

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет педагогічної освіти
Кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи

ЛАГУНЯК ІВАННА ІВАНІВНА
ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Магістерська робота
Галузь знань 01 «Освіта»
спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

Науковий керівник:
завідувач кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи,
професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи
професор, доктор педагогічних наук
Квас О.В.

Львів-2023

АНОТАЦІЯ

Лагуняк І.І. Магістерська робота на тему: «Особливості професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти» подана на здобуття магістерського рівня вищої освіти за спеціальністю 011 «Освітні педагогічні науки». Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2023 р.

Відповідно до теми та мети дослідження у роботі проаналізовано проблему професійного вдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти. Досліджено сутність та зміст коротких навчальних циклів - мікронавчання, інноваційних освітніх технологій. *Об'єкт дослідження:* методи та форми розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. *Предмет дослідження:* особливості педагогічних умов організації навчальних циклів (мікронавчання), як професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій.

Мета дослідження: обґрунтувати педагогічні умови організації навчальних циклів, як професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти. *Визначені завдання дослідження:* проаналізувати історичний контекст у визначенні та ролей керівника ЗЗСО системі освіти України та розкрити суть змін та динаміки у нормативній базі щодо визначення функцій та повноважень керівника ЗЗСО; проаналізувати особливості педагогічних умов у системі підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО; визначення ролі системи управління навчанням у створенні ефективних педагогічних умов для професійного самовдосконалення керівників ЗЗСО; сформулювати модель навчального циклу (мікронавчання) для професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій та обґрунтувати особливості педагогічних умов такої моделі.

Теоретична значущість роботи полягає у визначенні методів, які покладені в основу розуміння сутності професіоналізму керівників загальноосвітніх закладів освіти, а також моделювання системи безперервного професійного розвитку. *Практична цінність роботи* полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані директорами ЗЗСО та викладачами закладів вищої освіти, зокрема викладачами груп забезпечення освітніх програм спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» в галузі знань 01 «Освіта».

Запропоновано рекомендації щодо організації навчальних циклів професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (92 позиції), 2 додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 68 сторінок друкованого тексту.

Ключові слова: професійне самовдосконалення, професійний розвиток, інформальна освіта, мікронавчання.

ABSTRACT

Ivanna Lagunyak, Master's thesis: «Key features of professional self-improvement of heads of general secondary education institutions» submitted for the attainment of a master's degree in higher education, specializing in 011 "Educational pedagogical sciences" Ivan Franko National University of Lviv, 2023.

The research analysed the problem of professional development for school leaders. The content of short training cycles - microlearning, innovative educational technologies - was studied. *The subject of the research:* methods and forms of professional development of school managers. *Subject of the research:* key features of conditions for organising training cycles (microlearning) as professional self-improvement with the use of educational technologies.

The purpose of the research is to explain the main features of the organisation of training cycles as professional development of school principals. *The objectives of the research are:* to analyse the historical context in the definition and roles of school principals in Ukraine and to demonstrate changes and dynamics in the regulatory documents on the definition of functions and powers of school principals; to analyse the characteristics of key features in the system of professional development of school principals; to determine the role of the learning management system in creating effective key features for professional self-improvement of school principals; to create a model of a training cycle (microlearning).

The theoretical value of the research is the identification of the methods that are the basis of the understanding of the essence of the professionalism of school principals, as well as the modelling of the system of continuous professional development. *The practical value of the research* is that the results of the study can be used by school principals and teachers of higher education institutions, in

particular, academics of educational programmes of speciality 011 "Educational, pedagogical sciences" in the field of knowledge 01 "Education".

The research offers recommendations for the organisation of training cycles for professional self-improvement using educational technologies.

The thesis consists of an introduction, three chapters, general conclusions, a list of references (92 items) and 2 appendices. The total volume of the Master's thesis is 68 pages of printed text.

Keywords: professional self-improvement, professional development, informal education, microlearning.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ І. ПЕРЕДУМОВИ У СТАНОВЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЯ КЕРІВНИКА ЗЗСО	13
1.1. Аналіз історичного контексту у визначенні та ролей керівника ЗЗСО системі освіти України.....	12
1.2. Аналіз змін та динаміки щодо визначення функцій та повноважень керівника ЗЗСО системі освіти України.....	15
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО	25
2.1. Аналіз педагогічних умов підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО в системі післядипломної педагогічної освіти	25
2.2. Аналіз педагогічних умов практик у системі неформальної освіти у системі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.	31
2.3. Визначення ролі системи управління навчанням (moodle) у створенні педагогічних умов для професійного самовдосконалення керівників ЗЗСО.	40
Висновки до другого розділу.....	46
РОЗДІЛ ІІІ. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЦИКЛУ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО.....	48
3.1. Опитування навчальних потреб керівників ЗЗСО.....	48
3.2. Формування навчального циклу професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій.....	55
3.3. Формулювання методичних рекомендацій щодо створення педагогічних умов для навчальних циклів (мікронавчання) професійного самовдосконалення	55

ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
Додатки	80

ВСТУП

У швидкозмінному освітньому середовищі ефективне управління закладом освіти відіграє вирішальну роль у формуванні якості та успішності навчальних закладів. Для організації безперервного зростання та професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти слід впроваджувати інновації із використанням провідних освітніх технологій. Цим дослідженням плануємо визначити педогічні умови для самовдосконалення керівників шкіл, та окреслити необхідний обсяг компетентностей, які допоможуть їм приймати виклики невизначеності у освітній системі.

У дослідженні плануємо вивчити формування різних ролей директорів закладів загальної середньої освіти у освітній системі України, визначити наскільки важливі навички ефективного лідерства, навички у прийнятті стратегічних рішень та застосування цього в управлінській практиці. Плануємо проаналізувати у роботі застосування традиційних підходів до підвищення кваліфікації освітянських управлінців та визначити необхідність змін у використанні звичних форм навчальних програм у галузі післядипломної педагогічної освіти.

У роботі пошукуватимемо сучасні освітні технології для навчального циклу професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти. Плануємо обґрунтувати ефективність та переваги професійного самовдосконалення та самовдосконалення у рамках професійних освітніх спільнот. У рамках написання магістерської роботи вивчатимемо освітні технології, які працюють на онлайн платформах неформальної та інформальної освіти (системи управління навчанням LMS), інструменти віртуальної взаємодії та програмне забезпечення для підготовки даних для аналітики та подальшого прийняття рішень.

У магістерській роботі плануємо проаналізувати та вивчити можливість самостійного планування модулів у форматі мікронавчання та

запровадження гейміфікованих підходів для ефективної мотивації до навчального процесу та організованості у процесі самовдосконалення. Під час дослідження вивчатимемо виклики та загрози, які пов'язані з впровадженням освітніх технологій у навчальні цикли професійного самовдосконалення.

У роботі продемонструємо педагогічні умови у використанні освітніх технологій та використання їхнього потенціал у освітніх трансформаціях (змінах). Використання нових інноваційних інструментів та підходів, керівники ЗЗСО можуть дотримуватися підходу навчання протягом життя, впроваджувати адаптовані управлінські рішення на основі ефективного лідерства та застосовувати позитивні зміни в освітньому процесі.

Дослідження історії управління закладами загальної середньої освіти в Україні виконані українськими науковцями Тимошко Г., Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Кірдан О. Л., Філоненко Р. С. та ін.

Дослідники створили науково-теоретичну базу, розробили визначення суть та поняття управління школою її нормативним, методичним, практичним забезпеченням: Кізіль М. А., Коломінський Н. Л. Кравченко Г. Ю. Кравченко Г. Ю., Смирнова М. Є. Лаврентьєва А.А., Арбузова О.О., Лукіна Т.О., Мармаза О. І. , Мартинець Л. А., Нетреба М.М., Олешко П.С. Кінах Н.В., Даниленко Л., Карамушка Л., Смирнова М. Є, Темченко О. В., Хриков Є. М.

Вивчення поняття інновацій в управлінні закладом освіти науковцями Дадонова Т. В. Дичківська І.М. Євдокімова О.О., Алексеєнко Н.В. Темченко О. В. Визначенням поняття і основами організації навчання з використанням ІКТ займалися вчені, такі як Ворожбит А. В. Гуревич Р. С. Гуржій А. М., Лапінський В. В. Дивак В. В. Калініна Л. М. Литвинова С. Г. Морзе Н. В. Кузьмінська О. Г. Апробацією мікронавчання та мобільного навчання займалися Величко В.Є., Федоренко О.Г., Литвинова, С.Г. Лісова Н.І.. Різник В., Мельник Т.. Семеріков С.О., Стрюк М.І., Моїсеєнко Н.В.

Значення проблеми, її важливість для суспільства та сучасної системи освіти визначили тему нашого магістерського дослідження «Педагогічні умови професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти».

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка особливостей педагогічних умов організації навчальних циклів, як професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження – методи та форми розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – особливості педагогічних умов організації навчальних циклів (мікронавчання), як професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій.

Завдання:

– проаналізувати історичний контекст у визначенні та ролей керівника ЗЗСО системі освіти України та розкрити суть змін та динаміки у нормативній базі щодо визначення функцій та повноважень керівника ЗЗСО.

– проаналізувати особливості педагогічних умов у системі підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО;

– визначення ролі системи управління навчанням у створенні ефективних педагогічних умов для професійного самовдосконалення керівників ЗЗСО.

– сформулювати модель навчального циклу (мікронавчання) для професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій та обґрунтувати особливості педагогічних умов такої моделі.

Теоретична значущість роботи полягає у визначенні методів, які покладені в основу розуміння сутності професіоналізму керівників загальноосвітніх закладів освіти, а також моделювання системи безперервного професійного розвитку.

Практична цінність: одним із результатів написання магістерської роботи буде апробація навчального циклу професійного самовдосконалення (циклу мікронавчання) п'ятьох керівників ЗЗСО.

Апробація результатів дослідження здійснювалась під час науково-практичних конференцій:

Лагуняк Іванна, «Мікронавчання, як спосіб самовдосконалення директорів закладів загальної середньої освіти» Матеріали студентських наукових конференцій кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи “Актуальні проблеми освіти в Україні” / Відп. за вип. О. Квас, упоряд. М. Крива. Вип. 20. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2023. – 49 с.

Результати дослідження і запропоновані рекомендації щодо організації навчальних циклів професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій можуть бути використані здобувачами вищої освіти (освітній ступінь «бакалавр») спеціальності «011 Освітні педагогічні науки», «073 Менеджмент» під час вивчення нормативних та вибіркових дисциплін.

Структура роботи: Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, що містить 92 позиції та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок.

РОЗДІЛ І. ПЕРЕДУМОВИ У СТАНОВЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Аналіз історичного контексту у визначенні та ролей керівника ЗЗСО системі освіти України.

Сучасний педагогічний менеджмент в Україні розвивається в результаті поєднання зарубіжних наукових розробок та власних українських педагогічних практик, утворюючи тим самим унікальну теорію. Цей процес розвитку має коріння в класичній теорії менеджменту та досягненнях національного школознавства, що є частиною загальної педагогічної теорії. Важливим є аналіз внеску теоретиків та практиків у сфері освіти, які сприяли накопиченню управлінських знань. Розглянемо ключові віхи, які мали вплив на становлення управлінця у сфері освіти в Україні.

М.Ткачук досліджуючи історію педагогіки в Україні стверджує, що «сучасний педагогічний менеджмент в Україні, з одного боку, базується на зарубіжних розробках, з іншого боку, будучи є частково пов'язаним з досвідом і практикою української освіти, розвивається як оригінальна теорія». Науковець для сучасного педагогічного менеджменту історичними передумовами визначає «надбання класичної теорії менеджменту та досягнення вітчизняної теорії школознавства як складової загальної педагогічної теорії».

Науковці вирізняють назагал 5 етапів в історії становлення та розвитку системи управління освітою в Україні.

1. Перший етап: Інституціональний (до IX століття). Цей етап охоплює період від формування первісної общини (35-40 тис. років тому) до утворення держави. (Фокус на становленні освіти як соціального інституту)

2. Другий етап: Утворення Давньоруської держави до XVIII століття
Розвиток управління освітою з часів Давньоруської держави до другої половини XVIII століття. Важливу роль в управлінні освітою відігравали церковні ієрархи.

3. Третій етап: Друга половина XVIII століття - початок XX століття
Розглядаються значні зміни в системі управління освітою, включаючи реформи і внесок видатних особистостей, таких як В. Каразін.

4. Четвертий етап: 1917-1991 рр. Освітня система пройшла через численні зміни під час радянської ери, включаючи реформи, введення нових підходів до управління освітою та ідеологічні зміни.

5. П'ятий етап: 3 серпня 1991 р. Початок нової ери управління освітою в Україні, яка розпочалася з проголошення незалежності.

У таблиці 1.1. подаємо огляд ключових подій та особистостей, які вплинули на розвиток освіти в Україні від початку 19 століття до кінця 20 століття [85].

Таблиця 1.1.

Ключові етапи розвитку педагогічної та управлінської діяльності в освітній сфері України (за М. Ткачук).

Роки	Ключові події	Ключові особи
1802-1805	Створення Міністерства народної освіти, відкриття університету у Харкові	В. Каразін
1802-1900	Розвиток освітньої системи в Закарпатті, реформи шкільного управління	О. Духнович, К. Ушинський, М. Пирогов, Ю. Федькович
1900-1917	Реформа освіти, створення педагогічних інститутів	М. Завадський
1918-1920	Реформування управління освітою, структурні зміни	С. Русова, О. Барвінський, М. Василенко, І. Огієнко, А. Волошин
1919-1930	Ліквідація старої системи освіти, створення нової	М. Скрипник, Я. Ряпо, М. Юрданський, В. Лая, М. Веселов, Д. Логінов
1930-1939	Розвиток теорії управління освітою, створення методології	І. Лещінер, Є. Паламарчук, Б. Єсіпов, І. Каіров, П. Груздев
1940-1959	Ідеї соціального управління, розвиток педагогічної системи	А. Макаренко, О. Любар
1950-	Розвиток школознавства, створення	М. Кондаков, О. Волковський, П.

1969	системи управління освітою	Холмогорцев, М. Малишев, В. Дмитрієв, О. Ільїнська, К. Тихомиров, І. Новіков, І. Казанцев, А. Мостовий, В. Сухомлинський
1970-1989	Реформи в системі освіти, підвищення вимог до керівників	Р. Шакуров, Ю. Табаков, Ю. Бабанський, М. Балов, Б. Вульфів, М. Поташник, Г. Горська, М. Захаров, Ю. Кулюткін, Г. Сухобська, О. Лебедев, Р. Шакуров, В. Ягодкін

М.Ткачук у колективній монографії стверджує, що сучасні проблеми управління національною освітньою системою та її окремими закладами, незалежно від форми власності, потребують глибокого наукового аналізу. Науковець визначає необхідним залучення зарубіжного досвіду у сфері менеджменту. Він відзначає, що більшість іноземних теорій управління фокусуються на управлінні роботою окремих підприємств, ігноруючи економічні та соціальні проблеми на рівні всього суспільства. Проте, саме цей аспект робить їх цінними для аналізу управління конкретними освітніми установами, з урахуванням їх унікальних характеристик. За словами науковця «ретельний аналіз іноземних концепцій менеджменту є надзвичайно важливим для розуміння особливостей управління національною системою освіти, оскільки це допомагає ідентифікувати загальні закономірності управління, які можна застосувати до державних та приватних освітніх установ, які функціонують у ринкових умовах освітніх технологій, товарів та послуг» [85].

Огляд літератури підкреслює еволюцію управлінських підходів в освітній сфері, яка поступово переходить від технократичного виміру до особистісно орієнтованої парадигми. Ця парадигма інтегрує психолого-педагогічні закономірності, враховує індивідуальні потреби та соціальні реалії. У підсумку, можна зробити висновок, що теорія та практика педагогічного менеджменту в Україні постійно еволюціонують, шукаючи найбільш ефективні шляхи управління закладами освіти з метою відповідати сучасним вимогам та потребам.

1.2. Аналіз змін та динаміки щодо визначення функцій та повноважень керівника ЗЗСО системі освіти України.

Реформи в освіті природно торкаються усі аспектів функціонування усіх соціальних інституцій у цій сфері. Успішність змін, які реалізуються державою та урядом, залежить від безлічі факторів, серед яких особливе значення має система управління закладами. На сьогодні державна політика у сфері освіти вимагає від директора школи нових компетентностей, які б дозволили йому бути агентом впроваджуваних реформ.

Суть реформ освіти, зокрема впровадження концепції Нової української школи полягає у реалізації більшої автономності шкіл, у делегуванні прав вирішувати більше питань, які пов'язані з функціонуванням школи, на рівень самої школи. Передбачається підвищити відповідальність адміністрації школи за освітні результати, водночас надаючи більше прав та самостійності. У сучасних умовах такі трансформації, відповідно, стають інтересом дослідників та експертів, які аналізують соціальні зміни та їхню ефективність у сфері освіти. У нашому дослідженні зосередимося на професійних компетентностях директора, зокрема формуванню нових навичок завдяки підвищенню кваліфікації

Коли йде мова про управління школами, зазвичай акцент робиться на ролі директорів, які відіграють ключову роль у прийнятті рішень з широкого спектру питань, що стосуються діяльності школи. Ці рішення можуть включати, хоча не обмежуються, освітніми напрямками, а також адміністративно-господарськими та фінансовими аспектами. Директори відповідають за формування та реалізацію стратегій розвитку школи, ефективне управління ресурсами, включаючи фінанси та колектив (персонал), а також за дотримання високих стандартів у навчанні. Їхня роль включає в себе не лише адміністративні обов'язки, а й лідерство в освітній

спільноті, сприяння впровадженню педагогічних інновацій та використання ефективних методів навчання.

Розглянемо два ключових підходи, у реформі освіти України, які безпосередньо стосуються діяльності директора закладу загальної середньої освіти: а) автономія закладу освіти; б) партнерство в освіті.

Закон України «Про освіту» визначив ключові визначення щодо поняття «автономії». У статті 6 Закону однією із засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності визначає «фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію закладів освіти у межах, визначених Законом» [63]. А у статті 23 цього ж Закону гарантуються «державні гарантії академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладів освіти»

У сучасних умовах автономія закладу освіти відзначається рядом переваг. Зокрема, заклади освіти мають можливість здійснювати майнові та індивідуально-майнові права, забезпечувати самостійність у плануванні та використанні бюджетних коштів, які надає засновник. Заклади освіти незалежні у використанні коштів, отриманих через додаткові платні освітні послуги чи оренду. Існує можливість активного залучення додаткових коштів, у тому числі через благодійні внески, відповідно до чинного законодавства. Економія коштів за певними статтями витрат дозволяє їх перерозподіл, включаючи преміювання персоналу та учнів. Щорічне звітування про використання коштів запобігає педагогічним, фінансовим і управлінським помилкам. Така структура сприяє демократичному стилю управління та надає закладам значні переваги в економічному та господарському аспектах [63].

Тривалий час, починаючи з середини ХХ ст., домінувало уявлення про керівництво школою за аналогією з підприємством чи виробництвом. Відповідно до цього ставлення і визначалася роль директора як фігури, яка відповідає за результати функціонування організації. З різних причин така модель управління «директорство» стала невідповідною в умовах сучасного

суспільства. На сьогодні керувати школою одноосібно стає не лише неефективно, а й неможливо.

До нових моделей управління закладом освіти приходять інше розуміння суті керівництва, таке як «партнерство в освіті».

Партнерство учасників освітнього процесу базується на основних принципах:

- повага до особистості;
- доброзичливість і позитивне ставлення;
- довіра у відносинах;
- діалог – взаємодія – взаємоповага;
- розподілене лідерство (проактивність, право вибору та відповідальність за нього);
- принципи соціального партнерства (обов'язковість виконання домовленостей) [26].

У процесі спільної діяльності розвиваються взаємовідносини, які включають в себе взаємодію та співпрацю між учасниками освітнього процесу. Ці відносини базовані на принципах рівності, добровільності та взаємодоповнення, де кожен учасник володіє рівними правами та обов'язками. Така взаємодія оформлюється у вигляді організаційної структури, яка дозволяє об'єднувати осіб на основі активної участі в процесі. При цьому зберігаються права кожного з учасників, а дії учасників спільної справи узгоджені та злагоджені, ґрунтуючись на засадах взаємовигоди та рівноправності.

Концепція Нової української школи формулює, окрім нових підходів у педагогіці, ще й нові підходи, які слід реалізовувати в управлінні закладом освіти. Перед тим як перейти до етапу дослідження, де з'ясуємо у яких формах слід підвищувати кваліфікації керівника, проаналізуємо у науковій літературі, які саме навички та вміння вимагаються від керівника.

Марина Кізіль розглядаючи теоретичні аспекти управління закладом загальної середньої освіти, підкреслюється, що компоненти та властивості такої організації диктують її існування у двох формах: як інституції та як адміністративно-корпоративної структури.

Відзначають роль закладів загальної середньої освіти науковця наголошує на такій функції, як своєчасна та якісна підготовка особистостей до ефективного функціонування в суспільстві.

Розглядаючи загальні та специфічні принципи управління закладом загальної середньої освіти, М.Кізіль відзначає тенденцію до демократичних стилів управління та формування стратегічних альянсів як ефективного соціально-політичного підходу в управлінні освітою.

Науковиця пояснює, що демократичне управління в освітній сфері базується на ціннісно-нормативній системі відносин, яка об'єднує в собі принципи визнання гідності, партнерства та діалогу. Цей підхід передбачає не лише спільне керування, але й співдію та співтворчість. Процес демократизації управління в освіті включає кілька ключових аспектів. Перш за все, це роздержавлення освітніх закладів, що веде до знищення монополії держави на освіту. Також важливим є процес децентралізації управління освітою, який передбачає чітке визначення функцій між центральними, регіональними та місцевими органами управління. Таке розмежування сприяє скасуванню бюрократичної адміністративно-командної системи, яка раніше зосереджувалась на оцінці. На сьогодні громадам та регіонам дається можливість враховувати свої специфічні умови, відходячи від уніфікованого та централізованого освітнього простору. Окрім того, демократизація включає забезпечення самостійності закладів освіти у визначенні стратегії свого розвитку [24].

М.Кізіль визнає, що стратегічне управління є ключовим інструментом сучасного менеджменту, яке в теорії менеджменту розглядається через три основні підходи. Перший підхід розуміє стратегію як засіб досягнення організаційних цілей, де вона виступає як узагальнююча модель дій для

координації та розподілу ресурсів. Другий підхід вбачає стратегію як набір правил для прийняття рішень. Третій, комплексний підхід, розглядає стратегію як інструмент реалізації місії, програму діяльності в зовнішньому середовищі, задоволення інтересів різних сторін та зміцнення позицій підприємства. У контексті освіти стратегічне управління це «сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти, [...] реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей закладу освіти» [24]. Стратегічне управління спрямоване на розширення горизонтів передбачення та створення можливостей для своєчасної реакції на зміни в зовнішньому середовищі, дозволяючи розробляти ефективні засоби та методи досягнення цілей.

Петро Олешко та Неля Кінах досліджуючи структуру управлінської компетентності керівників освіти, передбачають ними розуміння потреб, інтересів та ціннісних орієнтацій освітнього менеджменту.

Науковці визнають потребу значної модернізації системи освіти, підкреслюють потребу в новій генерації креативних, інноваційних освітніх лідерів, здатних до ініціативності та нестандартних управлінських рішень. Вони визнають, що для формування компетентностей керівника закладу освіти слід розробляти та вдосконалювати сучасні технології формування навичок.

Науковці визначають основні чинники, які забезпечують удосконалення освітнього процесу підвищення кваліфікації керівників закладів освіти:

1. Визначення точних якісних вимог до керівників освітніх установ відповідно до стратегії розвитку регіону.

2. Реалізація найбільш ефективних (альтернативних традиційному) підходів до побудови змісту та організації освітнього процесу підвищення кваліфікації керівників освітніх установ.

3. Модернізація інформаційно-методичного забезпечення освітнього процесу.

4. Побудова європейської системи щодо добору і підготовки викладацьких кадрів, що забезпечують освітній процес [54].

Ганна Тимошко підкреслює важливість демократичних принципів, формування інформаційного суспільства та впливу глобалізації в управлінні країною та її галузями, та особливу увагу приділяє організаційній культурі в освіті. Науковиця припускає, що успішним лідерам в закладах освіти притаманні професіоналізм, впевненість, оптимізм, ентузіазм та креативність. У дослідженні підкреслюється важливість того, щоб ці лідери були адаптивними, володіли новими методами викладання та управління, а також були здатні приймати впевнені рішення навіть у стресових чи кризових ситуаціях [84].

Олена Лаврентьєва та Анна Арбузова підкреслюють важливість професійного іміджу керівників закладів освіти. Науковиці зазначають, що імідж впливає на престиж закладу, формує позитивну думку та довіру до педагогічного колективу, забезпечує якість надання освітніх послуг. За словами дослідниць «формування іміджу - це процес саморозвитку для керівників закладів освіти, який передбачає кропітку роботу над особистісними та професійними компетентностями».

Розглядаючи імідж у професійному контексті керівника закладу освіти О. Лаврентьєва та А. Арбузова роблять висновок, що «імідж - це результат сприйняття людини різними соціальними групами, який формується під впливом низки чинників та взаємодій» [31].

Марина Нетреба підкреслює, що успіх закладів загальної середньої освіти значною мірою залежить від високого рівня управлінської культури, передових технологій, ефективного застосування методів і механізмів. У своєму дослідженні вона аналізує роль керівників навчальних закладів у брендингу освітньої галузі, зокрема в контексті Нової української школи.

Науковиця акцентує увагу на необхідності використання освітніми лідерами спеціальних методів просування для свідомого формування бренду, демонстрації унікальності та цінності освітніх послуг. М.Нетреба стверджує,

що «успішному закладу загальної середньої освіти потрібен директор-менеджер, який має бути не просто висококласним фахівцем, а й людиною ідеї, з власним баченням мети й завдань сучасного закладу освіти та спроможною реалізувати ці ідеї» Успіх директора не може бути індивідуальним, за словами науковиці але від директора залежить робота команди, і вона ж доповнює, що існує «магія» особистого й ситуативного, і в цьому мистецька унікальність успішних лідерів» [50].

Ольга Темченко, вирізняє поняття «інноваційна компетентність керівників закладів освіти» як важливий компонент для їхньої інноваційної культури, що підкреслює необхідність модернізації української освіти. Важливо впроваджувати інновації в систему освіти, бо ефективного функціонування недостатньо для того, щоб заклади освіти залишалися конкурентоспроможними на сучасному ринку освітніх послуг. О.Темченко посилається на план Комісії Європейського Союзу щодо інновацій в Європі наголошує на важливості формування інноваційної культури в середовищі закладу освіти.

Для системи післядипломної освіти науковиця пропонує:

«– заохочення й підтримку прагнення керівників до навчання, до саморозвитку;

– визначення цілей і розроблення програми навчання відповідно до інтересів слухачів;

– створення сприятливих умови для індивідуалізації навчання;

– активне використання в навчанні особистого досвіду керівників, надавати допомогу в його аналізі;

– врахування різних професійних, соціальних, побутових та тимчасових чинників, які можуть вплинути на успішність навчання» [82].

Тетяна Лукіна аналізуючи освітні потреби керівників закладів загальної середньої освіти, в Україні, підкреслює, що ці потреби відображають рівень професійного розвитку. Науковець пояснює, що попит на ці потреби зумовлений змінами у функціональних обов'язках керівників,

пов'язаними зі збільшенням автономії та необхідністю оновлення навичок і методів професійної діяльності.

Вона відзначає, що понад «70% респондентів поставилися до оцінювання власного рівня сформованості професійної компетентності з управління якістю освіти досить самокритично» та пояснює це тим, що керівники потребують постійного удосконалення.

У своєму дослідженні науковиця визначає, що найбільший інтерес для постійного вдосконалення керівників є такі теми: підготовки закладу освіти до проведення інституційного аудиту та створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, роботи з цифровими сервісами та освітніми платформами, використанні технологія реалізації проектної діяльності, застосування технології формування інклюзивного освітнього середовища, реалізації фінансового забезпечення закладу освіти за умов фінансової автономії закладу освіти, організації роботи з обдарованими учнями, використання технології ефективного ділового спілкування, викладання окремих навчальних предметів в умовах Нової української школи [36].

Для задоволення таких професійних запитів Т.Лукіна пропонує використовувати коучингові програми, водночас визнає можливість того, що проголошені нормативні зміни в ролі керівників закладів освіти могли не повністю втілитися на практиці.

Ефективність професійної діяльності керівника закладу освіти демонструється через розвиток цього закладу, прогрес учнів, а також через віддану і творчу працю вчителів. Враховуючи це, стає очевидною важливість стандартів діяльності керівника, які передбачають не лише професійні компетентності, але й наявність специфічних особистісних якостей та розвинених умінь, що мають значення для успішного виконання професійних обов'язків.

Тому важливим моментом для означення ролі, повноваження та функцій керівника закладу середньої та загальної освіти стало затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої

освіти» (далі – Професійний стандарт), затвердженого наказом Міністерства економіки України 17.09.2021 №568-21.

Основна мета діяльності керівника закладу освіти полягає у безпосередньому управлінні ним і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу.

Професійний стандарт включає в себе умови праці, умови допуску до роботи, документи, що підтверджують професійну та освітню кваліфікацію, а також перелік трудових функцій. Визначаються загальні компетентності керівника, до яких відносяться громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька компетентності. Професійні компетентності описані як сукупність знань, умінь, навичок та професійно значущих якостей особистості, що забезпечують здатність виконувати визначені трудові функції.

Серед важливих професійних компетентностей виокремлені нормативно-правова компетентність, компетентності стратегічного управління, управління якістю освітньої діяльності, лідерська, емоційно-етична, педагогічна, соціальна та мережева компетентності, здоров'язберезувальна, інклюзивна, проєктувальна, інноваційна компетентності, здатність до навчання впродовж життя, інформаційно-цифрова компетентність.

Професійний стандарт корелює з Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа». Вимоги стандарту обов'язкові для педагогічних працівників, які обрані на посаду керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. Цей документ також має слугувати орієнтиром для планування професійного розвитку та підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів.

У стандарті зазначено, що керівники закладів освіти зобов'язані проходити курс підвищення кваліфікації відповідно до займаної посади (з управлінської діяльності), а також рекомендовано щорічне підвищення кваліфікації через неформальну чи інформальну освіту. Використання

стандарту має сприяти забезпеченню ефективної діяльності керівників, формуванню баз даних програм підвищення кваліфікації, а також координації професійних спільнот педагогічних працівників.

Висновки до першого розділу.

Управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) можна охарактеризувати як комплексну систему дій, базовану на визначеній методології та управлінській концепції, що спрямована на вирішення організаційних, педагогічних та соціальних завдань. Ці завдання покликані сприяти позитивним результатам у процесі функціонування та розвитку освітнього закладу. Професійна діяльність керівника ЗЗСО визначається за принципами менеджменту, які включають соціальне та стратегічне управління, технологізацію управлінського процесу та реалізацію управлінських функцій. Сучасний керівник ЗЗСО є фахівцем, який має чітке розуміння цілей функціонування та розвитку освітнього закладу і володіє необхідними засобами для досягнення цих цілей.

Наукові засади управління сучасною школою слугують фундаментом для розробки сучасних стандартів керівника ЗЗСО, які узагальнюють вимоги до його особистих характеристик та управлінських навичок.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО

2.1. Аналіз педагогічних умов підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО в системі післядипломної педагогічної освіти.

Сучасна система освіти України динамічно розвивається та трансформується відповідно до вимог часу. У зв'язку з цим зростає роль керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) у забезпеченні якості освіти, розвитку інноваційної діяльності та особистості дитини.

Одним із діючих механізмів для підвищення професійних компетентностей керівників ЗЗСО є система післядипломної педагогічної освіти, яка забезпечує безперервність професійного розвитку та підвищення рівня кваліфікації.

Систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників, у тому числі й керівників ЗЗСО визначається Законом України «Про освіту» (2017 р.), Законом України «Про вищу освіту» (2020 р.), Концепцією післядипломної педагогічної освіти (2021 р.) та Порядком підвищення кваліфікації педагогічних працівників (2021 р.). Система підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО спрямована на:

- забезпечення якості освіти;
- підвищення рівня професійної компетентності керівників ЗЗСО;
- розвиток інноваційної діяльності в закладах освіти.

Підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО є безперервним, послідовним та цілеспрямованим. Воно здійснюється на основі індивідуального плану професійного розвитку керівника, який розробляється з урахуванням його потреб, інтересів та можливостей. Підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО має бути диференційованим та адаптованим до індивідуальних потреб, інтересів та можливостей кожного

керівника. Освітні програми підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО розробляються відповідно до вимог відповідних професійних стандартів. Вони повинні забезпечити формування у керівників ЗЗСО професійних компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності. Підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО має бути спрямоване на формування практичних навичок та вмінь, необхідних для вирішення конкретних завдань у сфері управління освітою.

Система підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО в системі післядипломної педагогічної освіти України складається з таких основних елементів:

- інститути та заклади післядипломної освіти, які забезпечують надання освітніх послуг за відповідними освітніми програмами.
- освітні програми, які розробляються у закладах вищої освіти, відповідно до вимог професійних стандартів та відповідають актуальним потребам керівників ЗЗСО.

Окремо слід згадати про можливість проходити підвищення кваліфікації в інших суб'єктів надання освітніх послуг, які зареєстрували свої освітні послуги у встановленому законодавством порядку, і про що піде мова у наступному параграфі

Освітні програми підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО реалізуються за такими напрямками:

- загальнопрофесійний розвиток, який передбачає формування у керівників ЗЗСО загальних компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності, зокрема: знання нормативно-правової бази освіти; основ управління освітою; психолого-педагогічних основ управління освітою; інноваційних технологій управління освітою.

Розвиток спеціальних компетентностей передбачає формування у керівників ЗЗСО професійних навичок, які необхідні для виконання конкретних завдань у сфері управління освітою, зокрема:

- управління освітнім закладом;
- управління освітнім процесом;
- управління науково-методичною роботою;
- управління кадровою роботою;
- управління фінансово-господарською діяльністю.

Освітні програми підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО розробляються відповідно до вимог професійних стандартів та відповідати актуальним потребам керівників ЗЗСО. Освітні програми є диференційованими та адаптованими до індивідуальних потреб, інтересів та можливостей кожного керівника.

Система підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО в системі післядипломної педагогічної освіти України є важливою складовою системи освіти України. Вона спрямована на підвищення рівня професійної компетентності керівників ЗЗСО, забезпечення якості освіти та розвитку інноваційної діяльності в закладах освіти.

Для ефективного функціонування системи підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО необхідно забезпечити її відповідність таким вимогам:

- цілеспрямованість та системність;
- диференційованість та адаптованість до індивідуальних потреб, інтересів та можливостей кожного керівника;
- спрямованість на формування професійних компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності керівників ЗЗСО.

Протягом перших двох років роботи вперше призначений керівник закладу загальної середньої освіти має пройти підвищення кваліфікації відповідно до займаної посади.

Регулюється підвищення кваліфікації «Порядком підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників». Документ визначає процедуру, види, форми, обсяг, періодичність, умови підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників закладів освіти і установ усіх форм власності та сфер управління, включаючи механізм оплати, умови і процедуру визнання результатів підвищення кваліфікації.

Порядок передбачає, зобов'язання педагогічних і науково-педагогічних працівників постійно підвищувати свою кваліфікацію. При тому працівники самостійно обирають як саме форми, види, напрями підвищення кваліфікації та вибирають відповідних суб'єктів надання освітніх послуг. Таке підвищення кваліфікації можна проходити в Україні і за кордоном, Підтвердженням є документ про підвищення кваліфікації, у якому вказуються результати.

Порядком визначаються основні напрями підвищення кваліфікації, такі як розвиток професійних компетентностей, формування у здобувачів освіти ключових компетентностей, створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища, використання інформаційно-комунікативних та цифрових технологій в освітньому процесі, розвиток управлінської компетентності тощо.

Ми провели аналіз освітніх програм обласних інститутів післядипломної освіти України, які визначені, як підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти України. На 7 сайтах із 22 (25) сайтів, які є доступів опубліковано лише накази про проведення підвищення кваліфікації керівників закладів освіти або опубліковано лише плани про

проведення такого. На 7 сайтах із 22 (25) опубліковані лише назви або теми освітніх програм для керівників закладів освіти (наприклад, Черкаський ОПОП,), на 8 сайтах 22 (25) опубліковані освітні програми із повним описом програми підвищення кваліфікації (наприклад, Житомирський ОШПО, Івано-Франківський ОШПО, Харківська академія неперервної освіти, Луганський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти,)

Програма підвищення кваліфікації керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (стаж роботи до 2-х років) Ужгородський національний університет

Наказом МОН від 16.09.2022 року затверджена Типова програма підвищення кваліфікації новопризначених директорів закладів загальної середньої освіти. - комплексний підхід до підготовки керівників освітніх установ, враховуючи сучасні вимоги та виклики в галузі освіти.

Мета такої програми полягає у підготовці керівників до виконання професійних функцій згідно з вимогами державного професійного стандарту керівника, забезпечення якості освіти та адаптація до сучасних умов.

Загальний обсяг програми становить 90 годин. Програма складається з трьох модулів, які включають теоретичну та практичну складові, а також самостійну роботу слухачів. Кожен модуль включає інтерактивні лекції, вебінари, тренінги, практикуми та майстер-класи. Програма орієнтована на розвиток професійних компетентностей керівника, зокрема управлінські, педагогічні, інформаційно-цифрові компетентності. Програма передбачає досягнення певних компетенцій та вмінь, що відповідають вимогам професійного стандарту керівника ЗЗСО.

Наказом МОН від 12.10.2022 року було затверджено «Типову програму підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти». Особливістю такої програми є представлення нового стандарту освіти, нових підходів, які пропонує Концепція Нової української школи, особливостей

реалізації нового стандарту у закладах освіти. Обсяг програми – 225 годин (7,5 кредитів)

Львівський обласний інститут післядипломної освіти (loipro.lviv.ua) пропонує три теми для керівників закладів («Управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти в умовах Нової української школи», «Управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти в умовах автономії та децентралізації», «Управлінська діяльність новопризначених керівників ЗЗСО в умовах Нової української школи».

Львівський національний університет імені Івана Франка та його структурний підрозділ Інститут післядипломної освіти та доуніверситетської підготовки Львівського національного університету імені Івана Франка організовує курси для педагогічних працівників закладів середньої освіти м. Львова та Львівської області (у рамках спеціальності 014 «Середня освіта») проте не пропонує курсів підвищення кваліфікації та програм стажування керівників закладів освіти.

Опрацьовані нами програми пропонують інституційну форму підвищення кваліфікації, передбачається очна, заочна, дистанційна або поєднана. Більшість заходів підвищення кваліфікації для керівників проводяться, як курси у дистанційній формі навчання з використанням дистанційних технологій в синхронному або асинхронному режимі.

Більшість годин навчання відводиться на практичні заняття (орієнтовно 50%). Типова програма підвищення кваліфікації для новопризначених керівників визначає для практичних 60 із 90 годин, Типова програма підвищення кваліфікації для керівників закладів, які реалізують новий Державний стандарт загальної середньої базової освіти – 111 із 225 годин. Частина забезпечується теоретичним навчанням (лекціями, вебінарами) (до 20%): для новопризначених керівників – 6 із 90 годин, для керівників закладів, які працюють з новим стандартом - 39 (із 225) годин. Інші години відводяться для самостійної роботи учасників підвищення кваліфікації.

Типові програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти пропонують до вибору різні форми роботи (очна, заочна, поєднана, тощо) для заходів підвищення кваліфікації, проте не пропонують методів роботи. Відповідно у освітніх програмах, які затверджені та ведуться інститутами післядипломної освіти не вказуються з допомогою яких методів, технік та технологій навчаються керівники. До передумов участі вказуються вимоги мати акаунт Google, мати базові знання офісних пакетів, наявність комп'ютера (а не телефона), доступ до інтернету. Деякі інститути післядипломної освіти реєструють на своїх платформах зі системами управління навчання moodle (Луганський, Черкаський, Львівський, інші), де надаються доступи. У описах освітніх програм не було вказано про використання інших платформ організації навчання, таких як Google Classroom (Google Workspace), Microsoft Teams (Microsoft 365), тощо. Слід згадати, що у описах програм не згадуються якими саме технологіями та техніками буде вивчатися тема, модуль чи відбуватися практичні заняття. Також не вказується, які лекції чи практичні заняття будуть відбуватися асинхронно (наприклад – перегляд відео у записі).

2.2. Аналіз педагогічних умов практик у системі неформальної освіти у системі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

Директор закладу загальної середньої освіти повинен щороку підвищувати свою професійну кваліфікацію. Закон про освіту [63], професійний стандарт дозволяє це робити як у сфері формальної освіти (система післядипломної професійної освіти), так і у сфері неформальної освіти, через участь у тренінгах, семінарах, практичних семінарах, вебінарах, майстер-класах.

Забезпечують підвищення кваліфікації у сфері неформальної освіти ряд громадських та міжнародних організацій. Серед таких організацій:

- Prometheus <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> ;
- EdEra <https://ed-era.com/about-us/> ;
- Освіторія <https://osvitoria.university/> ;
- Європейський центр імені Вергеланда <https://www.schools-for-democracy.org/>

Prometheus є великою платформою онлайн-освіти України. Prometheus співпрацює з провідними лекторами, визнаними компаніями та міжнародними організаціями з метою розробки та впровадження онлайн-курсів з різних популярних тем.

Основна мета Prometheus полягає в забезпеченні якісної освіти, зокрема робиться акцент на тому, що якісна освіта є важливим ключем до покращення майбутнього суспільства. Цей підхід обґрунтовується тим, що якісна освіта сприяє економічному зростанню і науковому прогресу, що має важливе значення для всіх сфер суспільства.

Місія Prometheus визначається як надання доступу до найкращих практик освіти. Розробники платформи прагнуть зробити можливим доступ до якісної освіти для широкого кола людей, незалежно від їхнього місця проживання чи соціального статусу

На платформі Prometheus для керівників закладів загальної середньої освіти пропонуються такі курси:

- курс «Управління якістю освіти в школі»
https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+QMS101+2021_T2;
- курс «Секрети успішних директора і директорки школи»
https://prometheus.org.ua/course/course-v1:EWC+DS102+2021_T1 ;
- курс "Стартуємо до успішної школи"
https://prometheus.org.ua/course/course-v1:EWC+DS101+2020_T3 ;

– курс «Школа та громада для дитини»
https://prometheus.org.ua/course/course-v1:EWC+DS101+2021_T1_4;

Курс «Управління якістю освіти в школі» спрямований на отримання учасниками знань та інструментів, які потрібні для організації та забезпечення якісної освіти в школі. Курс розглядає якість освіти як головний пріоритет сучасного світу і пояснює її важливість для розвитку суспільства та індивідуального успіху. Учасники курсу вивчають компоненти та структуру внутрішньої системи забезпечення якості освіти в школі, включаючи процеси, стандарти, та критерії оцінювання. Курс надає інструменти та методика для розроблення стратегії забезпечення якості освіти в школі, враховуючи потреби та цілі закладу освіти. Учасники навчаться проводити самооцінювання якості освіти в школі та забезпечити об'єктивність процесу оцінювання. Надаються рекомендації та практичні інструменти для підготовки навчального закладу до інституційного аудиту та забезпечення відповідності стандартам якості. Учасники отримають інформацію про те, як створити мотивуюче освітнє середовище для учнів, вчителів та інших учасників навчального процесу. У курсі поєднуються теоретичні матеріали з практичними кейсами, що дозволяє учасникам отримати реальний досвід та навички у вирішенні практичних завдань у сфері забезпечення якості освіти. Учасники мають доступ до додаткових ресурсів, інтелектуальних карт, проблемних питань та можливості спілкування з колегами на форумі для обміну думками та досвідом. Курс «Управління якістю освіти в школі» створено на замовлення Державної служби якості освіти України та спрямований на підготовку керівників навчальних закладів до ефективного управління та підвищення якості освіти в Україні, що є важливою складовою реформування освітньої системи країни.

Курс «Секрети успішних директора і директорки школи» є програмою із серії курсів «30 кроків до нової української школи: навчаємо громадянина»

від Програми «Демократична школа», розробленого Європейським центром ім. Вергеланда. Цей курс спрямований на підвищення управлінських компетентностей керівників закладів загальної середньої освіти та їхніх заступників. Мета курсу полягає в тому, щоб надати практичні знання і навички управлінцям для впровадження демократичного управління у школі, покращення спільної роботи колективу та розвитку партнерських відносин з батьками. Учасники курсу матимуть змогу навчитися налагоджувати ефективну комунікацію в школі, залучати учнів до участі в управлінні школою та розвивати їхню відповідальність та самостійність. Курс включає практичні поради та інструменти для ефективного управління школою, розвитку демократичних принципів та партнерських відносин у шкільній спільноті.

Курс «Стартуємо до успішної школи» є першим у серії чотирьох курсів «30 кроків до нової української школи: навчаємо громадянина», розробленим Європейським центром ім. Вергеланда. Цей курс спрямований на представлення методів та практичних інструментів для досягнення успішності в сучасній українській школі, створення комфортного навчального середовища та розвитку громадянських компетентностей учнів. Метою курсу є надання учасникам знань і практичних навичок щодо впровадження ціннісних засад Нової української школи в повсякденну педагогічну практику. Учасники курсу отримають інформацію про зміни в освіті, спрямовані на розвиток громадянських компетентностей учнів та створення якісного та безпечного шкільного середовища. Курс включає в себе інтерактивні завдання та матеріали, які допоможуть учасникам зрозуміти, як нові цінності і філософія Нової української школи можуть бути втілені в практичну шкільну діяльність. Розглядаються питання внутрішньої системи оцінки якості освіти, автономії школи та компетентнісного навчання. Учасники дізнаються, як вирішувати конфлікти, протидіяти дискримінації в освіті та організовувати роботу шкільної служби медіації.

Курс «Школа та громада для дитини» є частиною циклу «30 кроків до нової української школи: навчаємо громадянина» від програми "Демократична школа", що розроблений Європейським центром ім. Вергеланда. Курс спрямований на надання необхідних компетентностей та інструментів адміністраціям шкіл та педагогам для впровадження ефективної взаємодії з місцевою громадою. Його головною метою є створення сприятливого освітнього середовища, яке сприяє формуванню громадянських та соціальних компетентностей учнів та підвищенню якості освіти. Курс дає учасникам розуміння, як взаємодія з місцевою громадою може покращити роботу закладу освіти, залучити учнів до активної громадянської діяльності та надати їм навички та уявлення про важливість їхнього внеску в суспільство. Курс розкриває практичний досвід взаємодії з місцевими громадами, надаючи приклади успішних громадських ініціатив та впливу на формування місцевої політики. Важливою особливістю курсу є фокус на розвитку соціальних та громадянських компетентностей, а також на важливості співпраці з громадою для успішної реалізації освітніх ініціатив та розвитку навчального закладу. Учасники курсу отримують можливість вивчити і практично застосовувати методики та інструменти для побудови партнерських відносин з місцевою громадою, що сприяють покращенню процесу навчання та розвитку учнівських та педагогічних компетентностей.

EdEra - це українська студія онлайн-освіти з більш ніж 8-річним досвідом у створенні онлайн-курсів, навчальних платформ, інтерактивних ігор і підручників. Метою EdEra є реформування освіти в Україні, зробивши її сучасною, якісною, інтерактивною та ефективною. Компанія співпрацює з експертами-професіоналами, щоб перетворити їхні знання на цікавий та ефективний освітній досвід з використанням сучасного дизайну та інтерактивної методики. EdEra прагне вести Україну на передову в галузі освітніх підходів у світі.

- курс «Управління школою. Практикум» <https://courses.edera.com/courses/course-v1:EDERA-PROSVITCENTER+SM101+sm101/about;>

- курс «Ефективні комунікації для освітніх управлінців»
<https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA-SMARTOSVITA+EC101+EC101/about>.

Курс «Управління школою. Практикум» спрямований на допомогу адміністраціям шкіл та керівникам відділів освіти в налагодженні ефективних управлінських процесів у навчальних закладах. Основна мета цього курсу забезпечити учасників дієвими інструментами для трансформації шкіл та створення організаційної культури, орієнтованої на розвиток кожного учня. Основу курсу складає досвід, отриманий під час пілотування програми «Школа 3.0» в львівських школах, яка розроблена та реалізована Центром інноваційної освіти «Про.Світ». Курс рекомендований для директорів і заступників директорів шкіл, керівників відділів освіти та вчителів, які відповідають за керівництво методичними групами. Він спрямований на всіх, хто цікавиться сучасними підходами до організації ефективного управління освітніми закладами.

Курс «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» розглядає роль та значення стратегічних комунікацій у контексті освітнього управління, а також сприяти усуненню стереотипів, пов'язаних із структуруванням комунікаційних процесів. Курс надає обґрунтування ключових технік та інструментів, які сприяють підвищенню ефективності комунікації. Ця освітня програма призначена для осіб, які прагнуть навчитися швидко та зрозуміло представляти інформацію про досягнення у сфері освіти, володіти навичками керування кризовими ситуаціями, а також оволодіти навичками планування комунікаційних заходів та ефективного спілкування з представниками ЗМІ.

У рамках проекту «Освіторія.Університет» від громадської організації «Освіторія» пропонується ряд онлайн курсів, які можуть бути корисними для керівників ЗЗСО, серед яких

– курс «НУШ: базова середня освіта»
<https://osvitoria.university/courses/ZSjaMgJDF/>;

- курс «Наздоженемо: курс про подолання освітніх втрат для освітніх управлінців»
<https://osvitoria.university/courses/nazdojenemo/>.

Курс «НУШ: базова середня освіта» спрямований на посилення компетентностей українського вчительства для ефективного впровадження реформи Нової української школи (НУШ). Він орієнтований на вчителів та керівників закладів загальної середньої освіти, які вже впроваджують новий Державний стандарт 2020 року. Курс охоплює чотири ключові теми – «Новий зміст освіти», «Діти НУШ: хто вони?», «Сучасні підходи в роботі з учнівством», та «Оцінювання». У курсі пояснюється мету базової середньої освіти, яка базується на цінностях (повага до особистості учня, рівний доступ до освіти, академічна доброчесність, розвиток вільної особистості та критичного мислення, формування культури здорового способу життя, створення освітнього середовища з атмосферою довіри, утвердження людської гідності, формування активної громадянської позиції та плекання любові до рідного краю). Курс підкреслює формування ключових компетентностей, які необхідні сучасній людині для успішної життєдіяльності. До них відносяться вільне володіння державною мовою, здатність до спілкування рідною та іноземними мовами, математична компетентність, компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій, інноваційність, екологічна компетентність, інформаційно-комунікаційна компетентність, навчання впродовж життя, громадянські та соціальні компетентності, культурна компетентність, підприємливість та фінансова грамотність, а також інші компетентності, передбачені стандартом освіти.

Курс «Наздоженемо: курс про подолання освітніх втрат для освітніх управлінців» призначений для директорів та завучів закладів загальної середньої освіти та має на меті ознайомити їх із суттєвими аспектами, пов'язаними із виявленням та подоланням освітніх втрат серед учнівства. Курс включає два основних модулі, кожен із яких спрямований на

поглиблене розглядання відповідних аспектів теми. Перший модуль включає у себе сім відео та охоплює загальні поняття, пов'язані із освітніми втратами, а також розглядає стан цього явища як у світовому контексті, так і в Україні. Учасники будуть ознайомлені з різними форматами виявлення освітніх втрат серед учнів та стратегіями, які можна використовувати для їх подолання на рівні навчального закладу. Другий модуль містить три відео, що розроблені експертами спеціально для управлінців. У цьому модулі будуть розглянуті більш детальні аспекти, пов'язані із освітніми втратами, включаючи можливості для психоемоційної підтримки школярів, процеси зарахування, переведення та відрахування учнів в умовах воєнного стану, підходи до формування освітньої програми навчального закладу та актуальні напрямки розвитку потенціалу педагогічних працівників в контексті освітніх втрат. Програма курсу «Наздоженемо...» зосереджена на отриманні управлінцями закладів освіти необхідних знань та інструментів для ефективного виявлення та подолання освітніх втрат серед учнів та сприяння стабільному розвитку закладів освіти у важливих соціальних та економічних умовах.

Європейський центр імені Вергеланда (European Wergeland Centre) є експертним центром (Осло, Норвегія) метою, якого є надання підтримки державам-членам Ради Європи в галузі освіти для демократичного громадянства, прав людини та міжкультурного порозуміння. Європейський центр імені Вергеланда пропонує навчальні програми, ресурси та заходи з розширення знань та підвищення обізнаності у сферах демократії, прав людини та міжкультурної взаємодії. Україна також співпрацює із Європейським центром імені Вергеланда через програму «Демократична школа». Ця програма спрямована на підтримку демократичних реформ у сфері шкільної освіти в Україні та включає такі напрямки, як демократизація та посилення інституційної спроможності шкіл, розробка матеріалів для формування громадянських компетентностей учнів, розробка онлайн-матеріалів для вчителів та інші ініціативи в галузі освіти. Робота центру сприяє впровадженню цінностей демократії, прав людини та верховенства

права в українській освіті та сприяє створенню якісного навчального середовища. Для керівників закладів загальної середньої освіти експерти центру пропонують фасилітовані курси:

- курс «Командне лідерство для розвитку культури демократії в школі»;
- курс «Керівництво школи і формувальне оцінювання: впровадити не можна ігнорувати»;
- курс «Як розвивати демократичне врядування в школі» <https://e-learning.theewc.org/>.

Метою курсу «Командне лідерство для розвитку культури демократії в школі» є розвивати навички командного лідерства задля розвитку культури демократії в школі, застосування методів фасилітації для розвитку шкільних команд. Курс має практичне спрямування: учасники і учасниці курсу опрацюють найважливіші складники застосування командного підходу в школі: як забезпечувати командну роботу учасників освітнього процесу; фасилітація як інструментом взаємодії та розвитку; мотивація та лідерство в команді; як командне лідерство сприяє розвитку культури демократії в закладі освіти. Навчання розраховане на 7 тижнів: 7 онлайн зустрічей (14 год.), та 16 год. самостійної роботи. Усього 30 годин.

Фасилітований онлайн-курс «Керівництво школи і формувальне оцінювання: впровадити не можна ігнорувати» створено для підтримки керівниць і керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників/-ць, завідувачок/-ів філій, консультантів/-ок центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Зміст курсу спрямовано на формування у адміністрації ЗЗСО культури демократичного управління, розуміння необхідності впровадження формувального оцінювання в систему роботи закладу освіти. Фасилітований курс допоможе поєднати формувальне оцінювання з поточним та підсумковим у системі оцінювання закладу загальної середньої освіти, проаналізувати документи школи щодо

формування оцінювання та виробити конкретні кроки для його успішного впровадження та підтримки. Обсяг курсу: 45 годин (1,5 кредита ЄКТС)

Учасники і учасниці курсу «Як розвивати демократичне врядування в школі» опрацюють найважливіші складники успішного врядування в школі. Навчання на курсі допоможе знайти відповіді на питання, як зробити шкільне врядування активним та дієвим, як налагодити роботу органів врядування в школі таким чином, щоб були залучені і учні, й педагоги, й шкільна громада в цілому. Онлайн-курс розрахований на керівників ЗЗСО, ЗП(ПТ)О, їхніх заступників. Курс передбачає 8 тижнів навчання, 5 онлайн-зустрічей та самостійну роботу учасників та учасниць.

Отже курси, розроблені для директорів шкіл у галузі неформальної освіти, пропонують навчальні програми для підвищення їхніх управлінських компетентностей та формування лідерських навичок. Ці програми, як правило, відрізняються інноваційними навчальними планами, досвідченими викладачами, практичним навчанням, можливостями для налагодження контактів і спрямованістю на безперервний розвиток. Основні теми курсів включають стратегічне планування, лідерство в навчанні, шкільну культуру, управління фінансами, правові та етичні аспекти, прийняття рішень на основі даних, залучення громади, управління змінами та реагування на кризові ситуації. Завдяки цим курсам директори шкіл розвивають такі навички, як лідерство, комунікація, вирішення проблем, управління часом, побудова команди, вирішення конфліктів та адаптивність. Участь у цих курсах значно покращує управлінські компетентності керівників закладів загальної середньої освіти та дає їм змогу впроваджувати реформи та підвищувати якість освіти у своїх закладах.

2.3. Визначення ролі системи управління навчанням (moodle) у створенні педагогічних умов для професійного самовдосконалення керівників ЗЗСО.

Moodle, як система управління навчанням (LMS), пропонує цифрове середовище, яке дозволяє надавати навчальний контент, ресурси та інтерактивні дії. Ця цифрова платформа може сприяти безперервному навчанню та розвитку навичок, завдяки чому вона ефективно підходить для освітніх ініціатив у професійному розвитку.

Moodle містить різні модулі, які дозволяють студентам та викладачам взаємодіяти між собою як на рівні «студент-студент», так і на рівні «студент-викладач»: анкета, опитування, глосарій, урок, семінар, робочий зошит, чат, форум, тест, Wiki, завдання [75].

У системі Moodle, викладач може вибрати між двома методами структуризації курсу: тематичною та календарною. У тематичній структурі курс розбивається на розділи або секції за різними темами. У календарній структурі кожний тиждень навчання представляє собою окремий розділ або секцію. Цей підхід є корисним для організації дистанційного навчання і допомагає студентам ефективно планувати свою навчальну роботу.

Автор курсу в системі Moodle має можливість редагувати вміст курсу в будь-якому порядку і вносити зміни під час навчання. Додавання різних елементів до електронного курсу, таких як лекції, завдання, форуми, глосарії, вікі, чат і інші, є досить простим. Кожен курс має спеціальну сторінку, на якій можна переглянути останні зміни, які були внесені в нього.

Система Moodle забезпечує викладачам інструменти для надання навчальних матеріалів, проведення теоретичних і практичних занять, а також організації індивідуальної та групової навчальної діяльності студентів. Вона також має можливість проведення тестування і оцінювання роботи студентів, яка відбувається в різних елементах курсу, таких як завдання, форуми, вікі, глосарії і інші. Оцінки можуть бути виставлені за шкалами, які визначаються самим викладачем, і можуть охоплювати різні аспекти навчання, включаючи відповіді студентів на форумі та інше. Всі оцінки можуть бути легко

переглянуті через журнал оцінок курсу з налаштуваннями для зручного відображення та групування оцінок.

Завдяки модульній архітектурі, функціональність Moodle може бути розширена сторонніми розробниками. Крім підтримки різних мов і дизайн-шаблонів, Moodle надає можливість інтегрувати такі типи модулів:

- елементи курсу, типи завдань;
- звіти адміністратора;
- блоки;
- формати курсів, звіти по курсах;
- поля бази даних (для елемента курсу «База даних»);
- звіти по оцінках, формати експорту оцінок, формати імпорту оцінок;
- портфоліо, сховища файлів;
- типи питань у тестах, формати імпорту/експорту тестів, звіти по тестах;
- типи ресурсів.

Moodle надає потужний інструментарій для створення та проведення тестів, що становлять основний засіб контролю знань у дистанційному навчанні. Вона підтримує різні типи питань у тестах, такі як множинний вибір, на відповідність, так/ні, короткі відповіді та есе. Moodle також надає можливість налаштування шкали оцінювання та автоматичного підрахунку результатів після проходження тесту.

Система також має розширені інструменти для статистичного аналізу результатів тестування, включаючи оцінку складності окремих питань. Важливо відзначити, що Moodle може бути використана не лише для дистанційного навчання у вищих навчальних закладах, а також для підтримки традиційного навчального процесу вищої освіти через комбінований підхід [75].

Створення електронного курсу на платформі Moodle включає кілька важливих етапів та особливостей [45]:

1. Розробка курсу з уніфікованою структурою, яка включає такі елементи:

Візитка курсу: Стисла інформація про курс, його авторів, кафедру, напрям підготовки, кількість кредитів ECTS, та рівень доступу.

Робоча програма: Мета та завдання курсу, передумови вивчення, зміст курсу, включаючи назви тем кожного модуля, кількість годин на вивчення кожного модуля, та опис того, що студент буде знати та вміти після проходження курсу.

Структура дисципліни: Послідовність проведення лекцій, практичних та лабораторних занять, а також завдань для самостійної роботи.

Оцінювання результатів навчання: Система оцінювання досягнень студентів, розподіл балів за виконання завдань, шкала оцінювання.

2. Початкове налаштування включає відкриття навчального курсу і редагування його параметрів. До цього етапу відноситься вибір команди "Редагувати параметри" в блоку "Керування" курсом.

4. Редагування параметрів секції включає переміщення секцій, позначення секції як поточної, управління видимістю секцій, а також видалення секцій. Також існують інструменти для керування ресурсами курсу, такі як редагування назви ресурсу, переключення режиму групової роботи з ресурсом та інші опції.

Платформа управління навчанням (LMS) Moodle має особливості у створенні педагогічних умов для створення програм підвищення кваліфікації. Moodle це гнучка та доступна платформа для надання навчального змісту та професійних матеріалів. Долучені до електронного курсу учасники отримують доступ до навчальних матеріалів, курсів і ресурсів, а у зручний для них час можуть виконувати визначену навчальну діяльність зважаючи на власний графік роботи. Кожен учасник самостійно визначає ритм чи швидкість навчання. На платформі можливі специфічні

налаштування, які можна налаштувати відповідно до індивідуальних потреб чи специфічних навчальних траєкторій керівників закладів освіти. На платформі можна організувати спільне використання ресурсів: документи, відео та посилання на зовнішній зміст (контент). У рамках електронних курсів можна налагодити дискусії чи спільні проекти, які підтримуватимуть рівному навчанню, заохочуватимуть до обміну ідеями та вивченню передового досвідом. Платформа Moodle дозволяє створювати оцінювання, тести та завдання, що дає змогу виявити розуміння матеріалу учасниками курсів та отримати зворотний зв'язок від викладачів.

На ефективність Moodle у професійному розвитку керівників ЗЗСО можуть впливати кілька ключових факторів:

- дизайн курсів і якість змісту є критичними факторами. Добре структуровані курси з відповідною тематикою будуть більше ефективними;
- відповідність змісту електронних курсів професійного розвитку конкретним цілям і потребам керівників ЗЗСО;
- рівень залучення до платформи відіграє ключову роль у досягненні результатів навчання і він передбачає: участь в обговореннях, виконання завдань та взаємодію з колегами;
- наявність відповідної та компетентної технічної підтримки є важливою для вирішення проблем або труднощів, з якими учасники електронних курсів можуть зіткнутися під час використання платформи.

Вплив таких факторів визначає загальну ефективність Moodle як платформи для професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти.

Використання Moodle у практиці професійного розвитку директорів шкіл пропонує такі переваги, як економічність, налаштування, доступність та підтримка співпраці. Платформа є альтернативою традиційним семінарам або

семінарам з професійного розвитку формальної чи неформальної освіти. За допомогою розробки електронних курсів чи депозитаріїв матеріалів на цій платформі можна підтримувати постійний професійний розвиток, дозволяючи керівникам закладів освіти бути поінформованими щодо останніх освітніх тенденцій. Використання Moodle забезпечує формат для організації постійного та довгострокового професійного розвитку. Такі курси можуть з часом оновлюватися та розширюватися, забезпечуючи учасникам доступ до актуального та актуального контенту.

Важливо, щоби електронні курси для професійного розвитку керівників закладів освіти, які створені на системі управління навчанням (LMS) Moodle передбачали узгодження зі специфічними потребами та цілями освітніх управлінців. Слід адаптувати зміст і курси відповідно до конкретних вимог керівників закладів освіти. Це передбачає узгодження вмісту з компетенціями учасників, засадами освітньої політики та особливостями місцевого розвитку. Матеріал електронних курсів безпосередньо має стосуватися труднощів, викликів і обов'язків, з якими стикаються керівники. Ефективність електронних курсів можна підвищити через підтримку активної участі директорів в обговореннях, спільних проектах і навчанні «рівний-рівному». Інструктори чи викладачі можуть стимулювати дискусії заохочуючи взаємодії між учасниками. Механізми постійного оцінювання та зворотного зв'язку слід інтегрувати в електронні курси на платформі Moodle. Регулярне оцінювання, тести, завдання та опитування дають учасникам курсу виявити своє розуміння матеріалу та отримати конструктивний відгук.

З точки зору доступності та зручності використання слід звернути увагу на зручність платформи для користувача. Директори шкіл, незалежно від їхньої технічної підготовки, повинні мати можливість легко орієнтуватися в Moodle. Чіткі інструкції, інтуїтивно зрозумілі інтерфейси та зручний дизайн можуть сприяти позитивному досвіду користування.

Оптимізація Moodle для професійного розвитку директорів шкіл вимагає комплексного підходу. Налаштовуючи вміст, сприяючи взаємодії, використовуючи дані, забезпечуючи безперервне оцінювання, сприяючи налагодженню зв'язків, забезпечуючи доступність, плануючи стабільність і залучаючи інституційну підтримку, Moodle може бути потужним інструментом для підвищення кваліфікації та ефективності керівників закладів освіти. Ці стратегії, якщо їх ефективно впроваджувати, сприяють зростанню та вдосконаленню директорів, що зрештою приносить користь закладам.

По суті, властиві функції та можливості Moodle роблять його потужною платформою для реалізації ініціатив професійного розвитку. Його доступність, налаштування, інтерактивні елементи, інструменти оцінювання, розуміння на основі даних і сховище ресурсів разом сприяють ефективності платформи в сприянні зростанню, розвитку та постійному навчанню професіоналів, у тому числі директорів шкіл. Цей зв'язок підкреслює важливість Moodle як цінного інструменту для вдосконалення знань і навичок професіоналів у різних областях.

Отже, система управління навчанням (LMS) Moodle сприяє професійному розвитку керівників ЗЗСО через організацію універсальної адаптованої платформи, за допомогою якої можна підтримувати самостійне навчання, налаштування під специфічні навчальні цілі, створити умови співпраці, забезпечити оцінювання та організувати постійний професійний розвиток. Доступність і економічна ефективність роблять Moodle цінним інструментом для вдосконалення навичок і знань керівників ЗЗСО.

Висновки до другого розділу

Програми підвищення кваліфікації для керівників закладів освіти мають певні недоліки та обмеження в контексті надання методичної бази та організаційних аспектів. Програми неформальної освіти, які розроблені для

закладів освіти, надають більше інформації та можливостей для розвитку управлінських компетентностей та лідерських навичок. Проте в обох випадках бракує конкретної інформації щодо методів навчання та використання платформ для навчання.

Система управління навчанням Moodle є корисною для професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти завдяки своїй універсальності та економічній ефективності.

Загалом слід посилювати програми підвищення кваліфікації для керівників закладів загальної середньої освіти, надаючи більше інформації про методи навчання та використання сучасних платформ для навчання. Такі програми можуть відігравати ключову роль у підготовці керівників для ефективного управління закладами освіти та підвищення якості освіти.

РОЗДІЛ III. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЦИКЛУ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО

3.1. Опитування навчальних потреб керівників ЗЗСО.

Для виявлення потреб керівників закладів загальної середньої освіти у підвищенні кваліфікації та з'ясування їхніх можливостей щодо участі у різних програмах та виявити складнощі щодо виконання ними професійних функцій ми вибрали формат «глибинного інтерв'ю». Глибинне інтерв'ю - це якісний метод дослідження, який використовується для збору детальної інформації про думки, почуття, переконання, досвід або реакції респондентів. Вибір такого методу обґрунтований його основними характеристиками: це вільна структура у питаннях та відповідях та можливість зупинитися на тій чи іншій темі, які виникають під час розмови.

Глибинне інтерв'ю широко використовується у соціології, психології, маркетингових дослідженнях та інших галузях, де важливо зрозуміти глибокі мотивації та досвід окремих осіб. Отримані дані з глибинних інтерв'ю аналізуються для виявлення ключових тем, мотивів і патернів, і часто вимагають більш складного та тривалого аналізу порівняно з аналізом опитувань з кількісними даними.

За умови простого способу дослідження – інтерв'ю - метод може дозволити зосередитися не лише на особистому досвіді, але й на особистих переживаннях, емоціях респондентів, які нададуть зрозуміти їх індивідуальні очікування чи уявлення.

Тривалість для проведення глибинного інтерв'ю була визначена 60-90 хвилин, але якщо респондент повторювався чи не оголошував нових думок, то інтерв'ю за згодою могло зупинитися.

Для проведення глибинного інтерв'ю було підготовано анкету, яка включала три блоки питань:

- які функції виконувати складно і для виконання яких функцій необхідне навчання чи консультації;
- які форми керівники закладів освіти вибирають для підвищення кваліфікацій;
- які методики, технологій, техніки керівники закладів б вибрали для підвищення кваліфікації.

Кожен блок включав 12-15 питань. Кожне питання формулювалося як відкрите та із можливістю поставити додаткове чи уточнююче питання.

Щоб забезпечити репрезентативність і різноманітність відповідей, важливо ретельно вибрати учасників для проведення глибинного інтерв'ю. інтерв'ю, тому ми вирішили сформувати вибірку за такими показниками:

1. Респонденти мають представляти різний вік. Очікувані категорії: два керівники віком 30-40 років, два віком - 40-50 років, троє віком понад 50 років.

2. Респонденти мали би представляти стать у такій пропорції: чотири чоловіки та три жінки.

3. Керівники мали б мати різний стаж роботи: 2 осіб менше ніж 5 років, 2 осіб - 5-10 років, троє осіб понад 10 років досвіду.

4. Респонденти мають бути керівниками шкіл різного розміру та площі малі школи (до 3000 м²) – 2 керівники, середні школи (до 5000м²) – 2 керівники, великі школи (від 5500 м²) – 3 керівників.

5. Респонденти мають бути директорами сільських (три керівника) та міських (4 керівника) шкіл.

Такий підхід дозволив отримати більш повне та різноманітне уявлення про проблеми та потреби керівників закладів освіти, враховуючи різні фактори, такі як вік, стать, досвід роботи, розмір та тип школи.

Для проведення глибинного інтерв'ю ми відібрали 7 осіб, які відповідали поданим критеріям та сформували таку групу (табл..3.1.)

Таблиця 3.1.

Респонденти для проведення глибинного інтерв'ю

	вік	стать	Досвід роботи	Площа школи	Кількість учнів	Кількість вчителів	Місцевість
Керівник 1	35 р.	Жін	3 р.	Мала	150	15	Сільська
Керівник 2	45 р.	Чол	7 р.	Середня	350	30	Міська
Керівник 3	52 р.	Чол	15 р.	Велика	600	50	Міська
Керівник 4	42 р.	Жін	10 р.	Велика	550	45	Сільська
Керівник 5	47 р.	Чол	12 р.	Мала	180	18	Міська
Керівник 6	41 р.	Жін	5 р.	Середня	400	35	Сільська
Керівник 7	55 р.	Жін	20 р.	Середня	300	28	Міська

Через особистісний характер зустрічей ми дотримувалися строгого дотримання конфіденційності та етичних стандартів. Інтерв'ю проводилося у форматі очних зустрічей: 2 зустрічі було проведено у очному форматі (особиста зустріч), 5 зустрічей було проведено у онлайн форматі. Тривалість зустрічей від 70 до 120 хвилин. Кожного респондента було попереджено, що аудіо чи відео запису зустрічі не відбуватиметься, а результати записуватимуться письмово (конспектуватимуться). За результатами кожної зустрічі з респондентом підготовано короткий опис інтерв'ю з ключовими відповідями (див. дод.А, дод.Б.)

Виходячи з ключових проблем, з якими стикаються Керівники 1-7, можна скласти такий список тем для навчання, який би враховував їх спільні та індивідуальні виклики:

1. Фінансове планування та бюджетування в освітніх установах.
Вирішення проблеми: Ця тема допоможе керівникам розуміти та краще контролювати фінансові аспекти управління школою.
2. Комунікаційні навички та взаємодія з батьками та громадою.
Вирішення проблеми: Зосередження на розвитку ефективних

комунікаційних стратегій для зміцнення взаємодії з батьками та місцевою громадою.

3. Лідерство та управління персоналом у освітньому середовищі. Вирішення проблеми: Навчання навичкам ефективного лідерства та управління персоналом, включаючи розвиток та мотивацію команди.
4. Розробка та адаптація навчальних планів. Вирішення проблеми: Теми, які зосереджуються на розробці гнучких та інклюзивних навчальних планів, які задовольняють потреби учнів.
5. Інновації в освіті та впровадження нових технологій. Вирішення проблеми: Огляд сучасних освітніх інновацій та вивчення, як ефективно інтегрувати технології в навчальний процес.
6. Стратегії вирішення конфліктів та управління навчальним середовищем. Вирішення проблеми: Розробка навичок для вирішення конфліктів та підтримки позитивного навчального середовища.
7. Організація позакласних заходів та заходів залучення учнів. Вирішення проблеми: Навчання тому, як організувати та фінансувати ефективні позакласні заходи та ініціативи.
8. Професійний розвиток та самоосвіта для освітян. Вирішення проблеми: Розгляд можливостей для постійного особистого та професійного розвитку в освітній галузі.
9. Включення мультимедійних та інтерактивних методів у навчання. Вирішення проблеми: Вивчення способів інтеграції мультимедіа та інтерактивних технологій для підвищення ефективності навчання.

Враховуючи різноманітність потреб та можливостей респондентів (Керівників 1-7), важливо підібрати гнучкий та адаптивний формат навчання,

який відповідає їхнім індивідуальним вимогам. Узагальнюючи подані респондентами пропозиції сформулюємо такий список (табл.3.2.).

Табл.3.2.

Формат навчання, який відповідає очікування керівників закладів
загальної середньої освіти
(за результатами проведеного глибинного інтерв'ю)

Змішане навчання (комбінація очного та дистанційного)	Це дозволить керівникам балансувати між їх професійними обов'язками та навчанням. Змішаний підхід може включати живі вебінари, онлайн-курси та періодичні очні зустрічі для інтенсивних тренінгів та майстер-класів.
Модульне навчання	Курси можуть бути розбиті на короткі модулі, які керівники можуть вивчати відповідно до свого графіку. Такий підхід дозволить їм краще управляти навчальним навантаженням.
Самоосвіта з використанням цифрових ресурсів	Надати керівникам доступ до онлайн-платформ із широким спектром ресурсів для самостійного вивчення, включаючи електронні книги, відео-лекції та інтерактивні вправи.
Індивідуальне навчання та коучинг	Для керівників з специфічними потребами або конкретними цілями може бути корисним індивідуальне навчання або персональний коучинг.
Тематичні воркшопи та семінари	Організація короткотривалих воркшопів і семінарів на актуальні теми, які можуть відбуватися в очному або дистанційному форматі.
Гнучкий графік навчання	Надання можливості вибору часу навчання, враховуючи зайнятий робочий графік керівників, включаючи вихідні та вечірні години.
Використання інтерактивних технологій	Залучення керівників до використання інтерактивних платформ, які можуть підвищити залученість та ефективність навчання.
Міжнародні програми обміну досвідом	Для тих, хто зацікавлений в глобальних перспективах та міжнародному обміні досвідом, можуть бути організовані спеціальні програми або стажування за кордоном.

Третім розділом у проведенні глибинного інтерв'ю були питання, які визначали які технології, техніки та методик у навчанні можуть бути

ефективно застосовані для навчання керівників закладів загальної середньої освіти. Проаналізувавши відповіді подаємо короткий огляд бачень респондентів.

Використання онлайн-платформ, таких як Moodle, Blackboard, або Canvas, виявилось корисним для дистанційного навчання, включаючи проведення вебінарів та курсів. Застосування інструментів відеоконференцій, таких як Zoom, Microsoft Teams, або Google Meet, сприяє проведенню відеоконференцій та обговорень у реальному часі, що дозволяє залучати учасників до активного діалогу. Інтерактивні вебінари, які включають функції, такі як опитування, чати та робочі групи, демонструють ефективність у підвищенні залученості та взаємодії. Модульне навчання, яке організоване у формі коротких модулів, дозволяє керівникам вивчати матеріал за власним графіком, а використання електронних книг та онлайн-ресурсів сприяє самостійному вивченню. Інтерактивні заняття залучають керівників до активного навчання, а індивідуальне коучинг та менторство враховують особисті потреби та цілі кожного учасника. Тематичні воркшопи та семінари, які проводяться у форматах, що дозволяють короткотривале занурення в актуальні теми, виявилися ефективними. Використання соціальних мереж та форумів для обговорень сприяє обміну досвідом та ідеями між керівниками.

З проведеного глибинного інтерв'ю можна виокремити пропозиції для подальшої практики, особливо в контексті управління закладами освіти.

Дослідження допомагає краще зрозуміти, з якими проблемами зіштовхуються керівники закладів освіти. Це дозволяє створювати реалістичні плани щодо підвищення кваліфікації цих керівників. А отримана інформація від респондентів може бути використана для розробки ефективних освітніх програм професійного розвитку, які задовольняють професійні потреби керівників. Дослідження продемонструвало важливість інновацій та впровадженню нових технологій і у навчальний процес та управління закладом, і у підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

Відповіді респондентів продемонстрували, що є необхідність ефективного залучення різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи батьків, учнів та місцеву громаду, до процесу управління та прийняття рішень. Респонденти продемонстрували прагнення до професійного лідерства, формуванню навичок управління конфліктами, комунікацію та мотивацію персоналу. Дослідження підкреслило, що існуюча система формальної та неформальної освіти не завжди адаптована до постійних змін та появи нових професійних потреб керівників закладів освіти.

У цілому, результати дослідження можуть бути корисними для розробки ефективних стратегій управління закладами загальної середньої освіти, підвищення кваліфікації керівників та впровадження інновацій у сфері освіти.

Беручи до уваги результати дослідження, запропонуємо формат мікронавчання, який може бути ефективним варіантом для задоволення освітніх та професійних потреб керівників закладів загальної середньої освіти. Цей підхід має кілька переваг, які роблять його особливо привабливим у контексті управління освітою. Перш за все, мікронавчання передбачає короткі навчальні сесії, які можна легко інтегрувати в щільний графік керівника, що є важливим для тих, хто постійно зайнятий різноманітними адміністративними та управлінськими завданнями. Також цей формат дозволяє зосередитися на конкретних навичках або знаннях, які є найбільш актуальними для керівників, наприклад, курси з лідерства, фінансового менеджменту, комунікації та інші. Мікронавчання часто включає інтерактивні елементи, такі як відео, інфографіка, короткі кейс-стаді, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та збереженню уваги. Крім того, враховуючи гнучкість та доступність мікронавчання, яке може бути доступне в різних форматах, включаючи мобільні додатки, електронні книги, аудіо- та відео-матеріали, керівники можуть вчитися в зручний для себе час і місце. Використання мікронавчання для керівників освітніх закладів може стати ефективним способом вдосконалення їх професійних навичок,

адаптації до змін у сфері освіти та підтримки високого рівня управлінської компетентності, сприяючи культурі постійного навчання.

3.2. Особливості педагогічних умов у формування навчального циклу професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій.

Сьогодні активно досліджується проблема ефективності у підготовці керівних кадрів для закладів освіти у період цифрових технологій. Завдяки зростаючому рівню володіння цифровим навичкам комунікації у професійній діяльності, електронне навчання стає все більш доступним. Швидкість підключення до інтернет ресурсів зростає, відбувається колосальний розвиток мобільного зв'язку, з'являється можливість використання смартфонів та інших портативних пристроїв для навчання, стає можливим застосування мультимедійних методів навчання. Споживання великої кількості інформації змушує постійно боротися із нестачею часу, у людей значно знижується рівень концентрації уваги, тобто здатність утримувати увагу, не відволікаючись зовнішні стимули. Виклики вимагають від людей гнучкості та швидкої адаптації до мінливих обставин. Тож слід шукати альтернативу традиційному навчанню, підібрати технологію навчання, яка враховуватиме особливості сучасних керівників, у тому числі керівників закладів освіти. що підкреслює потребу в ефективних методах навчання. Мікронавчання має ряд характеристик, які можуть підвищити ефективність навчання персоналу. Воно передбачає розподіл навчального контенту на короткі, легко керовані сегменти, також відомі як «навчання за принципом «шматочків»». Ці короткі модулі є простими, цілеспрямованими та орієнтованими на досягнення мети, що дозволяє студентам встановлювати зв'язки між ними. Мікронавчання особливо актуальне в онлайн-навчанні,

оскільки вона може включати різні медіа-формати, такі як відео, текстові фрагменти та подкасти, для ефективного викладання.

Варто відзначити, що мікронавчання у літературі згадується як «порційне» навчання (bite-sized learning), «нанонавчання» (nano-learning), «навчання за підпискою», «абонементне навчання» (subscription learning), капсульне навчання (capsule learning), навчання «на ходу» (learning-on-the-go)

Мікронавчання є таким форматом навчання, при якому студенти навчаються за допомогою коротких, сфокусованих мікрокурсів чи мікролекцій, які зазвичай тривають 5-10 хвилин, що сприяє кращому запам'ятовуванню та адаптації матеріалу. Дослідники виявили, що мікронавчання є ефективним, Цей підхід враховує короткі проміжки уваги сучасних людей, які звикли отримувати інформацію невеликими, швидкими порціями.

Мікронавчання дає можливість студентам та слухачам навчатися у власному темпі, що робить його зручним для тих, хто балансує між роботою і навчанням або має обмежений час на освіту, наприклад, для керівників закладів освіти.

У своїй публікації В'ячеслав Різник і Тарас Мельник стверджують, що мікронавчання підвищує інтерес студентів до процесу навчання, дозволяє їм брати участь у плануванні лекцій, набувати практичного ораторського досвіду та розвивати такі якості, як самоорганізація, відповідальність та ініціативність. Вони відзначають, що 74% студентів позитивно оцінюють його для набуття професійних навичок [66].

Цифрова трансформація в освіті передбачає інтеграцію електронних і цифрових пристроїв, інструментів і систем зв'язку для створення цифрового освітнього середовища. В.Биков та С.Литвинова згадують у своїй публікації чотири типи завдань для учасників мікро-вебінарів та етапи впровадження мікронавчання: мікроаналіз, мікроштурм, мікросинтез, виконання учасниками фінальних завдань (формування мікрокейса).

Мікронавчання легко пов'язується з іншими підходами та поняттями: інформальна освіта, індивідуальне навчальне середовище, навчання на робочому місці, електронне навчальне середовище.

Основні труднощі можуть бути пов'язані зі зростаючими специфічними очікуваннями та недостатності часу для створення матеріалів для мікронавчання. Головні проблеми мікронавчання пов'язані з:

1. Оновлення змісту, який швидко стає неактуальним.
2. Доступність для всіх користувачів.
3. Недостатність часу для навчання.
4. Культура навчання та мотивація до навчання

Таблиця 3.3.

Переваги та недоліки технології мікронавчання

Переваги мікронавчання	Недоліки мікронавчання
Мікронавчання вирішує проблему низької концентрації уваги за допомогою, ефективних мультимедійних навчальних матеріалів.	Мікронавчання не дозволяє тренувати довільну увагу як інші традиційні методи навчання. Учасники можуть звикнути до навчання лише у вигляді коротких інтерактивних уроків.
Короткі навчальні матеріали дозволяють навчатися у зручний, вільний час, наприклад, по дорозі на роботу, в обідню перерву.	Неможливо вивчити об'ємну тему за один раз, оскільки модулі мікронавчання ґрунтуються на отриманні невеликих порцій інформації. При високій складності предмета вивчення, втрачається сенс розбивати його на короткі частини.
Низькі витрати. Існує безліч вже створеного матеріалу, що підходить	Відсутність плавного переходу у потоках інформації, що ускладнює

для навчання співробітників.	поєднання елементів навчання між собою.
Ефективний спосіб навчання, доступний для всіх.	Не є ідеальним рішенням для різних вікових категорій. Основний вік співробітників, який використовує гаджети віком від 18 до 40 років.

Отже, враховуючи, що протягом робочого часу тижня керівники можуть витратити на навчання чи розвиток невеликий відсоток часу через напружений графік, то мікронавчання є зручним та доречним способом організувати власне підвищення кваліфікації. Мікронавчання є методом, який розроблений до активного насиченого способу життя. Мікронавчання - це метод подачі учасникам невеликої кількості навчальної інформації в короткий проміжок часу щоб досягнути визначену конкретну мету навчання. Мікронавчання передбачає подрібнення всього навчального змісту на короткі блоки (мікрокурси), кількість яких залежить від обсягу теми і глибини занурення в неї (блок може бути всього один). У такому разі учасники отримують максимально конкретну інформацію швидко й ефективно. Важливо враховувати, що ефективність мікронавчання може залежати від самодисципліни керівників та якості навчального матеріалу. Для досягнення найкращих результатів може бути корисним розробити систему підтримки та оцінки, яка сприяє вивченню та впровадженню отриманих знань у практику.

3.3. Формулювання методичних рекомендацій щодо створення педагогічних умов для навчальних циклів (мікронавчання) професійного самовдосконалення.

Особливостями педагогічних умов мікронавчання є короткочасність, автономність, різноманітність, інтерактивність, зручність.

Таблиця 3.4.

Особливостями педагогічних умов мікронавчання

Короткочасність	навчальний модуль за технології мікронавчання максимально короткий та ємний, відповідає єдиній меті навчання. Фокусування - навчальний модуль орієнтований вузькі теми
Автономність	модуль мікронавчання є незалежним та самодостатнім. Немає необхідності доступу до інших навчальних модулів, при цьому модуль є закінченою частиною всього курсу навчання.
Різнманітність	технологія мікронавчання дозволяє використовувати різні типи навчання співробітників – короткі відео-лекції, презентації, анімація, текстові уроки, подкасти, мінітести тощо. Різнманітні методи під час навчання підвищують інтерес до навчання.
Інтерактивність	велика кількість взаємодій у навчальному процесі, взаємодія може бути моделюванням, інтерактивним покроковим керівництвом.
Гнучкість	можливість отримати доступ на різних пристроях у будь-який зручний час

Розглянемо порівняння традиційного навчання та мікронавчання в контексті контенту та реалізації (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Порівняння традиційного навчання та мікронавчання в контексті
контенту та реалізації

Традиційне навчання	Мікронавчання
<ol style="list-style-type: none"> 1. Весь зміст має однакову важливість 2. Складний, ґрунтується на письмових текстах 3. Структурований, потрібно викладача 4. Одноразове використання, складність у змінах та редагуванні. <p>Сегменти = 60 – 90 хвилин</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пріоритетність у змісті: «Слід знати» та «Вивчаю, коли необхідно» 2. Ігри, аудіо/відео, графіка зацікавлюють 3. Ефективно за витратами, гнучкість у навчанні, немає потреби у викладачі. 4. Багаторазове використання, можливість ділитися інформацією <p>Сегменти = 1 – 10 хвилин</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Довгі слайди, кількогадинні лекції 2. Інформація представлена на папері, PDF. 3. Група навчається в одному визначеному темпі 4. Графік навчання, одночасно із групою 5. До роботи або після роботи, з відривом від виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Короткі заняття, лише основна інформація 2. Мобільні програми, соціальні мережі, відео - контент 3. Самостійний вибір темпу навчання, його спрямованості 4. Початок навчання за необхідності 5. Під час роботи, у дорозі, у вільний час

Можна виокремити декілька переваг мікронавчання, які роблять його доречним способом навчання для керівників закладів освіти:

1. Допомагає учасникам навчання одночасно досягти навчальних результатів. Метою навчання є певний навчальний результат, який демонструє, що учасник його зможе продемонструвати після завершення

навчання. Якщо онлайн курси досягають кілька різних цілей, то мікронавчання визначає лише одну, для того щоб ефективніше її досягнути. Це гарантує, що учасники виконують один крок за один раз, щоб повинні чітко зрозуміли його, перш ніж переходити до наступного.

2. Надає конкретну та цільову інформацію. Навчальна програма включає два типи інформації: потрібну та корисну. У тих випадках, коли електронне навчання охоплює обидва, мікронавчання в основному демонструє та надає необхідну інформацію. Це заощаджує значну кількість часу і може зробити модулі мікронавчання специфічними для конкретної інформації. Це допоможе уникнути неважливої інформації і надати лише ту, яка потрібна для виконання роботи.

3. Короткі інтервали уваги. Формат відео, подкасту, інфографіки або інтерактивного PDF, який має одну навчальну ціль допомагає пройти модуль а учасник не витрачає на нього більше 8-10 хвилин. Ця особливість мікронавчання робить його ідеальним для сучасних учасників з коротким періодом уваги та щільним графіком.

4. Доступно на всіх мобільних пристроях. Слід налаштувати інформацію, яка б не вимагала звернення лише до комп'ютера. Усі модулі мікронавчання розробляються таким чином, щоб учасники могли отримати доступ до них з будь-якого мобільного пристрою - смартфона, планшета, ноутбука. Невелика тривалість модулів дозволяє зручний мобільний доступ.

5. Можливість надання навчальних матеріалів у різних форматах. Модуль мікронавчання не створюється у форматі традиційного курсу електронного навчання. Мікронавчання складається з окремих навчальних блоків у різних формах (коротке відео, інфографіка, подкаст, вікторина, сценарії, анімації на дошці, інтерактивні файли PDF або ігри). Це допомагає усунути монотонність у навчальних програмах та підвищувати зацікавленість у навчанні.

6. Використання на різних етапах життєвого циклу навчання. Ще одна перевага мікронавчання в тому, що можливо використовувати його як

автономний механізм навчання або поєднати із більшою чи масштабнішою навчальною програмою та використовуватися в будь-якому місці циклу навчання. Мікро-курси можуть бути використані на будь-якому етапі, як як самостійні елементи, так і як елементи, що доповнюють основне навчання.

7. Модулі мікронавчання можуть бути автономними або частиною більшого репозитарію навчальних ресурсів за темою. Модулі мікронавчання можуть бути автономними, без необхідності доступу до інших навчальних модулів для розуміння теми. Або вони можуть підтримувати звичайне навчання, додаючи взаємодію до одностороннього спілкування. Коротка тривалість, сконцентрована інформація, доступ з будь-якого пристрою, підтримка продуктивності та гнучкість, щоб мати доступу будь-яку частини навчального циклу роблять мікронавчання ефективним рішенням для навчання керівників закладів освіти.

8. Простота в оновленні навчальних матеріалів. Враховуючи швидкість, з якою розвивається освіта, навчання, навчальні технології, мікронавчання дозволяє постійно підтримувати актуальність навчальних матеріалів. Короткі ролики, презентації та інше значно легше коригувати чи удосконалювати.

Виокремимо приклади діяльності, які можуть використовуватися під час мікронавчання (рис.3.1.).

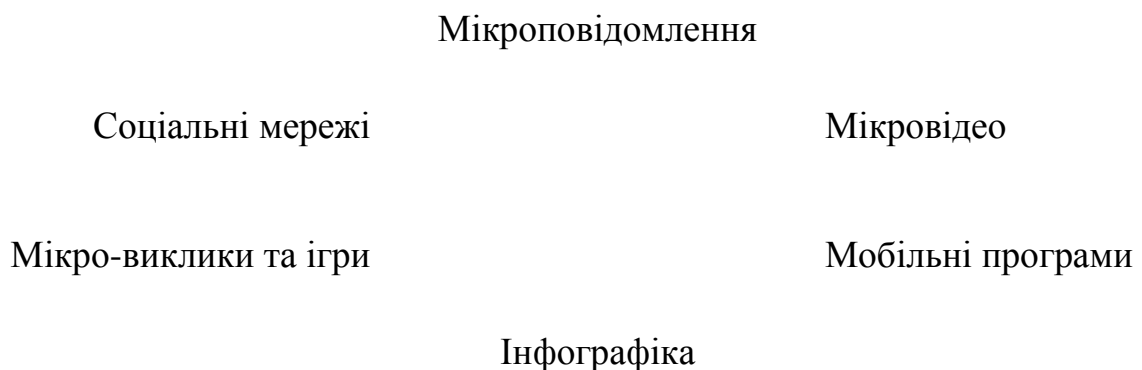


Рис.3.1. Етапи у мікронавчанні.

1. Мікроповідомлення. Короткі, цілеспрямовані, змістовні повідомлення, щоб допомогти користувачам навчатися (приклади: повідомлення про помилки, контактна форма пояснення, поради)

2. Мікровідео. Короткі, сфокусовані відео, призначені для досягнення певного результату навчання (приклади: пояснювальні відео, коротке та інтерактивне відео, мікролекція).

3. Програми для мікронавчання або мобільні програми Програми, які дозволяють переглядати різні мікро уроки на ходу (приклади: Google; YouTube; TED).

4. Мікро-виклики та ігри. Навчання, яке оцінюється в кінці, може включати нагороду, пільги, значки або інші стимули для участі або досягнення високих балів (приклади: питання вікторини, опитувальні картки, питання та відповіді, симулятори)

5. Інфографіка (орієнтована на ключові знання чи числові значення) – це графічне візуальне подання інформації, даних чи знань (приклади: статистична інфографіка; інформаційна інфографіка; інфографіка хронологій; інфографіка процесу; географічна інфографіка; інфографіка з порівняннями; ієрархічна інфографіка)

6. Соціальні мережі. Соціальні медіа можна використовувати як вправу для мікроблогінгу, і ви можете вивчати фрагменти інформації з навчальної інформації підписані. Соціальні мережі можуть бути використані як джерело активності онлайн-спільнот та демонстрації практики.

Плануючи мікронавчання передовсім слід вирішити, хто буде навчатися. Молодим керівникам та технологічно підготованим учасникам брати участь у мікронавчанні буде простіше, аніж людям, які рідше користуються електронними пристроями. Слід вибрати найбільш запотребований зміст, врахувати очікування учасників. Система управління навчанням (LMS) Moodle, враховуючи її характеристики органічно поєднується з вимогами мікронавчання. Ця платформа підтримує ефективність мікронавчання завдяки доступності з різних пристроїв. Тому

користувачі швидше зможуть отримувати доступ до інформації. Важливо підготувати та сформувати структуру інформації в курсі - учасники мають можливість швидко знайти потрібні матеріали.

Спробуємо застосувати основні характеристики мікронавчання до умов підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Основні характеристики мікронавчання*

N	Критерії	Показники
1.	форма навчання	Інформальна освіта, інформальне навчання
2.	тривалість навчання	15-20 хвилин
3.	подання змісту	Мікроконтент, як невелика за обсягом інформація, яка зосереджена на одній ідеї, темі, проблемі, технології
4.	види контенту	Відеофрагменти, онлайн зустріч з експертом, онлайн вебінар, онлайн презентація, доступ до онлайн контенту
5.	фрагментація контенту	Мікроконтент не можна розділити на більш дрібні частини без втрати сенсу
6.	форму отримання контенту	Онлайн
7.	цільова група	Керівники закладів загальної середньої освіти
8.	роль учасників	Активний учасник, виконавець завдань, який підтримує спілкування та взаємодіє
9.	фокусування навчання	Фокусування на розвитку індивідуальної траєкторії розвитку

* За С.Литвиною [34]

Виокремимо особливості умови проведення мікронавчання для керівників закладів загальної середньої освіти.

1. Модульність в організації мікронавчання. Модульність дозволяє індивідуалізувати навчання та відповідати конкретним потребам керівників загальної середньої освіти. Вони можуть вибирати лише ті модулі, які є для них актуальними та корисними. Це збільшує зацікавленість та мотивацію до навчання. Відтак модульність є важливою умовою, що дозволяє адаптувати навчання до індивідуальних потреб та запитів учасників мікронавчання.

2. Короткотривалість в організації мікронавчання. Короткотривалість навчальних циклів дозволяє вписувати навчання в обмежений графік роботи керівників. Коротке навчання протягом 5-10 хвилин може бути легко заплановано впродовж дня, не завдаючи значних перешкод у роботі. Це сприяє збереженню продуктивності та уникненню перевантаження. Тому короткотривалість є умовою, яка забезпечує доступність та залученість керівників закладів освіти до мікронавчання.

3. Взаємонавчання, у тому числі і взаємодія з іншими учасниками та можливість обміну досвідом сприяють збагаченню знань та практичних навичок. Керівники закладів освіти навчаються від інших ефективних управлінських практик та методів.. Взаємонавчання під час мікронавчання підвищує якість та цінність навчального процесу для кожного учасника.

4. Експертність, Запрошення експерта для проведення навчального заняття чи циклу навчання допомагає забезпечити високий рівень якості навчання. Експерти можуть надати учасникам цінний практичний досвід та поради, які можуть бути корисними у їхній роботі. Залучення експертів до проведення мікронавчання підсилює довіру та ефективність навчального процесу для учасників навчання - керівників закладів освіти.

Загалом, враховуючи особливості педагогічних умов, мікронавчання стає ефективним і зручним інструментом для підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти.

ВИСНОВКИ

Мета нашого магістерського дослідження: обґрунтувати педагогічні умови організації навчальних циклів, як професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти. Проаналізовано історичний контекст у визначенні та ролей керівника ЗЗСО системі освіти України та розкрити суть змін та динаміки у нормативній базі щодо визначення функцій та повноважень керівника ЗЗСО. Розглянуто особливості педагогічних умов у системі підвищення професійної кваліфікації керівників ЗЗСО. Визначено ролі системи управління навчанням у створенні ефективних педагогічних умов для професійного самовдосконалення керівників ЗЗСО. Сформовано модель навчального циклу (мікронавчання) для професійного самовдосконалення із використанням освітніх технологій.

1. Через комплексний аналіз висвітлено еволюцію ролі керівників закладів загальної середньої освіти в Україні. Простежуючи історичний розвиток та зміни в нормативно-правовій базі, продемонстровано динамічні зміни в сфері освіти України, де функції та повноваження директорів шкіл значно еволюціонували.

2. У роботі вивчено педагогічні умови, які сприяють роботі системи підвищенню кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти в умовах формальної та неформальної освіти. Висвітлено як ці умови безпосередньо впливають на результативність та ефективність управлінської діяльності директорів шкіл. Підкреслено необхідність створення сприятливого педагогічних умов для безперервного підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

3. У роботі визначено роль систем управління навчанням (LMS) на прикладі платформи moodle у створенні сприятливих педагогічних умов для підвищення кваліфікації керівників закладів освіти. Завдяки використанню освітніх технологій LMS пропонують гнучкі, індивідуальні рішення для задоволення поточних навчальних та професійних потреб керівників закладів

освіти. Це підкреслює важливість інтеграції сучасних технологій у програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

4. Розроблено та обґрунтовано модель навчального циклу (мікронавчання), яка пристосована для професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти. Ця модель базується на використанні освітніх технологій. Педагогічні умови цієї моделі визначені та обґрунтовані і можуть бути реалізовані.

Магістерська робота представляє вклад у сферу освітнього управління в умовах системи освіти України. Через виконання поставлених завдань забезпечується розуміння потреб у підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти та запропоновано практичні рішення для їхнього постійного професійного самовдосконалення.

Часті зміни у сфері освіти та нові вимоги до освітнього управління вимагають постійних наукових пошуків. Тому, попри проаналізовані та описані педагогічні умови запропонованої моделі професійного самовдосконалення, ця магістерська робота не є вичерпним дослідженням у цій тематиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Білоусова Л. І., Житеньова Н. В. Функціональний підхід до використання технологій візуалізації для інтенсифікації навчального процесу. Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. Т. 57. №1. С. 38–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2017_57_1_6
3. Боєнко О. Ю. Дослідження еволюції поняття «бренд» в контексті розвитку суспільства. Вісник «Львівська політехніка», 2016. С. 19–24.
4. Василенко Н. В. Науково-методична робота в школі. Харків: Основа, 2013. 176 с.
5. Величко В.С., Федоренко О.Г.,. Організація навчальної діяльності за технологією мікронавчання під час пандемії COVID-19/ Технології електронного навчання, 4(2020), ISSN 2709-84000. С. 67-69. URL: <https://texel.ddpu.edu.ua/index.php/TeXEL/article/view/14>
6. Вознюк В. С. Позитивний імідж навчального закладу й управлінська культура його керівника. Педагогічний пошук. 2016. № 2 (90). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2016_2_5
7. Ворожбит А. В. Веб-орієнтоване інформаційно-освітнє середовище закладу освіти. Інформаційні технології в освіті. 2018. № 3 (36) С. 20–29. URL: <http://ite.kspu.edu/index.php/ite/article/view/20>
8. Гончарова І. П. Медіакультура як складова виховної системи в роботі з групою. URL: <http://centerpolygraph.org.ua/pdf/conc.pdf>
9. Григораш В. В. Маркетингова діяльність керівника навчального закладу. Педагогіка та психологія. 2012. Вип. 41. С. 16–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2012_41_4

10. Григораш В.В. Організація діяльності керівника школи. Харків: Основа, 2011. 224 с.
11. Гуменна О. В., Кононова Л. В. Інформаційне середовище як засіб проєктування розвитку навчального закладу. Комп'ютер у школі та сім'ї. 2012. № 3. С. 25–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/komp_2012_3_9
12. Гуревич Р. С. Інформаційні технології навчання: інноваційний підхід: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ фірма Планер, 2012. – 348 с.
13. Гуржій А. М., Лапінський В. В. Теоретичні засади і практика створювання і використання електронних освітніх ресурсів: мат. на науково-практичній інтернет-конференції «Інформаційне суспільство XXI століття: культура, освіта, цивілізація». Полтава, 2014. С. 6–13.
14. Дадонова Т. В. Роль керівника навчального закладу в упровадженні інноваційних технологій в управлінську діяльність URL: <https://goo.gl/V8mDic>
15. Дивак В. В. Інформаційно-комунікаційні технології в професійній діяльності директора школи. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/ITZN/em2/content/07dvvpto.html>
16. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології. Київ : Академвидав, 2004. 352 с.
17. Євдокімова О.О., Алексеєнко Н.В. Інноваційна компетентність як професійно важлива риса сучасного фахівця. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2445>
18. Єгорченков О. В. Методології візуалізації інформації в системах управління проектами. URL: <http://journals.uran.ua/urss/article/view/48794>
19. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. Київ: Ред. загальнопед. газ., 2005. 303 с.

- 20.Завгородній С.П. Розвиток у керівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційної компетентності у системі післядипломної освіти : автореф. дис. ... канд. педаг. наук: 13.00.04 / Вінницьк. держ. педагог. ун-т імені Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2017. 21 с. URL: https://vspu.edu.ua/science/dis/des_17_1.pdf.
- 21.Зиміна Л. О. Робота навчальних закладів по веденню власних інформаційних ресурсів. Фізико-математична освіта. 2015. Випуск 3 (6). С. 23–31.
- 22.Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2014. 285 с.
- 23.Калюжка Н.С. Закономірності та принципи формування інноваційної компетентності майбутніх учителів початкової школи. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2016. № 2 (56). С. 270–277. URL: <https://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/893/1/Zakonomirnosti%20ta%20pryntsyphu%20formuvannia.pdf>
- 24.Кізіль М. А., Заклад середньої освіти як об'єкт управління. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції № 6. 2022 http://apnl.dnu.in.ua/6_2022/19.pdf
- 25.Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціальнопсихологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.
- 26.Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 року № 988-р «Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>

27. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні (затверджено Постановою МОН України В. Г. Кременем 20 грудня 2000р.). URL: <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>
28. Кравченко Г. Ю. Розвиток управлінської компетентності кадрового резерву керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. 2011. Вип. 14. С. 230–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_016_2011_14_57
29. Кравченко Г. Ю., Смирнова М. Є. Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу (формування управлінських компетентностей). Джерело педагогічної майстерності. Науково-методичний журнал. Вип. 2 (54). Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2012. 144 с.
30. Кравченко Г. Ю., Чернігівська Я. В. Управління розвитком людського потенціалу педагогічного колективу освітнього закладу на основі адаптивного управління розвитком. Імідж педагога: електронний фаховий журнал, № 7 (176), 2017. Полтава: ОШПО, 2017. С. 16–18.
31. Лаврентьєва А.А., Арбузова О.О., Імідж керівника закладу освіти: ретроспективний аналіз змісту поняття. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2020. № 2 (20) <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/38.pdf>
32. Ласкова Н. О. Використання ІКТ в управлінській діяльності загальноосвітнього навчального закладу. URL: <https://goo.gl/V8mDic>
33. Литвинова С. Г. Проектування хмаро орієнтованих навчальних середовищ загальноосвітніх навчальних закладів. Закордонний досвід. Інформаційні технології і засоби навчання: електронне наукове фахове видання 2014. №3 (41). С. 10–27 URL: <http://journal.iitta.gov.ua>
34. Литвинова, С.Г. Мікронавчання ік-технологій педагогів в умовах онлайн-марафону як парадигма цифрової трансформації освіти».

- Вісник Національної академії педагогічних наук України 3, по. 1 (Травень 7, 2021): 1-6. дата звернення Грудень 10, 2023. <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/154>.
35. Лісова Н.І.. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: [монографія] / Н.І. Лісова. – Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В. – 2018. – 360с.
36. Лукіна Т.О., Освітні потреби керівника закладу загальної середньої освіти як індикатор розвитку професійної компетентності Вісник післядипломної освіти. Випуск 20(49) Серія «Педагогічні науки» Bulletin of Postgraduate education. Issue 20(49) Educational Sciences Series [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-20\(49\)](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2022-20(49))
37. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
38. Мармаза О. І. Формування та реалізація програми розвитку навчального закладу Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2013. Вип. 30 (83). С. 568–575. 59. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: ТОВ «Планетапрінт», 2016. 197 с.
39. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 196 с.
40. Мікронавчання Microlearning – малими кроками до великих результатів. URL: <http://blog.ed-era.com/microlearningmalimi-krokami-do-vielikikh-riezultativ/>
41. Мікронавчання: практичні нотатки. URL: <https://www.futureschool.online/post/microlearning/>
42. Мікронавчання: Як новий освітній тренд мотивує вчитися сучасних дітей. URL: <https://osvitoria.media/experience/mikronavchannya-yak-novuj-osvitnijtrend-motyvuje-vchytysya-suchasnyh-ditej>
43. Моніторинг стандартів освіти / за ред. Альберта Тайджмана і Т. Невіла Послтвейта. Львів: Літопис, 2003. 328 с.

44. Морзе Н. В. Основні тенденції використання інформаційнокомунікаційних технологій в освіті. URL: <http://leader.ciit.zp.ua/files/plan/2013/prez30.11.13.pdf>
45. Морзе Н.В., Глазунова О.Г., Мокрієв М.В. Методика створення електронного навчального курсу (на базі платформи дистанційного навчання Moodle 3): Навчальний посібник. – К.: 2016. – 240 с.
46. Мосіяшенко В. А., Курок О. І., Задорожна Л. В. Історія педагогіки України в особах: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 266 с.
47. Наукові основи управління школою: навч. посіб. для директорів шк. та ф-тів підготов. і підвищення кваліфікації організаторів нар. освіти / за ред. Г. В. Єльнікової. Х.: ХДПІ, 1991. 170 с.
48. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
49. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
50. Нетреба М.М. Роль керівника закладу освіти щодо формування бренду галузі освіти в умовах Нової української школи «Молодий вчений» № 5.2 (69.2), травень, 2019 р. URL: https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1123/1/rol_kerivnyka.pdf
51. Нетреба М.М. Роль керівника закладу освіти щодо формування бренду галузі освіти в умовах Нової української школи «Молодий вчений» № 5.2 (69.2) травень, 2019 р. https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1123/1/rol_kerivnyka.pdf
52. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія) / Л. М. Немець, К. Ю. Сегіда, М. О. Логвинова. – Харків, 2019. – 86 с.

- 53.Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами» / за заг. ред. О. М. Отич, Л.К.О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с.
- 54.Олешко П,С. Кінах Н.В., Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти Вісник післядипломної освіти. Випуск 9(38) «Серія «Педагогічні науки» <https://doi.org/10.32405/2218-7650>
- 55.Онаць О. М. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ. Шлях освіти. 2012. № 3. С. 24–29.
- 56.Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
- 57.Постоян Т. Г. Освітні технології: навчальний посібник. Одеса: вид. Букаєв, 2014. 204 с.
- 58.Почуєва О. О. Презентаційна діяльність сучасного навчального закладу. Нова педагогічна думка. 2013. № 3. С. 112–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2013_3_34
- 59.Почуєва О. О. Управління презентаційною діяльністю сучасного навчального закладу. Вісник післядипломної освіти. 2013. Вип. 9 (1). С. 186–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2013_9%281%29__24
- 60.Присяжнюк Л. А., Кук Томаш. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти в контексті його інноваційного розвитку. Молодий вчений. 2019. № 5.2 (69.2). С. 19–25. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/5.2/5.pdf>
- 61.Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»): постанова Кабінету Міністрів України № 896 від 03.11.1993 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

62. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002 // Президент України : офіц. інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua>.
63. Про освіту, Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-194>
64. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08 вересня 2011 року № 3715-VI. Законодавство України: база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 05.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 24.09.2023).
65. Прокопенко Л. Л. Становлення державного управління освітою в Україні: історико-теоретичний аспект. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
66. Різник В., Мельник Т.. Мікронавчання як перспективний метод підготовки висококваліфікованих фахівців. – С. 73-76. URL: [https://humanitarium.com.ua > article > download](https://humanitarium.com.ua/article/download)
67. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2020. 258 с.
68. Розділ «Мої класи» як онлайн-інструмент для ефективного управління навчанням. URL: <https://vseosvita.ua/news/rozdil-moi-klasy-iaak-onlain-instrument-dliaefektyvnoho-upravlinnia-navchanniam-30459.html>
69. Рябова З. В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами. Післядипломна освіта в Україні. 2017. № 1. С. 46–50.
70. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ : Педагогічна думка, 2013. 268 с.
71. Савченко З. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://www.ime.edu-ua.net/em8/content/08szveeg.htm>

- 72.Сақун І. С. Інформаційна графіка: до питання термінології. Теорія та практика дизайну. 2012. Вип. 2. С. 113–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tprd_2012_2_23
- 73.Семеніхіна О. В. Професійна готовність використовувати засоби комп'ютерної візуалізації у роботі вчителя: теоретичний аспект. Наукові записки. Випуск 11. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти. Частина 4. Кропивницький: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2017. С. 43–46.
- 74.Семеріков, С.О. СтрюкМ.І. ,Моїсеєнко Н.В. Мобільне навчання: історико-технологічний вимір. – С. 201-202. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/77240859.pdf>
- 75.Система електронного навчання ВНЗ на базі MOODLE: Методичний посібник / Ю. В. Триус, І. В. Герасименко, В. М. Франчук // За ред. Ю. В. Триуса. – Черкаси. – 220 с.
- 76.Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку. Харків.: Вид. група «Основа», 2013. 192 с.
- 77.Ставицька І. В., Інформаційно-комунікаційні технології в освіті. URL: <http://confesp.fl.kpi.ua/node/1103>
- 78.Стандарт вищої освіти України: затв. Наказом Міністерства освіти і науки України 10. 07. 2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 24.09.2023)
- 79.Створення інформаційно-освітнього середовища сучасного закладу освіти України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції / за заг. ред. Г. А. Коломоєць, О. М. Мельник, С. М. Грицай, А. В. Вознюк (м. Київ, 15 березня 2019 року). Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2019. 124 с.
- 80.Сухомлинський В. О. Система роботи директора школи. К: Рад. школа, 1959. 119 с.

- 81.Тверезовська Н. Т., Касаткін Д. Ю. Інформаційно-освітнє середовище навчання: історія виникнення, класифікація та функції. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка. 2011. № 3. С. 190–196.
- 82.Темченко О. В. Інноваційна компетентність керівника закладу освіти як складова його інноваційної культури http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17190/1/17_Temchenko.pdf
- 83.Темченко О.В. Організація навчання дорослих у системі післядипломної освіти. Андрагогічні засади освіти дорослих: теорія й інноваційна практика: матеріали методол. семін. Харків: Планета принт, 2018. С. 48-59
- 84.Тимошко Г., Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом https://lib.iitta.gov.ua/721535/1/13_2011.pdf
- 85.Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. – Умань : Візаві, 2020. – 290 с.
- 86.Філоненко Р. С. Історія розвитку та сучасний стан управління освітою. Наукові записки РДГУ. Випуск 13(56); Частина I, 2016. С. 164– 166.
- 87.Фіцула М. М. Педагогіка: навч. посіб. для студ. вищих пед. закладів освіти. К.: Академія, 2000. 544 с.
- 88.Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
- 89.Шахіна, І. Ю. Визначення і напрями створення інформаційного освітнього середовища. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. 2013. № 36–37 (40–41). С. 245–255. 102
- 90.Штефан Л.В. Інноваційна компетентність інженера-педагога. URL: <http://www.stattionline.org.ua/pedagog/104/18550->

innovacijna-kompetentnist-inzhenera-pedagoga.html (дата звернення: 24.04.2020).

91. Як і для чого використовувати візуалізацію даних? URL: <http://eidos.org.ua/novyny/yak-i-dlya-choho-vykorystovuvaty-vizualizatsiyudanyh/>
92. Ярмак В. Ю. Поняття бренду та його співвідношення з поняттям торговельної марки. Міжнародне право. 2018. Вип. 141. С. 214–222.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета опитування для керівників закладів освіти щодо виконання ними професійних функцій.

Ціль анкети:

- визначити які функції виконувати складно і для виконання яких функцій необхідне навчання чи консультації
- визначити у явих формах керівники закладів освіти готові проходити підвищення кваліфікації
- визначити які методики, технологій, техніки вони б вибирали для підвищення кваліфікації

Розділ 1: Професійні функції та труднощі у виконанні

1. Які адміністративні завдання виявляються найбільш складними для вас?
2. Які Ви відчуваєте труднощі у взаємодії з батьками учнів? Якщо так, то в яких аспектах?
3. Які фінансові аспекти управління школою вам складно контролювати?
4. З якими складнощями пов'язаними з юридичними питаннями ви зустрічаєтеся?
5. Які потреби Ви відчуваєте у покращенні своїх навичок управління персоналом?
6. Які аспекти в розробці навчальних планів є для вас найбільш складними?
7. Що є складним для забезпечення якості освіти (високого рівня освітнього процесу)?
8. З якими проблемами Ви зустрічаєтеся при організації позакласних заходів?
9. Якого типу конфліктні ситуації Вам доводиться вирішувати? Як часто? чи це це складним?
10. У чому полягає необхідність підвищувати свої комунікативні навички?
11. Які труднощі виникають, коли слід підтримувати відносини з місцевою громадою та іншими закладами освіти?
12. Яку складну роботу Ви виконуєте займаючися плануванням і реалізацією інновацій у навчальному та освітньому процесі?
13. Як би Ви хотіли вдосконалити оцінювання вчителів? Що би хотіли дізнатися?
14. Які додаткові знання у сфері інформаційних технологій Ви потребуєте?
15. Які ще аспекти вашої професійної діяльності ви вважаєте складними?

Розділ 2: Форми підвищення кваліфікації

1. Які форми навчання ви вважаєте найбільш зручними для себе (очне, дистанційне, самоосвіта)?
2. Наскільки доречно брати участь у короткотривалих семінарах? Чи були б ви готові брати участь у такому форматі навчання
3. Наскільки на вашу думку є ефективними вебінари як форма навчання?
4. Яку тривалість навчального курсу ви вважаєте оптимальною?
5. Як часто Ви готові відвідувати курси підвищення кваліфікації?
6. Наскільки важлива для Вас можливість отримання сертифікатів після завершення курсів?
7. Чи вважаєте доречним участь у тренінгах та майстер-класах (аудиторний формат)?
8. Наскільки Ви готові надати перевагу навчанню у вихідні дні? У якому випадку?
9. Які тематичні напрямки навчання Вас найбільше цікавлять?

10. Чи зацікавлені Ви у міжнародних програмах обміну досвідом?
11. Якому навчанню теоретичному чи практичним заняттям Ви надаєте перевагу?
12. Які додаткові форми підвищення кваліфікації Вас цікавлять?

Розділ 3: Методики, технології та техніки навчання

1. Які сучасні освітні методики ви вважаєте найбільш перспективними?
2. Наскільки зацікавлені Ви у використанні інтерактивних технологій у навчанні?
3. Які методи оцінювання ефективності навчання ви вважаєте найкращими?
4. Наскільки важливо включати мультимедійні засоби у процес навчання?
5. Які техніки мотивації персоналу вас цікавлять?
6. Які елементи гейміфікації Ви використовуєте у своїй роботі?
7. Які інноваційні підходи до управління школою ви вважаєте ефективними?
8. Наскільки ефективно застосування дистанційних технологій управління? Наскільки ефективно застосування дистанційних технологій навчання?
9. Які новітні методи комунікації з батьками та учнями Вам видаються доречними? перспективними?
10. Який формату спілкування Ви б надали перевагу: взаємодія з викладачем/тренером – взаємодія з іншими учасниками – взаємодія із сайтом електронного навчання? Поясніть важливість кожного.
11. Які типи завдань під час навчання Ви готові виконувати на комп'ютері? Які програми Ви вмієте використовувати? Які програми хотіли би вивчити?
12. Чи віддаєте ви перевагу груповому навчанню або індивідуальним консультаціям?
13. Яка форма зворотнього зв'язку після навчання для Вас найбільш ефективна?
14. Чи вважаєте Ви важливим залучення експертів з практичним досвідом до навчальних курсів? Яких експертів Ви би хотіли запросити?

**Відповіді на питання анкети від Керівника 1,
який керує маленькою сільською школою і має 3 роки досвіду управління, віком 35 років**

Керівник 1:

Вік: 35 років

Стать: Жінка

Досвід роботи: 3 роки

Площа школи: Мала

Кількість учнів: 150

Кількість вчителів: 15

Місцевість: Сільська

Розділ 1: Професійні функції та труднощі у виконанні

1. Адміністративні завдання: Найбільш складними є питання бюджетування та розподілу ресурсів, оскільки фінансування для маленької сільської школи обмежене.
2. Взаємодія з батьками учнів: Основні труднощі полягають у недостатній залученості батьків у шкільне життя через зайнятість або відсутність інтересу.
3. Фінансові аспекти: Контроль над витратами і пошук додаткових джерел фінансування є викликом.
4. Юридичні питання: Зіткнення із землевпорядкуванням та дотриманням норм охорони праці.
5. Управління персоналом: Потрібні навички управління конфліктами та мотивації персоналу.
6. Розробка навчальних планів: Складність полягає у включенні інноваційних методів навчання з обмеженим бюджетом.
7. Забезпечення якості освіти: Важко залучити висококваліфікованих вчителів у сільську місцевість.
8. Організація позакласних заходів: Обмеженість ресурсів і відсутність залученості батьків.
9. Конфліктні ситуації: Розбіжності між учнями та вчителями, нечасті, але потребують медіації.
10. Комунікативні навички: Потреба у покращенні навичок публічних виступів і ведення переговорів.
11. Відносини з громадою та іншими закладами: Труднощі в налагодженні співпраці з місцевим бізнесом та іншими школами.
12. Планування і реалізація інновацій: Брак досвіду та ресурсів для імплементації інноваційних програм.
13. Оцінювання вчителів: Бажання впровадити систему зворотного зв'язку від учнів та батьків.
14. Знання у сфері ІТ: Потреба у підвищенні компетенцій у використанні освітніх технологій.
15. Інші складнощі: Забезпечення безпеки учнів та працівників школи.

Розділ 2: Форми підвищення кваліфікації

1. Форми навчання: Віддає перевагу дистанційному навчанню через зайнятість.
2. Участь у семінарах: Доречно, але важко через віддаленість від великих міст.

3. Ефективність вебінарів: Вважає їх корисними, особливо з питань управління та інновацій.
4. Тривалість курсу: Оптимальна тривалість - 2-3 місяці.
5. Відвідування курсів: Готовий до навчання 1-2 рази на рік.
6. Сертифікати: Важливі для підтвердження кваліфікації.
7. Тренінги та майстер-класи: Вважає їх корисними, але з обмеженнями по часу.
8. Навчання у вихідні дні: Готовий, якщо це короткотермінові сесії.
9. Тематичні напрямки: Цікавляться управлінням, інноваціями в освіті, ІТ.
10. Міжнародні програми: Цікаві, але нереалістичні через місцезнаходження та ресурси.
11. Теоретичне чи практичне навчання: Віддає перевагу практичним заняттям.
12. Додаткові форми: Цікавиться онлайн-курсами та вебінарами.

Розділ 3: Методики, технології та техніки навчання

1. Сучасні освітні методики: Перспективними вважає проєктне навчання та інтегровані уроки.
2. Інтерактивні технології: Зацікавлений, але обмежений ресурсами.
3. Методи оцінювання ефективності навчання: Прихильник формативного оцінювання.
4. Використання мультимедіа: Вважає це важливим, але знову ж таки обмежений у можливостях.
5. Мотивація персоналу: Цікавиться вивченням ефективних методів мотивації.
6. Гейміфікація: Використовує елементарні форми у молодших класах.

**Відповіді на питання анкети від Керівника 2,
який керує середньою міською школою і має 7 років досвіду управління, віком 45 років**

Керівник 2:

Вік: 45 років

Стать: Чоловік

Досвід роботи: 7 років

Площа школи: Середня

Кількість учнів: 350

Кількість вчителів: 30

Місцевість: Міська

Розділ 1: Професійні функції та труднощі у виконанні

1. Найскладніші адміністративні завдання - це планування бюджету та розподіл ресурсів.
2. Взаємодія з батьками іноді складна через різні очікування щодо навчального процесу.
3. Контроль фінансових потоків у школі є складним, особливо щодо фінансування освітніх програм.
4. Юридичні питання, зазвичай, пов'язані з дотриманням освітніх стандартів та політик.
5. Хотів би покращити навички управління конфліктами та мотивації персоналу.
6. Розробка адаптивних та інклюзивних навчальних планів є складною.
7. Забезпечення якості освіти вимагає постійного оновлення методик та підходів.
8. Організація позакласних заходів ускладнена обмеженим бюджетом та ресурсами.
9. Найчастіше доводиться вирішувати конфлікти між учнями та вчителями.
10. Комунікація з різними зацікавленими сторонами вимагає вдосконалення навичок.

Розділ 2: Форми підвищення кваліфікації

1. Вважаю самоосвіту найбільш зручною формою навчання.
2. Короткотривалі семінари корисні для ознайомлення з новими підходами.
3. Вебінари ефективні для швидкого навчання та обміну досвідом.
4. Оптимальна тривалість навчального курсу - 3-4 тижні.
5. Готовий відвідувати курси раз на квартал.
6. Сертифікати важливі для підтвердження професійних знань.
7. Участь у тренінгах та майстер-класах є доречною для практичного навчання.
8. Готовий навчатися у вихідні у випадку високої ефективності курсу.
9. Цікавлять напрямки пов'язані з інноваційними методами навчання.
10. Міжнародні програми обміну досвідом є привабливими.
11. Надаю перевагу практичним заняттям.
12. Цікавлять додаткові онлайн-курси та вебінари.

Розділ 3: Методики, технології та техніки навчання

1. Інтерактивні та інклюзивні методики вважаю перспективними.
2. Цікавлюсь використанням інтерактивних технологій у навчанні.
3. Ефективними є методи, що включають самооцінку та взаємооцінку.
4. Включення мультимедійних засобів є важливим для сучасного навчання.
5. Цікавлюсь техніками мотивації, які стимулюють креативність та ініціативу.
6. Використовую елементи гейміфікації для підвищення зацікавленості учнів.
7. Ефективними є інноваційні підходи, що включають гнучке планування та оцінювання.
8. Дистанційні технології ефективні для управління та навчання.

9. Новітні методи комунікації з батьками та учнями включають онлайн-платформи та мобільні додатки.
10. Вважаю важливою взаємодію з вчителем та іншими учасниками.
11. Готовий виконувати інтерактивні завдання на комп'ютері, хочу вивчити нові освітні платформи.
12. Перевагу надаю груповому навчанню.
13. Ефективна форма зворотнього зв'язку - регулярні консультації та оцінювання.
14. Залучення експертів з практичним досвідом є важливим для реалістичного навчання.

**Відповіді на питання анкети від Керівника 3,
який керує великою міською школою і має 15 років досвіду управління, віком 52 роки**

Керівник 3:

Вік: 52 роки

Стать: Чоловік

Досвід роботи: 15 років

Площа школи: Велика

Кількість учнів: 600

Кількість вчителів: 50

Місцевість: Міська

Розділ 1: Професійні функції та труднощі у виконанні

1. Найскладніше адміністрування великої кількості персоналу та учнів, а також розподіл бюджету.
2. Взаємодія з батьками іноді важка через високі очікування щодо навчального процесу.
3. Складно контролювати розподіл фінансів на різні програми та обслуговування школи.
4. Зустрічаюся з юридичними питаннями, пов'язаними з дотриманням освітніх норм та стандартів.
5. Потребує покращити навички управління конфліктами та стресом серед персоналу.
6. Складно збалансувати розробку навчальних планів, враховуючи різноманітність потреб учнів.
7. Забезпечення якості освіти складно через необхідність постійної адаптації до нових методик.
8. Організація позакласних заходів ускладнена через обмежені ресурси та різноманітність інтересів учнів.
9. Найчастіше розв'язую конфлікти між учнями або між вчителями та учнями.
10. Потребує підвищення навичок управління комунікацією з різними групами людей.
11. Труднощі виникають у забезпеченні співпраці з місцевою громадою через різні інтереси та очікування.
12. Планування та реалізація інновацій у навчанні вимагають постійного оновлення знань.
13. Хочу вдосконалити систему оцінювання вчителів, зробивши її більш об'єктивною та комплексною.
14. Потребує додаткових знань у сфері інформаційних технологій для кращого використання навчальних платформ.
15. Якість керівництва великою організацією є складною задачею.

Розділ 2: Форми підвищення кваліфікації

1. Вважаю дистанційне навчання та самоосвіту найбільш зручними формами.
2. Участь у короткотривалих семінарах доречна для оновлення знань.
3. Вебінари ефективні для швидкого навчання та обміну досвідом.
4. Тривалість навчального курсу повинна бути близько 1-2 місяців.
5. Готовий відвідувати курси підвищення кваліфікації кілька разів на рік.
6. Сертифікати важливі для підтвердження професійних знань.
7. Участь у тренінгах та майстер-класах є корисною для практичного навчання.
8. Готовий навчатися у вихідні, якщо курс буде високоефективним.
9. Цікавлюсь навчанням у сфері інноваційних освітніх технологій та управління.

10. Зацікавлений у міжнародних програмах обміну досвідом.
11. Надаю перевагу практичним заняттям та воркшопам.
12. Цікавлюсь додатковими курсами з лідерства та управління.

Розділ 3: Методики, технології та техніки навчання

1. Вважаю інтерактивні методики та проектне навчання найбільш перспективними.
2. Цікавлюсь застосуванням інтерактивних технологій у навчанні.
3. Ефективні методи оцінювання включають використання портфоліо та самооцінки.
4. Важливо включати мультимедійні засоби для залучення уваги учнів.
5. Цікавлюсь техніками мотивації, які стимулюють креативність та відповідальність.
6. Використовую елементи гейміфікації для підвищення зацікавленості учнів.
7. Ефективні підходи включають гнучке планування та адаптивність до потреб учнів.
8. Дистанційні технології важливі для управління школою та навчання.
9. Новітні методи комунікації з батьками включають онлайн-платформи та мобільні додатки.
10. Перевагу надаю взаємодії з вчителем та груповій роботі.
11. Готовий використовувати комп'ютер для виконання різних завдань, цікавлюсь вивченням нових освітніх платформ.
12. Надаю перевагу груповому навчанню для обміну досвідом.
13. Ефективна форма зворотнього зв'язку - це регулярні оцінки та відгуки.
14. Важливо залучати експертів з практичним досвідом, особлив

**Відповіді на питання анкети від Керівника 4,
яка керує великою сільською школою і має 10 років досвіду управління, віком 42 років**

Керівник 4:

Вік: 42 роки

Стать: Жінка

Досвід роботи: 10 років

Площа школи: Велика

Кількість учнів: 550

Кількість вчителів: 45

Місцевість: Сільська

Розділ 1: Професійні функції та труднощі у виконанні

1. Найскладніші адміністративні завдання - це бюджетування та управління ресурсами школи.
2. Взаємодія з батьками іноді буває складною, особливо у випадках непорозуміння щодо навчальних підходів.
3. Контроль за фінансовими потоками та забезпеченням необхідного фінансування освітніх програм є складним.
4. Складнощі пов'язані з юридичними питаннями часто включають дотримання освітніх стандартів та регуляцій.
5. Потребу покращення навичок управління конфліктами та мотивації персоналу.
6. Складно вирішувати проблеми адаптації навчальних планів під індивідуальні потреби учнів.
7. Забезпечення високої якості освіти вимагає постійного вдосконалення навчальних методів.
8. Організація позакласних заходів вимагає більше ресурсів та креативності.
9. Часто вирішують конфлікти між учнями, вчителями та батьками.
10. Підвищення комунікативних навичок необхідне для ефективнішого вирішення конфліктів та кращої взаємодії з громадою.
11. Співпраця з місцевою громадою та іншими закладами освіти вимагає кращого розуміння їхніх потреб та очікувань.
12. Інновації у навчальному процесі вимагають постійного оновлення знань та методів.
13. Хочу вдосконалити систему оцінювання вчителів, роблячи її більш об'єктивною та всебічною.
14. Потребу знань у сфері інформаційних технологій, особливо у використанні навчальних платформ.
15. Складності включають управління змінами та інноваціями у школі.

Розділ 2: Форми підвищення кваліфікації

1. Найзручніші форми навчання для мене - це дистанційне навчання та самоосвіта.
2. Короткотривалі семінари корисні для ознайомлення з новими трендами та методами.
3. Вебінари є ефективними для швидкого оновлення знань.
4. Оптимальна тривалість навчального курсу - 4-6 тижнів.
5. Готова відвідувати курси підвищення кваліфікації кожні 6 місяців.
6. Отримання сертифікатів важливе для підтвердження професійних знань.
7. Участь у тренінгах та майстер-класах є корисною для практичного навчання.
8. Готова навчатися у вихідні в разі важливості теми.
9. Цікавлюсь навчанням у сфері управління освітніми інноваціями та лідерства.
10. Зацікавлена у міжнародних програмах обміну досвідом.

11. Надаю перевагу практичним заняттям.
12. Цікавлять додаткові онлайн-курси та спеціалізовані тренінги.

Розділ 3: Методики, технології та техніки навчання

1. Інтерактивні методики та проєктний підхід в освіті є найбільш перспективними.
2. Великий інтерес до використання інтерактивних технологій у навчанні.
3. Ефективними методами оцінювання вважаю комплексний підхід, який включає самооцінку та взаємооцінку.
4. Включення мультимедійних засобів у процес навчання є ключовим для сучасної освіти.
5. Цікавлюсь техніками мотивації, заснованими на визнанні досягнень та особистісному розвитку.
6. Використовую елементи гейміфікації для збільшення мотивації та зацікавленості учнів.
7. Ефективними вважаю підходи, які включають гнучке планування та адаптивне управління.
8. Дистанційні технології в управлінні та навчанні є ефективними, особливо в умовах сільської місцевості.
9. Новітні методи комунікації з батьками та учнями включають використання соціальних мереж та мобільних додатків.
10. Надаю перевагу взаємодії і

**Відповіді на питання анкети від Керівника 5,
який керує малою міською школою і має 12 років досвіду управління, віком 47 років**

Керівник 5:

Вік: 47 років

Стать: Чоловік

Досвід роботи: 12 років

Площа школи: Мала

Кількість учнів: 180

Кількість вчителів: 18

Місцевість: Міська

Розділ 1: Професійні функції та труднощі у виконанні

1. Найбільш складними є завдання з планування бюджету та координації освітніх програм.
2. Труднощі у взаємодії з батьками виникають при обговоренні індивідуального навчального плану учнів.
3. Контроль за витратами та залученням фінансування вимагає значної уваги.
4. Юридичні питання зазвичай пов'язані з дотриманням освітніх норм та правил.
5. Потребує покращити навички мотивації та управління конфліктами в колективі.
6. Виклик представляє адаптація навчальних планів до індивідуальних потреб учнів.
7. Забезпечення якості освіти ускладнене обмеженими ресурсами.
8. Організація позакласних заходів ускладнена нестачею простору та фінансів.
9. Часто вирішую конфлікти між учнями, це вимагає такту та дипломатії.
10. Потребує вдосконалити навички ефективного спілкування для кращого вирішення конфліктів.
11. Взаємодія з місцевою громадою вимагає роботи над залученням та підтримкою ініціатив.
12. Реалізація інновацій вимагає часу та ресурсів, яких часто бракує.
13. Хочу ввести більш об'єктивні методи оцінювання вчителів з фокусом на підвищення якості навчання.
14. Потребує знань у сфері використання нових освітніх технологій.
15. Важливим є також удосконалення управління часом та ресурсами.

Розділ 2: Форми підвищення кваліфікації

1. Вважаю самоосвіту та дистанційне навчання найбільш зручними.
2. Короткотривалі семінари корисні для оновлення знань.
3. Вебінари є ефективними для швидкого засвоєння інформації.
4. Оптимальна тривалість курсу - близько 1 місяця.
5. Готовий відвідувати курси кожні 3-4 місяці.
6. Сертифікація є важливою для підтвердження кваліфікації.
7. Тренінги та майстер-класи доречні для практичних навичок.
8. Готовий навчатися у вихідні за наявності високоякісного контенту.
9. Цікавлюсь інноваційними методиками навчання та управління.
10. Зацікавлений у міжнародних програмах для обміну досвідом.
11. Надаю перевагу практичним заняттям.
12. Цікавлюсь додатковими онлайн-курсами та воркшопами.

Розділ 3: Методики, технології та техніки навчання

1. Інтерактивні та проектно-орієнтовані методики вважаю перспективними.
2. Зацікавлений у використанні інтерактивних технологій для підвищення залучення учнів.

3. Ефективними є методи, що включають зворотний зв'язок та самооцінку.
4. Вважаю важливим використання мультимедійних засобів для сучасного навчання.
5. Цікавлюсь техніками мотивації та розвитку лідерських якостей в персоналу.
6. Використовую елементи гейміфікації для залучення учнів.
7. Інноваційні підходи до управління включають гнучке планування та використання цифрових інструментів.
8. Дистанційні технології ефективні для управління та підтримки гнучкого навчання.
9. Сучасні комунікаційні методи з батьками включають використання онлайн-платформ та мобільних додатків.
10. Надаю перевагу взаємодії з іншими учасниками через електронні платформи.
11. Готовий виконувати інтерактивні завдання на комп'ютері, цікавлюсь вивченням програм для створення освітнього контенту.
12. Перевагу надаю груповому навчанню.
13. Ефективний зворотний зв'язок - це регулярні відгуки та оцінки.
14. Важливо залучати експертів із практичним досвідом для надання реалістичного контексту навчання.

**Відповіді на питання анкети від Керівника 6,
яка керує середньою сільською школою і має 5 років досвіду управління, віком 41
рік**

Керівник 6:

Вік: 41 рік

Стать: Жінка

Досвід роботи: 5 років

Площа школи: Середня

Кількість учнів: 400

Кількість вчителів: 35

Місцевість: Сільська

Розділ 1: Професійні функції та труднощі у виконанні

1. Координація з управлінськими органами та бюджетне планування є найскладнішими.
2. Іноді виникають труднощі в забезпеченні зворотного зв'язку з батьками у питаннях дисципліни.
3. Складно контролювати розподіл фінансових ресурсів, особливо для модернізації обладнання.
4. Юридичні труднощі зазвичай пов'язані з дотриманням освітніх стандартів.
5. Потребую вдосконалити навички управління часом та розвитку персоналу.
6. Важко адаптувати навчальні плани до змінних освітніх трендів.
7. Викликом є підтримка високого рівня освітнього процесу з обмеженими ресурсами.
8. Організація позакласних заходів важка через обмеження місця та ресурсів.
9. Найчастіше вирішую конфлікти між учнями, це вимагає дипломатичного підходу.
10. Підвищення комунікативних навичок необхідне для ефективного лідерства.
11. Важко збалансувати інтереси школи з потребами місцевої громади.
12. Впровадження інновацій вимагає часу, планування та ресурсів.
13. Хочу вдосконалити оцінювання вчителів з акцентом на їх професійний розвиток.
14. Потребую додаткових знань в сфері освітніх технологій.
15. Забезпечення рівного доступу до освіти для всіх учнів є складним завданням.

Розділ 2: Форми підвищення кваліфікації

1. Найбільш зручними є дистанційне навчання та самоосвіта.
2. Короткотривалі семінари корисні для оновлення знань.
3. Вебінари ефективні для швидкого доступу до нових знань.
4. Оптимальна тривалість курсу - від 2 до 4 тижнів.
5. Готова відвідувати курси кожні 6 місяців.
6. Сертифікати важливі для демонстрації професійного розвитку.
7. Участь у тренінгах та майстер-класах є корисною.
8. Готова віддати перевагу навчанням у вихідні, якщо це покращує гнучкість.
9. Цікавлюсь навчанням у сфері керівництва та управління освітою.
10. Зацікавлена у міжнародних програмах обміну досвідом.
11. Перевагу надаю практичним заняттям.
12. Цікавлюсь додатковими онлайн-курсами та вебінарами.

Розділ 3: Методики, технології та техніки навчання

1. Інтерактивні та орієнтовані на практику методики є перспективними.
2. Цікавлюсь використанням інтерактивних технологій для підвищення залучення учнів.
3. Найкращими є методи, які включають самооцінку та взаємне оцінювання.

4. Важливо включати мультимедійні засоби для сучасного навчання.
5. Цікавлюсь техніками мотивації та розвитку лідерських якостей в персоналу.
6. Використовую елементи гейміфікації для підвищення зацікавленості учнів.
7. Інноваційні підходи до управління включають гнучке планування та використання цифрових інструментів.
8. Дистанційні технології ефективні для управління та навчання.
9. Новітні методи комунікації з батьками та учнями включають онлайн-платформи та соціальні мережі.
10. Надаю перевагу гнучким форматам спілкування, зокрема використанню електронних платформ.
11. Готова виконувати інтерактивні завдання на комп'ютері, хочу вивчити нові освітні програми.
12. Перевагу надаю індивідуальним консультаціям.
13. Ефективна форма зворотнього зв'язку - це регулярні відгуки та оцінки.
14. Важливо залучати експертів із практичним досвідом для надання реалістичного контексту навчання.

**Відповіді на питання анкети від Керівника 2,
яка керує середньою міською школою і має 20 років досвіду управління, віком 55 років**

Керівник 7:

Вік: 55 років

Стать: Жінка

Досвід роботи: 20 років

Площа школи: Середня

Кількість учнів: 300

Кількість вчителів: 28

Місцевість: Міська

Розділ 1: Професійні функції та труднощі у виконанні

1. Найбільш складними є завдання з планування бюджету та координації ресурсів.
2. Взаємодія з батьками іноді ускладнюється непорозуміннями щодо навчальних методик.
3. Контроль за витратами та залученням фінансування є складним.
4. Юридичні труднощі зазвичай пов'язані з дотриманням освітніх стандартів.
5. Потребує вдосконалити навички управління конфліктами та мотивації персоналу.
6. Складно збалансувати навчальні плани з потребами різних учнів.
7. Забезпечення високого рівня освіти з обмеженими ресурсами є викликом.
8. Організація позакласних заходів ускладнена бюджетними обмеженнями.
9. Часто стикаюся з конфліктами між учнями або вчителями та учнями.
10. Покращення комунікаційних навичок необхідне для ефективного вирішення конфліктів.
11. Важко збалансувати інтереси школи з потребами місцевої громади.
12. Планування та впровадження інновацій вимагає часу та ресурсів.
13. Хочу покращити систему оцінювання вчителів для забезпечення якісної освіти.
14. Потребує додаткових знань у сфері цифрових технологій в освіті.
15. Складно забезпечити індивідуальний підхід до кожного учня.

Розділ 2: Форми підвищення кваліфікації

1. Найбільш зручними є дистанційне навчання та самоосвіта.
2. Короткотривалі семінари корисні для оновлення знань.
3. Вебінари ефективні для швидкого засвоєння нових підходів.
4. Оптимальна тривалість курсу - від 2 до 4 тижнів.
5. Готова відвідувати курси підвищення кваліфікації кожні 6 місяців.
6. Сертифікація важлива для підтвердження професійного розвитку.
7. Участь у тренінгах та майстер-класах є корисною для практичного досвіду.
8. Готова віддати перевагу навчання у вихідні, якщо це підвищує ефективність.
9. Цікавлюсь курсами з управління освітою та лідерства.
10. Зацікавлена у міжнародних програмах для обміну досвідом.
11. Надаю перевагу практичним заняттям.
12. Цікавлюсь додатковими онлайн-курсами та вебінарами.

Розділ 3: Методики, технології та техніки навчання

1. Інтерактивні та проектно-орієнтовані методики є перспективними.

2. Цікавлось використанням інтерактивних технологій для підвищення залучення учнів.
3. Ефективними є методи, які включають самооцінку та взаємне оцінювання.
4. Важливо включати мультимедійні засоби для сучасного навчання.
5. Цікавлось техніками мотивації та розвитку лідерських якостей в персоналу.
6. Використовуюю елементи гейміфікації для підвищення зацікавленості учнів.
7. Інноваційні підходи до управління включають гнучке планування та використання цифрових інструментів.
8. Дистанційні технології ефективні для управління та навчання.
9. Новітні методи комунікації з батьками та учнями включають онлайн-платформи та соціальні мережі.
10. Надаю перевагу гнучким форматам спілкування, зокрема використанню електронних платформ.
11. Готова виконувати інтерактивні завдання на комп'ютері, хочу вивчити нові освітні програми.
12. Перевагу надаю груповому навчанню.
13. Ефективна форма зворотнього зв'язку - це регулярні відгуки та оцінки.
14. Важливо залучати експертів із практичним досвідом для надання реалістичного контексту навчання.