчальної програми у системі післядипломної педагогічної освіти та оцінка розвитку громадянських компетентностей у закладі освіти, який очолюють директори шкіл, які взяли участь в експерименті.

Експериментальне дослідження дозволило довести дослідницьку гіпотезу про те, що існують значущі залежності між формами організованого навчання громадянській освіті, практичною організаційною діяльністю щодо її впровадження у закладах загальної середньої освіти та рівнем громадянських компетентностей директорів шкіл. Такі залежності мають вигляд прямої

кореляції, тобто тісно співвідносяться між собою і свідчать, що управління розвитком громадянських компетентностей повинно відбуватися у цілісній системі.

За результатами експерименту доведено необхідність оновлення змісту, форм, видів та технологій розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Проходження навчальних програм має бути системним, циклічним процесом, що не обмежується певною традиційною формою та поєднується з практикою реалізації компетентностей у власній управлінській діяльності здобувача освіти.

На третьому етапі сформовано методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти. Їхній зміст відображає та узагальнює результати виконаних дослідницьких етапів, де було доведено, що обмін практиками, неформальне навчання, досвід впровадження громадянської освіти у власній професійній діяльності є не менш важливим чинником розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти ніж проходження освітніх програм підвищення кваліфікації.

Результати дослідно-експериментальної роботи М.М. Єщенко одержали схвальні відгуки науково-педагогічних працівників кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти й кафедри освітньої політики. Результати дослідження неодноразово обговорювалися на засіданнях кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти, звіти про результати дослідно-експериментальної роботи заслуховувались на вченій та науково-методичній радах академії.

Вважаємо, що запропонована дослідницею модель управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти у системі післядипломної педагогічної освіти регіону в умовах реформування системи освіти, зокрема особливостей професійного розвитку директорів шкіл, має практичну значущість та може бути використана не лише закладами післядипломної педагогічної освіти, а й іншими суб'єктами, які провадять освітню діяльність із підвищення кваліфікації педагогічних та управлінських кадрів.

Основні результати дисертаційної роботи М.М. Єщенко, які опубліковані у збірниках наукових праць та навчально-методичних матеріалах, є актуальними та становлять вагомий теоретико-пізнавальний та практичний інтерес для удосконалення сучасної системи неперервної педагогічної освіти.

Довідка видана Єщенко М.М., здобувачу наукового ступеня доктора філософії, для подання за місцем захисту дисертації.

Директор



Віталій ЗЕЛЮК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
Івано-Франківської обласної державної адміністрації
Івано-Франківський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

12.09.2023 №01/523

76018, Україна, м. Івано-Франківськ, пл. Мішкевича, 3
тел. (факс) (0342) 53-23-87,
тел.: (0342) 53-24-93
mail@oippo.if.ua

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Єщенко Марини Миколаївни
на тему «Управління розвитком громадянських компетентностей
керівників закладів загальної середньої освіти
у системі післядипломної педагогічної освіти регіону»
в Івано-Франківському обласному інституті
післядипломної педагогічної освіти,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»

Результати наукового дослідження Єщенко М.М. упроваджувалися впродовж 2020–2022 років на базі Івано-Франківського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти.

Розроблені дисертанткою модель та методичні рекомендації з управління розвитком громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти застосовувалися під час розробки програм та викладання тем, пов'язаних із професійним розвитком керівників шкіл. Методичні матеріали були використані як під час

очних, так і дистанційних курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів, інших заходів у міжкурсовий період не лише для керівних кадрів, а й інших категорій педагогічних працівників.

Доробок дисертантки отримав схвальні відгуки науково-педагогічних працівників інституту та слухачів курсів, його практична спрямованість, універсальність та особлива актуальність в умовах реформування системи освіти дає можливість зробити висновок про доцільність упровадження обґрунтованої моделі в практику роботи закладів післядипломної педагогічної освіти, а також інших суб'єктів підвищення кваліфікації.

Довідка видана Єщенко М.М., здобувачу наукового ступеня доктора філософії, для подання за місцем захисту дисертації.

Ректор



Роман ЗУБ'ЯК

Додаток Ж



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ НАЗАРЕНКА**

вул. Проскурівського підпілля, 139, м. Хмельницький, 29013,
E-mail: hmoipro@i.ua, код ЄДРПОУ 02139802

13.09. 2023 р. № 464

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Єщенко Марини Миколаївни
на тему «Управління розвитком громадянських компетентностей
керівників закладів загальної середньої освіти
у системі післядипломної педагогічної освіти регіону»
в Хмельницькому обласному інституті
післядипломної педагогічної освіти,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»

Експериментальна апробація результатів наукового дослідження
Єщенко М.М., здобувача наукового ступеня доктора філософії,
здійснювалася на базі Хмельницького обласного інституту післядипломної
педагогічної освіти упродовж 2020–2022 років.

Практична спрямованість та універсальність розроблених аспіранткою
моделі та методичних рекомендацій з управління розвитком громадянських
компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти в системі

післядипломної педагогічної освіти використовувалися під час розробки програм та викладання тем, пов'язаних із професійним розвитком громадянських компетентностей на курсах підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Важливо, що методичні рекомендації з розвитку громадянських компетентностей директорів шкіл охоплюють усі види освіти (формальну, неформальну, інформальну), передбачають активні та інтерактивні методи й технології підвищення кваліфікації, а також містять посилання на успішні міжнародні практики як з формування й розвитку громадянських компетентностей, так і з громадянської освіти в цілому.

Вважаємо, що результати дослідження мають значну практичну цінність, сприяють забезпеченню цілісного та системного розвитку громадянських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти впродовж андрагогічного циклу й можуть бути використані в процесі підвищення кваліфікації не лише керівних, а й педагогічних кадрів.

Довідка видана Єщенко М.М., здобувачу наукового ступеня доктора філософії, для ~~України~~ за місцем захисту дисертації.

Проректор
з науково-педагогічної роботи



Ірина ВАШЕНЯК