

## ЗМІСТ

### Держава і освіта

**Парламентські слухання у Верховній Раді**  
*Ольга Виговська, Олексій Виговський, Тетяна Гodeцька, Владислав Захаренко.* Доступність та якість загальної середньої освіти: стан і шляхи поліпшення. *Реферативно-аналітичний огляд матеріалів Парламентських слухань у Верховній Раді*..... 4

### Наука – школі

*Іван Осадчий.* Освітній округ: система управління та зразки основної ділової документації.  
Авторські освітні технології Осадчого І.Г. .... 20  
Технологія 6. Індивідуальна програма розвитку педагогічної культури вчителя „Дельта +” ..... 34  
Технологія 7. Індивідуальна програма розвитку управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу „Дельта УК +” ..... 38  
*Олег Падалка, Володимир Кулішов.* Економіка та менеджмент освіти: національний аспект ..... 40  
**Філософія – школі**  
*Віра Зоц.* Наукові підходи до вирішення педагогічних проблем глобалізованого світу..... 53  
**Педагогіка в школі**  
*Олександр Остапчук.* Метод кейсів у вирішенні шкільних завдань ..... 60  
*Юлія Гнатюк.* Створення проектів в системі виховної роботи ..... 63

### Управління школою

*Олена Григор'єва, Людмила Пархомова, Галина Руда.* Регіональні проблеми організації внутрішньо-шкільного контролю ..... 72  
**Пошуки ефективної моделі школи**  
*Михайло Курик.* Екологія довкілля і здоров'я дітей: творімо еколого-здоров'язбережувальну школу. Методичні рекомендації щодо екологічної безпеки здоров'я дітей в умовах навчального закладу ..... 79  
*Ніна Дроздович, Світлана Лавриненко.* Формування професіоналізму вчителя в гімназії..... 86  
*Олена Онаць.* Роль АКШУ у підвищенні якості управління освітою..... 90  
*Ольга Виговська.* Діяльність Асоціації „Відроджені гімназії України” як альтернативна форма підвищення кваліфікації керівників шкіл ..... 98  
**Наші ювіляри** ..... 112

# ДИРЕКТОР

ШКОЛИ  
ЛІЦЕЮ  
ГІМНАЗІЙ

МОН. НАПН

Всеукраїнський  
науково-практичний  
рецензований  
журнал

ISSN 2309-7744

Key title: Direktor skoli, liceu, gimnazii.  
Abbreviated key title: Dir. shk. liceu gimn.

Свідectво про державну реєстрацію  
Серія KB № 3826 від 22 листопада 1999 р.  
Серія KB № 3826 від 9 березня 2004 р.

ФАХОВЕ ВИДАННЯ  
З ПЕДАГОГІЧНИХ,  
ПСИХОЛОГІЧНИХ  
ТА ФІЛОСОФСЬКИХ НАУК



**ЗАСНОВНИКИ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ.  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ім. М.П. ДРАГОМАНОВА  
ВИДАВНИЦТВО  
„ПЕДАГОГІЧНА ПРЕСА”  
ЦЕНТР СПРИЯННЯ СУСПІЛЬНОМУ  
РОЗВИТКУ  
ім. МИКОЛИ ПИРОГОВА

Над номером працювали:

**Ольга ВИГОВСЬКА**  
**Олексій ВИГОВСЬКИЙ**  
**Тетяна ГОДЕЦЬКА**  
**Владислав ЗАХАРЕНКО**  
**Оксана КУЧЕРЕНКО**  
**Станіслав МАТОШКО**  
**Наталія ТАРАСОВА**

© О. Виговська, ідея та концепція  
© О. Виговський, дизайн та оформлення  
© „Директор школи, ліцею, гімназії”, 2013

Передплатні індекси:  
22953  
23974

## Редакційна рада

Голова **Василь КРЕМЕНЬ**

Віктор **АНДРУЩЕНКО**  
Анаїда **АМІРХАНЯН**  
(Вірменія)  
Володимир **БЕХ**  
Іван **БЕХ**  
Оксана **БЕЛКІНА**  
Надія **БІБІК**  
Володимир **БОНДАР**  
Тетяна **БОРЗЕНКОВА**  
Маріана **БОСЕНКО**  
Людмила **ВАЩЕНКО**  
Ольга **ВИГОВСЬКА**  
Ролф **ГОЛОБ**  
(Швейцарія)  
Іван **ГОНЧАРЕНКО**  
Ольга **ГРИВА**  
Микола **ГУЗИК**  
Петро **ДМИТРЕНКО**  
Лілія **ДОНСЬКА**  
Олександра **ДУБОГАЙ**  
Карлхайнц **ДЮР** (Німеччина)  
Галина **ЕЛЬНІКОВА**  
Олеґ **ЕРЕСЬКО**  
Валентин **ЗАЙЧУК**  
Іван **ЗЯЗЮН**  
Людмила **КАЛІНІНА**  
Людмила **КАРАМУШКА**  
Валентин **КРУДУ**  
(Республіка Молдова)  
Володимир **ЛУГОВИЙ**  
Олександр **ЛЯШЕНКО**  
Василь **МАДЗІГОН**  
Сергій **МАКСИМЕНКО**  
Юрій **МАЛЬОВАНІЙ**  
Валентин **МОЛЯКО**  
Віктор **ОГНЕВ'ЮК**  
Віктор **ОЛІЙНИК**  
Наташа **ОНДРУШКОВА**  
(Словаччина)  
Іван **ОСАДЧИЙ**  
Надія **ОСТРОВЕРХОВА**  
Людмила **ПАРАЩЕНКО**  
Павла **РОГОВА**  
Світлана **РУДАКІВСЬКА**  
Олександра **САВЧЕНКО**  
Ганна **САЗОНЕНКО**  
Анатолій **СОЛОГУБ**  
Сергій **СТЕПАНОВ** (Росія)  
Василина **ХАЙРУЛІНА**  
Наталя **ЧЕПЕЛЄВА**  
Олена **ЧИНОК**  
Раїса **ЧУМІЧЕВА** (Росія)  
Галина **ШЕВЧЕНКО**  
Микола **ШКІЛЬ**

# CONTENTS

## STATE AND EDUCATION

### *Parliament hearings in the Supreme Council*

*Olga Vigovska, Oleksij Vigovsky, Tetiana Godetska, Vladyslav Zakharenko.* Availability and quality of general and secondary-level education: conditions and paths of improvement. *Abstractive and analytical review* of materials on Parliament hearings in the Supreme Council ..... **4**

## SCIENCE IN SCHOOL

*Ivan Osadchy.* Educational district: management system and samples of basic business documents. Authors educational technology of Osadchy I.G. .... **20**

Technology 6. Individual program for development of teacher's pedagogic culture "Delta +" ..... **34**

Technology 7. Individual program for development of management culture of director of general education institution "Delta MC +" ..... **38**

*Oleg Padalka, Volodymyr Kulishov.* Economics and management of education: national aspect ..... **40**

### *Philosophy for school*

*Vira Zots.* Scientific approaches to solving pedagogical problems of globalized world ..... **53**

### *Pedagogics in school*

*Oleksandr Ostapchuk.* Method of cases in solution of school tasks ..... **60**

*Julia Gnatiuk.* Creation of projects in a system of educational work ..... **63**

## SCHOOL MANAGEMENT

*Olena Grigorieva, Ljudmyla Parhomova, Galyna Ruda.* Regional problems of inter-school control organization ..... **72**

### *Looking for effective model of school*

*Mykhailo Kurik.* Environmental ecology and children health: creation of ecology-health maintenance school. Methodic recommendations on ecological safety of children health in conditions of education institution ..... **79**

*Nina Drozdovytch, Svitlana Lavrynenko.* Forming professionalism of gymnasium teacher ..... **86**

*Olena Onats.* Role of Association in upgrading education management quality ..... **90**

*Olga Vigovska.* Activity of Association "Revived gymnasia of Ukraine" as alternative form of skill development for school principals ..... **98**

**People who celebrate their jubilees** ..... **112**

*Журнал рекомендовано до друку Вченою радою НПУ імені М. П. Драгоманова (Протокол № 4 від 28 листопада 2013 р.)*

Підписано до друку 21.11.2013 р. Формат 70x100 1/16.

Папір офсетний. 12,5 умов. друк. арк. Наклад 1150.

Віддруковано на ЗАТ „Віпол”. Зам. 13-782.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру: серія ДК №752 від 27.12.2001 р.

Центр ССР ім. Миколи Пирогова

03037, м. Київ, вул. Освіти, 6, к. 12.

Свідоцтво: ДК №1709 від 9.03.2004 р.



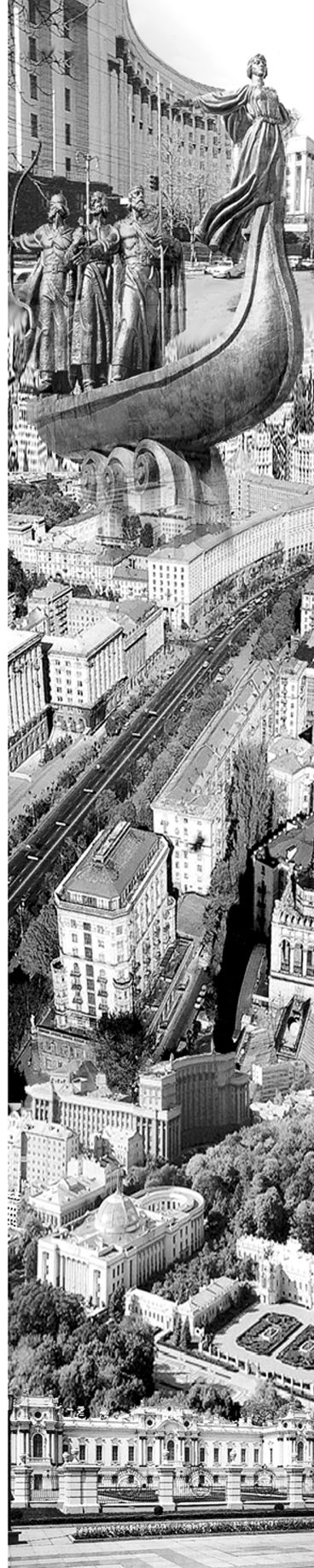
# ДЕРЖАВА І ОСВІТА

## ГАРЯЧІ ТОЧКИ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ: *що робити* \*?

- Підвищити престижність учительської професії шляхом зміни нормативно-правових актів.
- Забезпечити приведення системи загальної середньої освіти у відповідність до соціальних запитів громадян на якісну освіту.
- Прийняти Державні цільові соціальні програми. З метою поліпшення якості природничо-математичної освіти удосконалити механізм їх фінансування.
- При формуванні бюджетів на наступні роки передбачити кошти на фінансування регіональних програм розвитку освіти; оновлення автопарку шкільних автобусів; комп'ютеризації загальноосвітніх навчальних закладів та стовідсоткового підключення шкіл до мережі Інтернет.
- Забезпечити перехід усіх загальноосвітніх навчальних закладів на однозмінний режим роботи.

*Докладніше на С. 16-17 цього часопису.*

\* Пропозиції центральних органів виконавчої влади, Ради Міністрів АРК, обласних державних адміністрацій, обласних рад, громадських освітянських організацій до проекту Рекомендацій Парламентських слухань на тему: „Доступність та якість загальної середньої освіти: стан і шляхи поліпшення”, м. Київ, 23.10.2013 р.





Держава  
і освіта

УДК 37.014.53:  
37.014.544

Укладачі  
Наукові  
співробітники  
ДНПБ імені  
В.О.Сухомлинського  
НАПН України:  
Ольга  
ВИГОВСЬКА,  
Олексій  
ВИГОВСЬКИЙ,  
Тетяна  
ГОДЕЦЬКА,  
Владислав  
ЗАХАРЕНКО

Директор школи, ліцею, гімназії № 6 2013

# ДОСТУПНІСТЬ ТА ЯКІСТЬ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: СТАН І ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ

*Реферативно-аналітичний огляд  
матеріалів Парламентських слухань  
у Верховній Раді\**

*Учасники парламентських слухань на тему: „Доступність та якість загальної середньої освіти: стан і шляхи поліпшення”, що відбулися 23 жовтня 2013 року, розглянули широке коло питань щодо сучасного стану та перспектив розвитку освіти України, подальшого поліпшення її доступності та якості, з'ясували підвалини законодавчого та нормативного регулювання загальної середньої освіти в Україні та встановили, що на нинішньому етапі вона не в повній мірі відповідає сучасним реаліям, потребам суспільства, індивідуальним запитам особистості, інноваційному розвитку економіки та інтеграції в європейський освітній простір. Як можна виправити це становище – в рекомендаціях і пропозиціях учасників парламентських слухань.*

*Редакційний колектив вирішив познайомити Вас, шановний читачу, з матеріалами, які готувалися до Парламентських слухань, були заслухані їх учасниками та враховані в остаточному документі – рекомендаціях Комітету з питань освіти і науки Верховної Ради України, за ініціативою якого й були підготовлені та проведені ці слухання.*

**Ключові слова:** загальна середня освіта, стан, шляхи поліпшення, доступність, якість, тести, ЗНО, освітні стандарти, інклюзивна освіта, матеріально-технічна база, міжбюджетні трансферти, педагогічні кадри, законодавча база та її урегулювання, нормативи, державні програми та проекти, міжнародні порівняльні дослідження.

\*Реферативно-аналітичний огляд складено на основі інформаційно-аналітичних матеріалів: 1. МОН України; 2. Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи НАН України; 3. НАПН України; Інституту педагогіки, Інституту інформаційних технологій і засобів навчання, Інституту спеціальної педагогіки, Інституту соціальної та політичної психології; 4. Комітету з питань освіти і науки ВР України: рекомендації парламентських слухань; 5. Центральних органів виконавчої влади, Ради Міністрів Автономної Республіки Крим, обласних державних адміністрацій (ОДА), обласних рад, громадських освітянських організацій: пропозиції до проекту Рекомендацій Парламентських слухань.

Матеріали надано Секретаріатом Комітету з питань освіти і науки ВР України.

Учасники парламентських слухань на тему: „Доступність та якість загальної середньої освіти: стан і шляхи поліпшення”, що відбулися 23 жовтня 2013 року, розглянувши питання щодо сучасного стану та перспектив розвитку освіти України, подальшого поліпшення її доступності та якості, відзначили таке.

За час незалежності України закладено підвалини законодавчого та нормативного регулювання загальної середньої освіти, що сприяло її становленню і розвитку та удосконаленню мережі навчальних закладів різних типів.

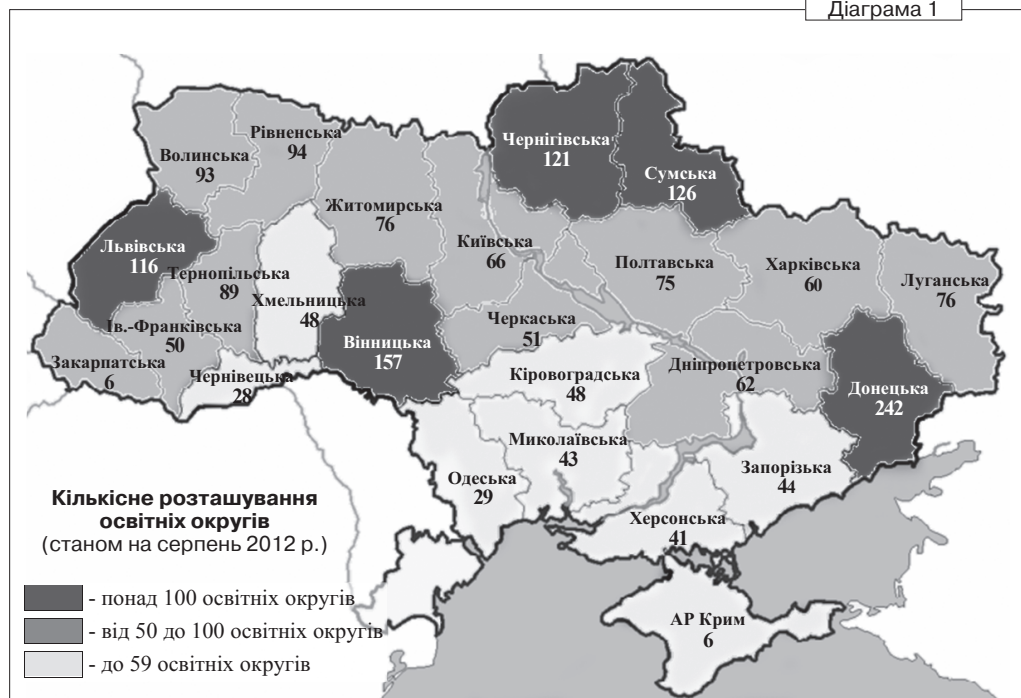
Однак на нинішньому етапі система загальної середньої освіти в Україні не в повній мірі відповідає сучасним реаліям, потребам суспільства, індивідуальним запитам особистості, інноваційному розвитку економіки та інтеграції в європейський освітній простір. Це вимагає комплексного оновлення освітнього законодавства, починаючи з базового Закону України „Про освіту”.

Суттєво звужено можливості доступу до якісної освіти дітей із сільської місцевості в порівнянні з мешканцями міст. Про це свідчать результати зовнішнього незалежного оцінювання, яке діти з сільських шкіл упродовж останніх років складають за всіма предметами гірше, ніж їхні однокласники з міських шкіл [4].

Узагальнення п'ятирічних результатів ЗНО випускників шкіл показало, що майже за всіма тестовими предметами випускники сільських шкіл (на противагу міським старшокласникам) частіше отримують бали, що не дають права подавати документи для вступу у ВНЗ III–IV рівнів акредитації. *Наприклад, якщо взяти тест з української мови та літератури, то кількість учнів, які виявили результати від 100 до 123,5 балів у школах міста складає 7,86 %, а в сільських школах – 11,32 %* [2].

Здійснюються заходи щодо формування оптимальної мережі навчальних закладів, які відповідають сучасним потребам населення, зміцнення

Діаграма 1



їх матеріальної бази та подальшого створення освітніх округів.

У 2012/2013 навчальному році в країні функціонувало понад 1974 освітні округи, до складу яких увійшли більше ніж 8 тисяч навчальних закладів і здобували освіту понад мільйон учнів.

Для населення це дає можливість доступу та вибору типу навчального закладу, поглибленого вивчення певних навчальних предметів, створення гнучких форм отримання міждисциплінарних знань, перш за все, у сільській місцевості. Кожна дитина отримує можливість вибору індивідуального освітнього напрямку, розвитку творчих здібностей, нахилів та обдарувань

Станом на 1 січня 2013 року *найбільша кількість освітніх округів знаходиться в Донецькій (231), Вінницькій (141), Сумській (121), Чернігівській (110), Рівненській (108), Львівській (105) областях* (Діаграма 1).

Згідно зі статтею 14 Закону України „Про освіту” та статтею 11 Закону України „Про загальну середню освіту” питання функціонування та розвитку мережі (створення, реорганізації та ліквідації) загальноосвітніх навчальних закладів належить до повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Ліквідація загальноосвітніх навчальних закладів зумовлена відсутністю учнівських контингентів.

Міністерство освіти і науки України, з метою запобігання незаконному закриттю шкіл, неодноразово зверталось до облдержадміністрацій щодо неухильного дотримання законодавства при закритті чи реорганізації навчальних закладів; необхідності висвітлення цього процесу в засобах масової інформації та досягненні узгоджених позицій як з батьками учнів, так і з педагогічними колективами.

Урядом розроблено та затверджено методичні рекомендації щодо створення освітніх округів (див. також статтю Івана Осадчого, автора ідеї

освітніх округів, в цьому числі журналу). Зазначений документ став дієвим інструментом для місцевих органів управління освітою з питань проведеної оптимізації шкільної мережі. На місцях розроблені плани проведення оптимізації, припинилося безпідставне закриття шкіл.

У 2013 році (за оперативними даними) місцевими органами виконавчої влади та самоврядування закрито 147 шкіл.

## ШКІЛЬНИЙ АВТОБУС

Усього впродовж 2003–2011 років за державні кошти було придбано 1361 транспортний засіб. З метою забезпечення підвезення учнів за програмою „Шкільний автобус” у 2012 році було закуплено рекордну кількість шкільних автобусів – 900 одиниць (майже стільки ж, скільки за всі попередні роки разом узяті).

Загальна уточнена потреба у шкільних автобусах на початок 2013 року складає 1613 транспортних одиниць. На придбання в 2013 році шкільних автобусів для перевезення дітей, що проживають у сільській місцевості, в бюджеті передбачені кошти на загальну суму 165 910 400 гривень.

До 1 вересня вже придбано 400 автобусів, ще 38 будуть придбані до кінця року.

## ДЕРЖАВНІ СТАНДАРТИ

У Державних стандартах початкової, базової та повної загальної середньої освіти та навчальних програмах для початкової та основної школи закладені можливості створення умов для всебічного розвитку особистості на засадах загальнолюдських та національних цінностей, забезпечення формування в учнів активної соціальної та громадянської позиції, сприяння їх включенню в життя суспільства.

Запровадження нового змісту освіти в 1-х та 2-х класах загальноосвітніх навчальних закладів у 2013–2014 навчальному році здійснюється на виконання постанови Кабінету

Міністрів України від 20 квітня 2011 року № 462 „Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти”.

В інститутах післядипломної педагогічної освіти здійснено підготовку вчителів початкових класів до роботи в 1-х та 2-х класах за новими навчальними програмами, підручниками та навчальними посібниками у 2013-2014 навчальному році. Розпочинається підготовка вчителів 3 класів з упровадження нового змісту початкової освіти в 3-х класах загальноосвітніх навчальних закладів

У 2013–2014 навчальному році учні других класів загальноосвітніх навчальних закладів другий рік поспіль вивчають іноземну мову, а також розпочали знайомство з інформаційно-комунікаційними технологіями шляхом вивчення нового предмету „Сходинки до інформатики”.

В усіх регіонах організовано роботу „Школи вчителя 1 класу” („Школи для вчителя 2 (3, 4) класу”; проводяться щорічні акції „Дай руку першокласнику!” та Інтернет-збори для батьків учнів перших класів.

Підсумовуючи, можна сказати, що початкова школа успішно перейшла на новий Державний стандарт початкової загальної освіти в 1-х класах і готова до його впровадження в 2-х.

З метою впровадження Державного стандарту базової та повної загальної середньої освіти (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1392) розроблено та затверджено Типові навчальні плани для загальноосвітніх навчальних закладів II ступеня (наказ МОН молоді та спорту № 409 від 4.04.2012 р.). Наступним кроком стало затвердження навчальних програм загальноосвітніх навчальних закладів II ступеня.

Для розроблення навчальних програм було створено робочі групи з кожного предмета інваріантної складової Типових навчальних планів.

Як ніколи раніше при роботі над програмами враховувалася громадська думка.

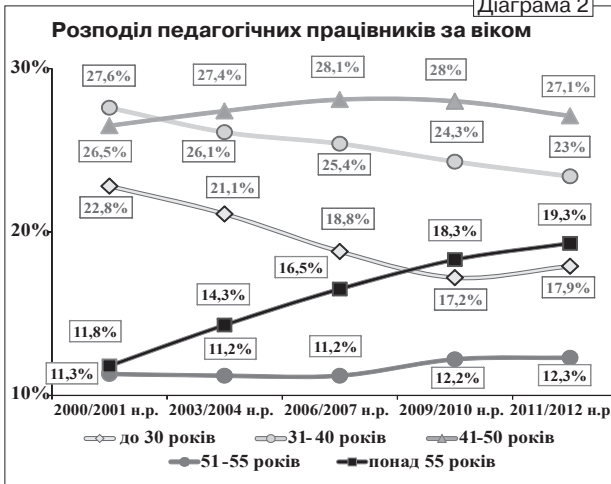
Усі програми обговорено на круглих столах, нарадах, форумах, з'їздах, де вони в основному отримали схвалення та підтримку. Для вивчення громадської думки щодо програм для мов національних меншин, фахівці Міністерства виїжджали у райони їх компактного проживання, де разом з авторами презентували навчальні програми.

*Нові навчальні програми відрізняються цілим рядом нововведень:*

1. По-перше, на виконання доручення Президента, відбулося розвантаження на 15% змісту програм від вторинного, неактуального та застарілого матеріалу.
2. Ретельно узгоджено зміст програм початкової та основної школи на кшталт їх наступності.
3. Відбулося засідання робочих груп усіх предметів із метою узгодження їх змісту та уникнення повторів.
4. Підготовлено принципово нову сучасну програму з інформатики для 5 – 9-х класів, яка продовжить вивчення інформатики, яке тепер розпочинається з 2-го класу (за попередніми Державними стандартами цей предмет вивчався лише починаючи з 9-го класу).
5. Також з 5-го класу запроваджується вивчення другої іноземної мови. За оперативними даними розподіл мов, які вивчатимуться як друга іноземна в 5-му класі, виглядає таким чином:
  - англійська – 7,4 відсотка (ще 91,3 відсотка учнів вивчають її як першу іноземну);
  - німецька – 52 відсотки;
  - російська – 23 відсотки;
  - французька – 14 відсотків;
  - польська – 1,6 відсотка;
  - іспанська – 1,2 відсотка.

Для успішної реалізації нових Державних програм розроблено дві Державні цільові програми. З метою розвитку природничо-математичної освіти розроблено та затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2011 р. № 561 **Державну цільову соціальну програму підвищення якості шкільної природничо-матема-**

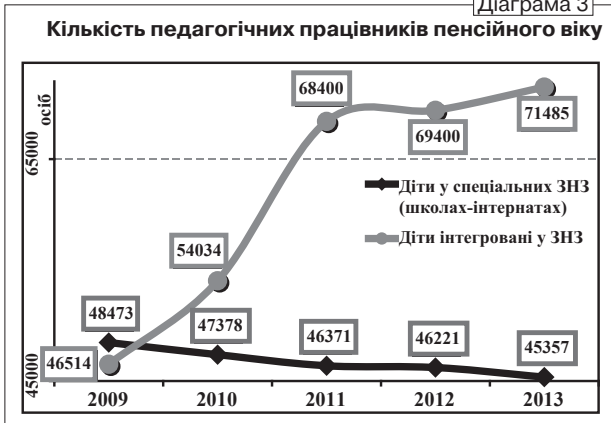
Діаграма 2



Діаграма 3



Діаграма 3



тичної освіти на період до 2015 року. Затверджено Державну цільову програму впровадження в навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів „Сто відсотків” на період до 2015 року, яка має підвищити якість шкільної освіти.

Відбулися кардинальні зміни у підходах до уроків фізичної культури. По суті вони прості. Замість традиційних нормативів – заняття рухливими іграми та вміння оцінювати свій фізичний стан.

Міністерство виступило з ініціативою щодо запровадження з 2013 року загальнодержавного „Уроку плавання”. В областях були розроблені регіональні програми навчання дітей плаванню, які використовували всі наявні можливості та ресурси: басейни дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів, басейни дитячо-юнацьких спортивних шкіл, баз відпочинку, культурно-розважальних центрів; облаштування та використання громадських пляжів; використання, за сприятливих погодних умов, можливостей літніх пришкільних та оздоровчих таборів тощо.

## ПЕДАГОГІЧНІ КАДРИ

На даний час в школах працює 470,3 тис. педагогічних працівників, із яких майже половина у віці від 30 до 50 років.

Вивчення стану забезпечення навчальних закладів педагогічними кадрами свідчить про те, що переважна більшість загальноосвітніх шкіл повністю забез-



печені відповідними спеціалістами. *У деяких містах навіть існують черги педагогічних працівників на заміщення вакантних посад.*

Місцевими органами управління освітою та ректорами педагогічних вищих навчальних закладів вживаються заходи для направлення та працевлаштування випускників вузів у навчальні заклади, де виникають вакансії. У минулому навчальному році в загальноосвітніх школах працювало 81,5 тис. вчителів пенсійного віку (17,2 відсотка від загальної кількості вчителів), у цьому році – 79,9 тис. (17,0 відсотків). Понад 250,0 тис. (53,7 відсотка) педагогічних працівників мають стаж роботи більше 20 років (Діаграми 2, 3).

### ІНКЛЮЗИВНЕ НАВЧАННЯ

За останні три роки зроблено прогресивні кроки щодо законодавчого врегулювання інклюзивної освіти. Внесено зміни до Закону України „Про загальну середню освіту” у 2010 році в частині врегулювання питання про відкриття інклюзивних класів/груп у загальноосвітніх навчальних закладах. Підготовлено проекти Закону „Про дошкільну освіту”, зареєстровано за № 2348-а від 19.06.2013 та № 2020 від 15.01.2013, якими передбачено впровадження інклюзивного навчання у дошкільних навчальних закладах.

На сьогодні близько 70 тисяч дітей з особливими освітніми потребами інтегровано в загальноосвітні школи (Діаграма 4).

Інклюзивне навчання найбільш активно впроваджується в Автономній Республіці Крим, Рівненській, Полтавській, Київській, Хмельницькій областях, м. Києві. Повільніше цей процес проходить у Донецькій, Дніпропетровській, Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській, Чернівецькій областях, м. Севастополі.

Уперше в Україні з метою надання допомоги дітям, які навчаються в інклюзивних класах, уведено по-

саду асистента вчителя до Типових штатних нормативів загальноосвітніх шкіл.

Разом з цим, на сьогодні у школах з інклюзивним навчанням всього 92 посади асистентів вчителів, що не повністю забезпечує потреби дітей з порушенням психофізичного розвитку.

На виконання Указів Президента України щодо забезпечення прав дітей з особливими освітніми потребами на якісну освіту Міністерством розроблено низку нормативно-правових документів.

Для організації діяльності навчальних закладів різних типів у новому 2013-2014 навчальному році Міністерством розроблено та направлено їх для роботи навчальним закладам методичні рекомендації „Про організаційно-методичні засади забезпечення права на освіту дітям з особливими освітніми потребами”.

Питання організації інклюзивного навчання розглядалося на серпневих колегіях, які проводилися в регіонах. МОН доручило органам управління освіти і науки докласти зусиль для охоплення навчанням у загальноосвітніх навчальних закладах якомога більшої кількості дітей шляхом створення необхідних умов для їх навчання.

Важлива роль в організації реабілітаційних процесів відводиться навчально-реабілітаційним центрам, яких налічується в Україні 37 та у яких навчається та проходить реабілітацію понад 5 тисяч дітей. Діти у навчально-реабілітаційних центрах можуть проходити реабілітацію, навчаючись у загальноосвітніх дошкільних або загальноосвітніх закладах за місцем проживання [1].

### ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА УКРАЇНИ

*у світлі міжнародних порівняльних досліджень*

Міжнародний та вітчизняний досвід свідчить про те, що саме моніторингові дослідження є найбільш

ефективним засобом поліпшення якості шкільної освіти. Ці дослідження дають інформацію про рівень навчальних досягнень школярів, виявляють недоліки у функціонуванні освітньої моделі та націлюють на внесення раціональних коректив до неї.

Оцінити ефективність реформ в освіті можна, маючи конкретні статистичні показники, якими є результати міжнародних порівняльних досліджень. Міжнародне дослідження TIMSS (Trends in Mathematics and Science Study) – уперше було проведено у 1995 році та з того часу проводиться кожні 4 роки – в 1999, 2003, 2007, 2011 роках.

Дослідженням TIMSS-2011 було охоплено понад 600 тисяч учнів з 63 країн світу та 14 штатів чи окремих регіонів. Україну представляли 3378 восьмикласників із 148 загальноосвітніх навчальних закладів областей України, міст Києва та Севастополя.

За результатами дослідження 2011 року українські учасники TIMSS набрали з математики 479 балів, а з природознавства – 501 бал. Таким чином, порівнюючи з TIMSS-2007, результати України покращилися з математики на 17 балів, із природничих наук – на 16 балів. Це дозволило підвищити позицію країни в міжнародному рейтингу результатів: із математики – із 25 місця у 2007 р. до 19 місця у 2011 р., а з природничих дисциплін – із 19 до 18 місця (серед 42 країн-учасниць). Результати, отримані школярами України, можна порівняти з результатами школярів Швеції (484 бали з математики і 509 балів із природничих наук) та Норвегії (475 балів із математики та 494 бали з природничих наук).

Залежно від кількості набраних балів всі учні країн-учасниць розподіляються на чотири групи, відповідно до рівня навчальних досягнень.

У порівнянні з дослідженням 2007 р. Україна покращила свої показники розподілу учнів за рівнями підготовки з математики та природничих дисциплін. Так, із математики найвищий та високий рівень під-

готовки показали 22 % учнів, середній рівень – 31 %. Тобто п'ята частина восьмикласників спроможна розв'язувати достатньо складні завдання з математики та обґрунтовувати свої відповіді, а більше половини учнів уміє застосовувати свої знання в стандартних ситуаціях. Водночас викликає занепокоєння той факт, що 28 % учнів показали низький рівень математичної підготовки, а 19 % – тільки фрагментарні знання з математики.

Із природничих наук 6 % учнів продемонстрували найвищий рівень підготовки, 23 % – високий рівень, 35 % – середній рівень. На низькому рівні знаходяться знання 24 % учнів, а 12 % мають фрагментарні знання, що не відповідають міжнародному стандарту низького рівня підготовки з природничих дисциплін. Найвищого рівня з природничих дисциплін досягають учні, які можуть застосовувати знання для пояснення процесів, що відбуваються в природі; уміють порівнювати ознаки живих організмів, розуміють принципи наукового дослідження, фактори, що впливають на здоров'я людей тощо.

У рамках порівняльного дослідження TIMSS було визначено чинники, які впливають на навчальні досягнення школярів. Так, фактором, що впливає на рівень навчальних досягнень в Україні, є розмір населеного пункту, в якому знаходиться навчальний заклад. У дослідженні брали участь 30 % шкіл, розташованих у населених пунктах із чисельністю населення більше 100 тисяч мешканців; 18 % шкіл, розташованих у населених пунктах із чисельністю від 15 до 1000 тисяч; 52 % шкіл, розташованих у сільській місцевості, із населенням менше 15 тисяч мешканців. Результати учнів сільських шкіл є набагато нижчими за результати учнів міських шкіл. Різниця між середніми показниками з математики становить 50 балів, а з природничих дисциплін – 41 бал. Результати дослідження 2011 року показали також, що вищі досягнення мають учні, які на-

вчаються у школах, де більшість дітей – із соціально благополучних родин.

На результати навчальних досягнень учнів також впливає педагогічний стаж учителів. Найвищі бали з математики отримали учні, учителі яких мають стаж роботи від 10 до 20 років, найнижчі – ті, чиї вчителі мають стаж роботи менше 10 років. Із природничих наук картина дещо інша. Найвищі результати показали учні, вчителі яких мають стаж роботи більше 20 років, найнижчі результати мають учні, вчителі яких працюють у школі від 5 до 10 років.

Отже, результати дослідження TIMSS засвідчили: Україна зробила крок уперед за всіма показниками, і це очевидна тенденція до зростання. Пов'язано це з тим, що після проведення TIMSS 2007 була здійснена значна робота з аналізу результатів дослідження, організовано науково-методичні семінари, круглі столи з розробниками програм і авторами підручників, навчання вчителів на курсах підвищення кваліфікації з питань моніторингових досліджень в освіті. Із 2008 року в підручниках з'являються більше задач практичного змісту, тестових завдань різних форматів, цікавих задач на застосування знань у нестандартних ситуаціях; розробляються нові збірники для проведення державної підсумкової атестації з предметів природничо-математичного циклу, з урахуванням рекомендацій, наданих після аналізу результатів дослідження TIMSS 2007.

Українські діти можуть впевнено відтворити знання. Водночас, їм важко пристосувати знання до ситуації з реального життя. Вони губляться від незвичної умови задачі (наприклад, зайві дані в умові), не можуть використати інформацію подану в графіках, таблицях, діаграмах. Труднощі викликали також завдання, які проілюстровані малюнком чи схемою.

Такі результати дослідження зумовлені також невиконанням у повному обсязі практичних та експериментальних робіт, передбачених

навчальними програмами; неефективною організацією навчального процесу на уроці. Понад 60 відсотків учнів зазначають, що майже на всіх уроках математики їм пропонують вивчати на пам'ять формули та методи розв'язування задач. Лише чверть опитаних школярів пов'язують те, що вивчають на уроках фізики, з повсякденним життям і самостійно ухвалюють рішення щодо розв'язування складних завдань.

Аналіз результатів дослідження вказує на доцільність певних змістових та процесуальних змін у організації вивчення природничо-математичних дисциплін у початковій та основній школі

### ШКІЛЬНА ОСВІТА В СУДЖЕННЯХ УЧИТЕЛІВ, УЧНІВ, БАТЬКІВ

#### *Результати соціологічних досліджень*

У вересні-жовтні 2011 року науковці Інституту педагогіки НАПН України та Інституту соціології НАН України звернулися до вчителів і учнів-одинадцятикласників загальноосвітніх навчальних закладів із пропозицією висловити їхні думки й погляди на сучасний стан і перспективи розвитку національної школи. Усього було опитано 1134 учнів (цьогорічних випускників) і 1066 учителів старших класів. Запропоновані вчителям анкети містять 55 запитань, учням – 100 запитань, що стосуються найбільш актуальних проблем українського шкільництва: вдосконалення навчальних програм, оптимізації структури й організації педагогічного процесу, покращення навчальної та виховної роботи, інформатизації шкільного середовища, його ергономічності, з'ясування настроїв, ціннісних орієнтацій і життєвих перспектив нашої молоді тощо.

Зазначимо, якщо вчителі оцінювали якість шкільної освіти переважно з точки зору пропозиції, то учні – з точки зору задоволення попиту на знання – їхнього, їхніх батьків. Так, наприклад, учителі оцінили чинні навчальні програми вище се-

реднього рівня за такими параметрами, як доцільність, достатність, адекватність сучасним вимогам, зокрема 69,2 % вчителів визнали їх такими, що відповідають сучасним досягненням науки, 65,1 % – адекватними запитам і вимогам сучасного суспільства, 61,0 % вважають, що вони задовольняють пізнавальні інтереси учнів. При цьому 42,4 % респондентів визнали, що навчальна програма з предмета, який вони викладають, є занадто складною. За окремими навчальними предметами цей показник є навіть перевищеним.

Чимало вчителів (41,3 %) вбачають у чинних програмах надлишкові знання та інформацію, найбільшою мірою це стосується таких шкільних предметів, як „Історія України”, „Всесвітня історія”, „Біологія”.

Дослідження виявило інший цікавий факт – рівень задоволеності учнів якістю здобутих знань слабо корелює з такими показниками, як місце проживання (регіон, місто, село), тип навчального закладу (гімназія, коледж, ліцей, спеціалізована школа, загальноосвітня школа) шкільні оцінки (відмінник, добре навчається, „слабкий” учень).

Визначаючи чинники, що найбільшою мірою сприяють досягненню людиною високого соціального становища в Україні 35 % учнів назвали заможних батьків, 43,6 % – впливових родичів, 28,1 % – родину із високим соціальним статусом. Неважко здогадатися скільки в Україні таких родин з огляду на те, що лише 5,8 % опитаних учнів з упевненістю дивляться в майбутнє та вважають, що мають цілком достатні можливості реалізуватися в самостійному житті. Тоді ж як переважаюча більшість цього річних випускників оцінюють власні можливості щодо цього як „дещо обмежені” (42,1 %) і „вкрай обмежені” (17,7 %).

Разом із тим якість середньої освіти входить до п'ятірки проблем, що найбільше хвилюють респондентів. Відповідаючи на запитання „Які з перелічених нижче проблем загальноосвітньої школи турбують Вас

особисто?”, понад чверть опитаних (27,2 %) називають саме якість освіти. При цьому частка респондентів, котрих турбує ця проблема, практично не змінюється з 2006 року.

Доступною для всіх громадян України якісна освіта є з погляду лише 3,9 % опитаних, скоріше доступною, ніж недоступною, її вважають 20,1 %, тоді як **74,4 % респондентів заявляють, що якісна освіта в Україні скоріше недоступна, ніж доступна, та зовсім недоступна.** Однак серед громадян, що мають у своїх сім'ях учнів загальноосвітніх шкіл, ситуація виглядає, знову ж таки, краще. Доступною якісну освіту вважають 17,9 % представників цієї категорії, скоріше доступною, ніж недоступною, – 26,5 %. Водночас і серед цих респондентів залишається досить великою частка тих, на чію думку якісна освіта є скоріше недоступною та зовсім недоступною, – 55,6 %. У тому числі зовсім недоступною її вважають 19,7 %.

### ЗАБЕЗПЕЧЕНІСТЬ ШКІЛ ЗАСОБАМИ НАВЧАННЯ

#### *Інформатизація освіти*

Засоби навчання є невід'ємною складовою навчального середовища, вони істотно впливають на діяльність суб'єктів навчання й організацію дидактичного процесу, створюють умови для успішного досягнення навчальних цілей. Тому ступінь оснащеності освітнього процесу відповідними засобами навчання є одним із вагомих показників якості освіти.

Унаслідок недостатнього фінансування галузі освіти протягом останніх 20 років засоби навчання практично не оновлювались. Як наслідок, рівень забезпеченості шкіл засобами навчання загалом по Україні становить 29,3 % від загальної потреби. Питання щодо виконання державних вимог нормативного забезпечення навчальних закладів засобами навчання та наочним приладдям найбільш гостро стоїть стосовно природничо-математичних предметів. За результатами

обстеження загальноосвітніх навчальних закладів рівень їх оснащення лабораторним і демонстраційним обладнанням не перевищує, в цілому, 20 % від потреби та досяг критичної межі. З кожним роком ця ситуація погіршується. Відповідно до навчальних програм шкільних предметів показники забезпеченості засобами навчання коливаються від 5,2 % до 29,7 %. Найавне у навчальних закладах обладнання морально та фізично застаріло. Особливої гостроти ця проблема набула в сільських школах, де нестача засобів навчання спричиняє зниження рівня освітніх послуг, переважання учнів і породжує нерівні, порівняно з міськими школярами, умови для здобуття якісної освіти.

У квітні 2011 р. постановою Кабінету Міністрів України № 561 було затверджено „Державну цільову соціальну програму підвищення якості шкільної природничо-математичної освіти на період до 2015 року”, серед основних завдань якої визначено модернізацію матеріально-технічної та методичної бази загальноосвітніх навчальних закладів із природничо-математичних предметів, а серед очікуваних результатів – оснащення 661 навчального кабінету хімії, біології, фізики, географії, математики сучасним обладнанням (апаратура, прилади, пристрої, пристосування тощо). Певні кроки у виконанні цієї програми зроблено. Зокрема, поступово оновлюються предметні кабінети фізики та хімії, які забезпечуються спеціальними програмними засобами, датчиками, мультимедійними дошками, проекторами та ноутбуками, що дозволяє створити інноваційні умови навчання. Наприклад, у 2011 році в м. Києві було закуплено на суму 300 тис. грн. цифрові лабораторії „Архімед” з фізики на базі Nova 500, що мають вбудований реєстратор даних, до якого можна підключати до 8 датчиків, сенсорний екран.

У 2012 р. в рамках реалізації угоди між Україною та Китайською Народною Республікою 15 тисяч нових комп’ютерів надійшли до шкіл

усіх регіонів України. Місто Київ отримало 695 комп’ютерів, які встановлено у 47 школах. У рамках даного проекту школи Оболонського району отримали 4 комп’ютерних класи (комплектація 15+1) з операційною системою Linux.

У 2013 р. здійснено закупівлю ще 616 ПК: 341 комп’ютер (комплектація 10+1) для 31 школи та 275 ноутбуків для дитячих садочків.

Крім того, далеко не в усіх навчальних закладах є належні умови для використання у навчально-виховному процесі сучасної комп’ютерної техніки. Так, „Інформаційні матеріали до підсумкової колегії МОН України щодо стану готовності загальноосвітніх навчальних закладів до нового навчального року та впровадження державних стандартів початкової, базової та повної загальної середньої освіти” (серпень 2013 р.) містять дані щодо підключення загальноосвітніх навчальних закладів до мережі Інтернет. Загалом по Україні цей показник становить 82 %. У порівнянні з відповідними даними за 2011 р. (67 %) та 2012 р. (74 %) тут, безперечно, відслідковується позитивна динаміка. Проте, за даними зазначеного вище дослідження за фактичного підключення школи до Інтернету далеко не в усіх таких школах забезпечено доступ до мережі Інтернет у навчальних кабінетах (лише 44 % комп’ютерів мають вихід у мережу).

Україна поки що також відстає щодо насиченості загальноосвітніх навчальних закладів комп’ютерною технікою: 1 комп’ютер на 25 учнів у 2012 році і 1 комп’ютер на 21 учня за плановими показниками 2013 року загалом по країні (для порівняння: у Франції цей показник становить 1 комп’ютер на 3 учні, у Польщі – 1 на 7 учнів, у Росії – 1 на 9 учнів, у Японії, Німеччині, США – 1 комп’ютер менше, ніж на 2 учні) [3].

З метою подальшого забезпечення громадян рівним доступом до освіти, підвищення її якості та посилення ролі в духовному, економічному, соціальному, інноваційному розви-

## УЧАСНИКИ ПАРЛАМЕНТСЬКИХ СЛУХАНЬ НА ТЕМУ: „Доступність та якість загальної середньої освіти: стан і шляхи поліпшення” (23 жовтня 2013 року)

№	КАТЕГОРІЇ	Загальна кількість	Відсоток від загальної кількості учасників	Члени Громадської Ради Комітету ВРУ з питань науки і освіти	Відсоток від категорії	Позаштатні консультанти Комітету ВРУ з питань науки і освіти	Відсоток від категорії	Професори	Відсоток від категорії	Заслужені працівники освіти, заслужені вчителі України	Відсоток від категорії
1.	Управління центральних органів державної виконавчої влади (міністерства освіти і науки, оборони, охорони здоров'я, юстиції, у справах сім'ї, молоді та спорту, внутрішніх справ, Державного комітету архівів України, Центру тестових технологій і моніторингу якості освіти)	79	14,13%	7	8,86%	3	3,8%			1	1,27%
2.	Управління системи освіти Автономної Республіки Крим, міст Києва та Севастополя, областей України (заступники голів облдержадміністрацій з питань гуманітарної політики, Міністр освіти і науки АРК а також його заступник, начальники управлінь освіти і науки (або їх заступники) обласних державних адміністрацій з усіх областей та міст Києва та Севастополя, відповідальні працівники управлінь освіти)	61	10,91%	4	6,56%			1	1,6%	2	3,28%
3.	Управління системи освіти рівня район, місто (заступники міських голів, заступники голів районних державних адміністрацій з питань гуманітарної політики, завідувачі відділу освіти міста, району, відповідальні працівники відділів освіти, працівники міських, районних методичних кабінетів тощо)	67	11,98%	1	1,49%			1	1,5%		
4.	Голови (або їх заступники) ВР АР Крим, обласних адміністрацій	14	2,5%								
5.	Голови (або їх заступники) постійних комісій ВР АР Крим, обласних рад, міських рад міст Києва та Севастополя	21	3,76%	1	4,76%						
6.	Науковці Національних академій наук України	34	6,08%	19	5,58%	5	14,71%	20	59%	1	2,94%
7.	Співробітники Інститутів МОН України	9	1,61%	1	11,1%			1	11%		
8.	Співробітники науково-дослідних інститутів	4	0,72%	3	75%	1	25%	1	25%		
9.	Ректори (директори) або їх заступники інститутів післядипломної освіти та підвищення кваліфікації педагогічних працівників	24	4,29%	1	4,17%			1	4,2%		4,17%
10.	Ректори (проректори) вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації	34	6,08%	14	4,12%			5	15%	3	8,82%
11.	Ректори (проректори) вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації	6	1,07%	2	33,3%					1	16,67%
12.	Професорсько-викладацький склад, аспіранти та здобувачі кафедр вищих навчальних закладів	26	4,65%	10	3,84%	1	3,85%	6	23%		
13.	Представники системи професійно-технічної освіти (директори професійно-технічних навчальних закладів, викладачі)	5	0,89%			1	20%				
14.	Директори загальноосвітніх навчальних закладів I-II та I-III ступенів, директори гімназій, ліцеїв, колегіумів, загальноосвітніх шкіл-інтернатів з поглибленим вивченням окремих предметів, навчально-виховних комплексів «школа-дитячий садок»	90	16,1%	6	6,66%	1	1,1%			2	2,22%
15.	Вчителі загальноосвітніх навчальних закладів	6	1,07%							1	16,67%
16.	Представники системи дошкільної освіти	2	0,36%	1	50%						
17.	Представники профспілок (апарат ЦК Профспілки працівників освіти і науки України, голови обласних організацій Профспілки працівників освіти і науки України, голова Вільної профспілки освіти і науки України)	33	5,9%			1	3,03%				
18.	Представники громадських організацій освітан та студентських рад університетів України	43	7,69%	22	5,17%	1	2,33%			1	2,33%
<b>ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ УЧАСНИКІВ З ОБЛАСТЕЙ</b>		<b>559</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>16,5%</b>	<b>14</b>	<b>2,5%</b>	<b>36</b>	<b>6,4%</b>	<b>12</b>	<b>2,15%</b>

тку суспільства та держави, з *одного боку*, Центральні органи виконавчої влади, Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні державні адміністрації (ОДА), обласні ради, громадські освітянські організації пропонують розглянути та змінити (вирішити, розробити, внести та ін.), [5] а з *другого*, **Комітет з питань освіти і науки ВР України та учасники Парламентських слухань *рекомендують*** (див. таб. 1 та вріз на с. 16-17) [4]:

### 1. Верховній Раді України:

1.1. Розробити нову редакцію Закону України „Про освіту”;

1.2. Прискорити розгляд і ухвалення законопроектів та інших актів щодо:

1) зменшення наповнюваності класів у загальноосвітніх навчальних закладах, розташованих у сільській місцевості, з п'яти до трьох (реєстр. № 0906, н.д. Луцький М.Г.; реєстр. № 2768, н.д. Журавський В.С., Пшонка А.В.);

2) організації інклюзивного навчання (реєстр. № 2878, н.д. Гриневич Л.М., Сушкевич В.М.);

3) спрямування коштів державного фонду регіонального розвитку на будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт загальноосвітніх шкіл, дошкільних навчальних закладів, закладів позашкільної освіти, спортивних майданчиків (реєстр. № 2157а, н.д. Гриневич Л.М.);

4) передбачення в достатньому обсязі в Державному бюджеті та місцевих бюджетах на 2014 рік фінансування Державних програм у галузі освіти;

5) внесення змін до Бюджетного кодексу України стосовно визначення обсягів міжбюджетних трансфертів для здійснення видатків на дошкільну, позашкільну освіту та на загальноосвітні спеціалізовані школи-інтернати;

6) безкоштовного підвезення дітей та педагогічних працівників у сільській місцевості, передбаченого про-

ектом Закону України про внесення змін до Закону України „Про освіту” (реєстр. №2243, н.д. Дзоз В.О.).

### 2. Кабінету Міністрів України:

1) забезпечити належне виконання соціальних ініціатив Президента України „*Діти – майбутнє України*”;

2) розробити та запровадити новий механізм організації відбору, видання та забезпечення підручниками загальноосвітніх навчальних закладів, передбачивши суттєве розширення їхніх прав на вибір та придбання підручників; вжити відповідних заходів щодо своєчасного виділення коштів для авансування видання підручників;

3) створити надійну інноваційну індустрію розробки та виготовлення сучасних засобів навчання. Передбачити пільгове оподаткування для підприємств, які виробляють технічні засоби навчання;

4) внести зміни до нормативно-правових актів:

- Постанови Кабінету Міністрів України від 08.12.2010 р. № 1149 „*Деякі питання розподілу обсягу міжбюджетних трансфертів*” в частині планування видатків на капітальний ремонт по кожній адміністративній одиниці залежно від існуючого фонду будівель і споруд навчальних закладів, збільшення коефіцієнту при визначенні видатків на утримання шкіл з малою чисельністю учнів;

- „Порядку поділу класів загальноосвітніх навчальних закладів на групи”, визначивши необхідну кількість учнів у класі для його поділу: не менше 16 осіб для навчальних закладів у сільській місцевості та 23 особи для закладів, розташованих у містах;

5) прийняти рішення щодо забезпечення кожного навчального закладу медичним персоналом відповідно до встановлених нормативів.

3. Міністерству фінансів України, Міністерству освіти і науки України:

## КОЛО ПИТАНЬ для перспективного вирішення\*

*Рада Міністрів АРК, Обласні Держадміністрації та Ради пропонують:*

**Внести зміни щодо нормативно-правового забезпечення освітньої галузі**

- Негайно прийняти нову редакцію Закону України „Про освіту” із внесенням розділу про громадсько-державне управління освітою відповідно до європейської моделі.
- Запровадити принцип відкритої розробки нормативно-правових документів, їх громадську експертизу, апробацію та затвердження.
- Внести зміни до Законів України „Про освіту” та „Про загальну середню освіту”, до чинного законодавства щодо проведення процедури конкурсних торгів для навчальних закладів, зокрема на організацію харчування.

**Внести зміни щодо фінансування освітньої галузі**

- У Державному бюджеті України кошти на освіту виділяти окремим рядком.
- Доповнити перелік захищених видатків бюджету: внести зміни до ст. 55 Бюджетного Кодексу України.
- Довести видатки на освіту та науку на наступні роки до 8 і 1,5 % ВВП.
- Внести зміни до ч.1. ст.2 Закону України „Про здійснення державних закупівель” змінивши „100 тисяч гривень” на „500 тисяч гривень”.
- Розглянути питання щодо можливості введення місцевими радами спеціального освітянського податку, що дозволить унормувати порядок благодійних внесків на розвиток освіти. Легалізувати обов'язкову батьківську плату на утримання навчальних закладів.
- Спростити процедури казначейського обслуговування освітньої галузі та порядку реєстрації фінансових зобов'язань в органах Державної казначейської служби, доведення терміну проходження платіжних документів розпорядників коштів після їх перевірки до нормативних термінів, встановлених в системі банківського обслуговування клієнтів.
- Зобов'язати виконкоми рад, держадміністрації щорічно виділяти кошти на: доступ до широкополюсного швидкісного Інтернету, оновлення шкільних бібліотек, передплату педагогічних журналів і газет, оновлення та ефективну експлуатацію комп'ютерної техніки та програмного забезпечення.
- Визначити норматив бюджетної забезпеченості на утримання інших освітніх установ (методкабінетів, логопедичних кабінетів, міжшкільних комбінатів, груп централізованого технічного обслуговування, психолого-медико-педагогічних комісій, ВНЗ I-II р.а., закладів післядипломної освіти).
- Запровадити додаткові корегуючі коефіцієнти на утримання малокомплектних шкіл у сільській місцевості.
- Внести зміни до Формули розподілу обсягу міжбюджетних трансфертів між державним та місцевими бюджетами, затвердженої постановою Кабміну від 08.12.2010 № 1149 в частині визначення обсягів видатків на освіту: із кількості учнів денних загальноосвітніх шкіл міської місцевості виділити учнів шахтарських міст та врахувати корегуючі коефіцієнти, які застосовуються для сільської місцевості. ►

\*Пропозиції центральних органів виконавчої влади, Ради Міністрів АРК, обласних державних адміністрацій, обласних рад, громадських освітянських організацій до проекту Рекомендацій Парламентських слухань на тему: „Доступність та якість загальної середньої освіти: стан і шляхи поліпшення”, м. Київ, 23.10.2013 р.

1) розробити та затвердити дієвий механізм фінансування утримання шкільних автобусів, включаючи оплату пального, здійснення поточних ремонтів тощо;

2) удосконалити формулу розрахунку міжбюджетних трансфертів для забезпечення реальних видатків, необхідних для утримання та розвитку загальноосвітніх навчальних закладів.

## 4. Міністерству освіти і науки України:

- розробити відповідні нормативно-правові акти щодо впровадження інклюзивної освіти у дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладах та запровадження посад асистента-вихователя інклюзивної групи (класу);
- розглянути питання про ефективність функціонування мережі освітніх округів та вжити заходів щодо нормативно-правового забезпечення їх діяльності;
- надати державну підтримку розвитку дистанційного навчання, розповсюдженню електронного підручника;
- до 2015 року забезпечити доступ кожно школи, в тому числі сільської, до ширококутового швидкісного Інтернету, оновити шкільні бібліотеки, забезпечити їх педагогічними журналами та газетами;
- визнати можливість та прийнятність використання в системі загальної середньої освіти розроблених під державні стандарти альтернативних навчальних програм,



кожна з яких пропонує якісно іншу стратегію викладання предмета;

- дозволити школам самостійно обирати програми навчання, навчальні підручники та посібники з числа допущених Міністерством освіти і науки України до використання. Надати школі право працювати за власними робочими навчальною та виховною програмами, що розроблені на основі обраних, з урахуванням запитів та інтересів учнів і потреб місцевої громади;
- створити ринок послуг із підвищення кваліфікації педагогічних працівників, зокрема умови для реального вибору форм, змісту та часу підвищення кваліфікації на платній основі, а також навчального закладу, який надаватиме такі послуги. З цією метою у бюджеті школи повинні бути передбачені необхідні кошти.

## 5. Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям, районним державним адміністраціям, органам місцевого самоврядування:

- вжити заходів для забезпечення доступності дошкільної, початкової та базової загальної середньої освіти шляхом збереження і розвитку мережі навчальних закладів;
- при формуванні бюджетів на 2014 рік та наступні роки передбачати кошти на фінансування регіо-

- Потребують оновлення формули Міністерства фінансів України, які використовуються для розрахунків бюджетних показників на освітню галузь. Нормативи фінансового забезпечення слід розкласти за складовими частинами: заробітна плата з нарахуванням на неї, харчування, медикаменти, оплата комунальних послуг, інші видатки.
- Прийняти єдиний обґрунтований тариф на енергоносії й комунальні послуги для всіх закладів та установ соціально-культурної сфери.
- Закріпити на законодавчому рівні можливість створення міжрайонних комунальних підприємств, що забезпечуватимуть навчальні заклади продуктами харчування та готовими гарячими обідами, із звільненням їх від проведення тендерних процедур.
- Передбачити фінансування витрат, згідно зі ст. 57, в повному об'ємі; підвищити до 10 мінімальних окладів виплату підйомних молодим педагогам, як в місті, так і в селі, які вперше йдуть на роботу в школу, дитячий садок, профтехучилище.
- Передбачити контрактну форму роботи для керівників-пенсіонерів.
- Ввести обов'язкову контрактну основу для педагогів пенсійного віку.

## Внести зміни щодо організаційно-правових питань діяльності ЗНЗ

1. Розробити нові нормативно-правові акти:
  - Положення про навчально-виховний комплекс, до складу якого входять навчальні заклади різних типів і рівнів акредитації;
  - нормативно-правові документи, що регулюють функціонування суб'єктів освітнього округу;
  - розробити Положення про гімназію, ліцей.
2. Забезпечити реконструкцію та модернізацію систем опалювання у закладах освіти та запровадити нетрадиційні джерела енергії.
3. Вжити заходів щодо забезпечення шкіл медичними кабінетами з сучасним обладнанням з метою створення безпечних умов перебування дітей у ЗНЗ та організації проходження профілактичних медичних оглядів на базі освітніх установ.
4. Надати державну підтримку національній програмі „Відкритий світ” та моделі навчання „Один учень – один комп'ютер”.
5. Демократизувати шкільний навчально-виховний процес: посилити роль педагогічних рад, наглядових рад; запровадити виборність керівників навчальних закладів.

## Внести зміни щодо унормування діяльності закладів освіти

- Унормувати діяльність НВК, у складі яких функціонують гімназії, ліцеї, колегіуми або відповідні класи.
- Виробити чітку державну систему організації регулярного безоплатного підвезення до місць навчання і додому учнів та педагогічних працівників. Підвезення учнів віддалених шкіл здійснювати мікроавтобусами підвищеної прохідності, які коштують в два рази дешевше, ніж шкільні автобуси.
- Забезпечити функціонування при ЗНЗ пришкільних інTERNATІВ (згідно з п. 12 Положення про загальноосвітній навчальний заклад).
- Виробити єдиний державний механізм організації повноцінного та якісного харчування учнів. Виключити з їх раціону генетично-модифіковані продукти.
- Завершити роботу зі створення освітніх округів та забезпечити умови для їх належного функціонування.
- Визначити на законодавчому рівні умови закриття (призупинення або реорганізації діяльності) ЗНЗ. Так реорганізація та ліквідація ЗНЗ у сільській місцевості допускається за згодою засновника (власника) та органів управління освітою, вилучивши діючу норму щодо надання згоди територіальної громади.



## Від укладачів

*Добре, що парламентські слухання за такою темою відбулися, бо, по-перше, ефективність їх виріюється самим фактом проведення: саме цим привернуто увагу керівних структур держави до проблем середньої освіти, школи, дітей, вчителя та директора.*

*По-друге, від здатності зорганізуватися освітянам і державним керманичам залежатиме, що надалі буде зроблено, як поліпшиться стан середньої освіти, її якість та якість освітянських послуг, які надаються в Україні її громадянам.*

*Тож наостанок побажаємо всім нам мудрих рішень і гарних справ – „від слів до діла“!*



**Ольга Выговская, Алексей Выговский, Татьяна Годецкая, Владислав Захаренко**

**Доступность и качество общего среднего образования: состояние и пути улучшения. Реферативно-аналитический обзор материалов Парламентских слушаний в Верховном Совете**

Учасники парламентських слухань розглянули широкий круг питань стосовно сучасного стану та перспектив розвитку освіти України, послідовного покращення її доступності та якості, вияснили основи законодавчої та нормативної регуляції загальної середньої освіти в Україні та установили, що на нинішньому етапі вона не в повній мірі відповідає сучасним реаліям, потребам суспільства, індивідуальним запитам особистості, інноваційному розвитку економіки та інтеграції в європейське освітнє середовище. Як можна виправити це положення – в рекомендаціях і пропозиціях учасників парламентських слухань.

**Ключевые слова:** общее среднее образование, пути улучшения, доступность, качество, тесты, ВНО (внешнее независимое оценивание), образовательные стандарты, инклюзивное образование, материально-техническая база, межбюджетные трансферты, педагогические кадры, законодательная база и ее урегулирование, нормативы, государственные программы и проекты, международные сравнительные исследования.



**Olga Vigovska, Oleksij Vigovsky, Tetiana Godetska, Vladislav Zakharenko**

**Availability and quality of general and secondary-level education: conditions and paths of improvement. Abstractive and analytical review of materials on Parliament hearings in the Supreme Council**

Учасники парламентських слухань розглянули широкий круг питань стосовно сучасного стану та перспектив розвитку освіти в Україні, та далі покращення її доступності та якості. Вони висвітлили основи законодавчої та нормативної регуляції загальної середньої освіти в Україні та дійшли висновку, що на нинішньому етапі вона не відповідає повністю вимогам сучасних реалій, суспільних потреб та індивідуальних потреб особистості, також інноваційного економічного розвитку та інтеграції в європейське освітнє середовище. Як цю ситуацію можна виправити – це показано в рекомендаціях та пропозиціях учасників парламентських слухань.

Редакційна група прийняла рішення поінформувати Вас, шановний читачу, матеріалом, підготованим для парламентських слухань, які були вислухані та представлені в остаточному документі-рекомендації Комітету з освіти та науки Верховної Ради України, на ініціативу якої ці слухання були підготовані та проведені.

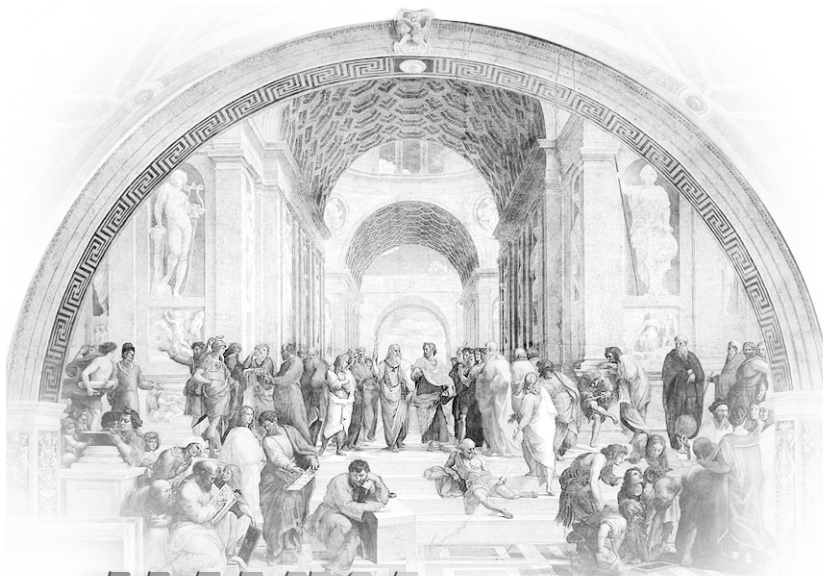
**Key words:** general secondary education, status, paths of improvement, availability, quality, tests, EIE (external independent estimate), educational standards, inclusive education, material and technical foundation, inter-budget transfers, pedagogical cadres, legal framework and its regulation, normatives, state programs and projects, international comparative examination.

нальних програм розвитку загальної середньої освіти; придбання та поставки шкільних автобусів для підвезення учнів, педагогів у сільській місцевості та малих монофункціональних містах, селищах, зокрема шахтарських, які проживають за межею пішохідної доступності, до місць навчання, роботи й дому; комп'ютеризації загальноосвітніх навчальних закладів та стовідсоткового підключення шкіл до мережі Інтернет; передбачити періодичне оновлення комп'ютерної техніки та її ефективну експлуатацію. Зобов'язати виконати рад, держадміністрації щорічно виділяти на це необхідні кошти.

## 6. Національній академії педагогічних наук України:

- надати пропозиції до законопроекту „Про освіту” (нова редакція), прийняття яких уможливить поширення профільного навчання у старшій школі;
- розробити відповідне навчально-методичне забезпечення для реалізації профільного навчання;
- розробити нормативно-правове та науково-методичне забезпечення впровадження інклюзивного навчання у дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладах.

7. Контроль за виконанням Рекомендацій парламентських слухань покласти на комітети Верховної Ради України з питань науки і освіти та з питань бюджету.

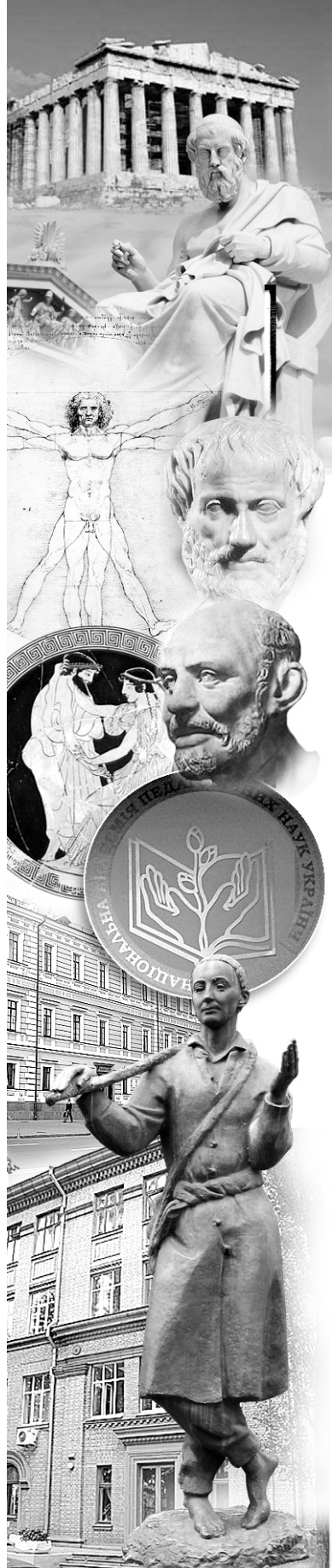


# НАУКА ШКОЛІ

## ГАРЯЧІ ТОЧКИ ОСВІТЬОГО ПРОСТОРУ: *що робити* \*?

- Створити у навчальних закладах комплексну національно-орієнтовану систему виховання, що забезпечить засвоєння її учнями.
- Забезпечити якість навчання та виховання через впровадження новітніх педагогічних та інформаційних технологій, поглиблення інтеграції освіти та науки, підвищення кваліфікації, компетентності та відповідальності педагогічних кадрів.
- Забезпечити психологічний супровід навчально-виховного процесу: практичний психолог має бути у кожному закладі.
- Розробити галузеву програму впровадження профільного навчання у ЗНЗ, особливо в спеціалізованих школах, гімназіях, колегіумах, ліцеях.
- Формувати в навчальних закладах середовище, сприятливе для збереження здоров'я та розвитку обдарованих дітей.
- Забезпечити оплату праці працівників ЗНЗ, які проводять дослідно-експериментальну роботу та апробацію навчальної літератури.

\* Пропозиції центральних органів виконавчої влади, Ради Міністрів АРК, обласних державних адміністрацій, обласних рад, громадських освітянських організацій до проекту Рекомендацій Парламентських слухань на тему: „Доступність та якість загальної середньої освіти: стан і шляхи поліпшення”, м. Київ, 23.10.2013 р.





Наука -  
школі

УДК 37.014.621

# ОСВІТНІЙ ОКРУГ: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА ЗРАЗКИ ОСНОВНОЇ ДІЛОВОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

*У статті проаналізовано діюче Положення про освітній округ, виявлено суперечності, розроблено теоретико-технологічні засади системи управління та зразки основної ділової документації освітнього округу.*

**Ключові слова:** освітній округ, вищий, виконавчий та додаткові органи управління округу, договір про спільну освітню діяльність.



## Іван ОСАДЧИЙ

Начальник відділу освіти Ставищенської РДА Київської області, доктор педагогічних наук, автор-герой Всеукраїнського проєкту „Педагогинноватори в Україні”, автор найбільш затребуваної в Україні ідеї „освітніх округів”

### АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

**Постановка проблеми.** Аналіз розвитку українського суспільства впродовж останніх двох десятиліть дозволив виявити стійку тенденцію до поглиблення диференціації соціуму, формування відносно стабільних соціальних

груп із різним соціально-економічним статусом.

Цілком закономірно, що в соціальних групах із різним соціально-економічним статусом сформувалися відмінні освітні потреби, а їх можливості (зокрема й майнові) щодо надання власним дітям освіти значно різняться. Тому природно, що традиційна нереформована система загальної середньої освіти сільської місцевості, центральною ланкою якої була окрема сільська школа, вже не могла забезпечувати надання розширеного спектра освітніх послуг, які

виявилися затребуваними новим соціумом.

Саме тому з об'єктивних причин на зламі століть педагогічна практика, а потім і наука, почали пропонувати нові мережеві форми організації територіальних освітніх систем, які формалізувались (матеріалізувались) у вигляді освітніх округів. Ці процеси стали можливими завдяки здобуткам психолого-педагогічних наук щодо диференціації та індивідуалізації освітнього процесу, демократизації суспільного життя (зокрема й у сфері педагогічної творчості), системним діям держави із забезпечення сільських шкіл комп'ютерною технікою та шкільними автобусами.

Проблеми удосконалення діяльності сучасних сільських територіальних систем освіти, створення та функціонування освітніх округів розкриті у працях В.Вершиніна, І. Ветрова, М. Гур'янової, І. Осадчого, О. Пастовенського, І.Реморенка, М. Романенка та інших учених.

Унормування здобутків педагогічної науки та практики в цій царині, їх узго-

дження з діючими нормами законодавства в галузі освіти було здійснено спочатку в примірному Положенні про освітній округ, затвердженому наказом МОН України від 05.04.2006 р. № 267 [7], а нині – в Положенні про освітній округ, затвердженому постановою КМ України від 27.08.2010 р. № 777 [5].

Прийняття цих документів мало вагоме практичне значення та сприяло масовому руху щодо створення в Україні великої кількості (нині близько 1,5 тис.) освітніх округів у сільській місцевості. Водночас потрібно зазначити, що ні наявні результати наукових досліджень із цього питання, ні діючі нормативні документи не уможливили практичного вирішення проблеми якості освіти та її доступності для сільського населення країни повною мірою. Переконані, що запропонована нами в 1999 році ідея передавання від окремої сільської школи до територіальної системи освіти зобов'язань та повноважень суб'єкта гарантій конституційного права на якісну освіту є революційною та вимагає глибоких змін на рівні сутнісної реформи, а не локального вдосконалення чи декоративної надбудови [3].

На жаль, у чинному Положенні про освітній округ [5] не повною мірою враховано глибину внутрішніх суперечностей територіальних систем освіти, особливо у сфері управління; воно характеризується категоричністю наявних у ньому тверджень, які в педагогічній науці поки що визначені лише концептуально. Відповідно до положень зазначеного документа не допускається існування альтернативних організаційних форм освітніх округів, а тому подальший творчий пошук обмежено. Натомість на практиці вже мають місце випадки перевірок регіональними органами управління освітою відповідності освітніх округів, створених у різні роки, діючому нині Положенню про них та безапеляційні доручення щодо приведення практики у відповідність до

існуючих норм. Самі ж керівники навчальних закладів та місцевих органів управління освітою мають серйозні проблеми як на етапі створення освітніх округів, так і в забезпеченні їх ефективного функціонування та розвитку.

**Мета статті** – розробити теоретико-технологічні засади ефективного управління освітніми округами сільської місцевості.

### **Завдання дослідження:**

1. Розкрити сутність освітнього округу як нової мережевої організаційної форми територіальної системи загальної середньої освіти.
2. Визначити та обґрунтувати структуру системи управління освітнім округом.
3. Розробити зразки основної ділової документації.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У своїх дослідженнях ми вперше в Україні запропонували трактувати освітній округ як освітню макроінституцію мережевого типу, яка забезпечує формування збагаченого освітнього середовища, в якому учні сільського регіону здобувають загальну середню освіту, та розробили основні засади функціонування територіальних освітніх округів [2]. Таке розуміння округу принципово вирізнялося від тлумачень поняття „шкільний округ” російськими педагогами як території обслуговування сільської школи, яка залишилася після реструктуризації малих сільських шкіл. Тому нами було запропоновано використовувати інші загальні поняття: не шкільний, а освітній округ і районний освітній округ зокрема, яких в українській та російській педагогічній літературі на той час не було. На жаль, і нині, особливо в середовищі управлінців регіонального та вищих рівнів, під освітніми округами продовжують розуміти території без шкіл відповідного ступеня або ті, які дору-

чили обслуговувати одній чи декільком школам I-III ступенів.

Тому для розкриття сутності освітнього округу надаємо додаткові пояснення. Вважаємо, що *освітнє середовище учня*, тобто сукупність освітніх ресурсів, умов і впливів, у яких учень здобуває освіту, існує як інституційне освітнє середовище (ІОС), що спеціально створюється завдяки діяльності окремих освітніх інституцій (ОІ) та цілісних освітніх систем (ЦОС), і як фонове освітнє середовище (ФОС), що існує стихійно або завдяки спрямованим діям суб'єктів, які знаходяться за межами власне педагогічних систем.

Під *рівноважним стаціонарним станом* системи розуміємо такий її стан, при якому залишаються незмінними значення макропараметрів, а саме: складу, структури, функцій, технологій, продуктів виходу тощо.

Для утримання елементів, компонентів та інституційного освітнього середовища учня в цілому в рівноважному стаціонарному стані створюються спеціальні інструменти – освітні інституції. Така необхідність є об'єктивною, адже привнесені суб'єктами освітньої діяльності (учнями, їх батьками, вчителями, суспільством – соціумом і державою) ресурси та самі їх дії завжди неузгоджені як за номенклатурою, потужністю, так і за часовими та іншими параметрами.

Щодо освітньої інституції, то розглядаємо її як освітню установу, навчальний заклад або частину, підрозділ установи, закладу, а також їх об'єднання.

Логічним є виділення кількох *типів освітніх інституцій*:

- *освітні інституції першого типу*, або мікроінституції (ОІ1). Це найменші частини (елементи) освітніх установ, навчальних закладів або органів управління освітою. До ОІ1 належать навчально-виховні моменти, а саме: навчальні та виховні завдання, доручення, оцінювання, консультування тощо;

- *освітні інституції другого типу*, або мезоінституції (ОІ2). Це компоненти (підрозділи) навчальних закладів, освітніх установ або органів управління освітою. До ОІ2 належать навчально-виховне заняття, навчально-виховний курс, навчальний рік, ступінь школи тощо;

- *освітні інституції третього типу*, або макроінституції (ОІ3). Це окремі навчальні заклади, установи освіти, органи управління освітою, а також їх асоціації (співтовариства, об'єднання, комплекси), які функціонують як цілісні системи.

Найвищим рівнем інтеграції освітніх інституцій у цілісних освітніх системах є спільне використання (кооперація) ресурсів і можливостей, а також узгодження (координація) функціонування й розвитку. Тому під *освітніми мережами* ми розуміємо цілісні освітні системи (а також їх підсистеми), між освітніми інституціями яких існують горизонтальні й вертикальні зв'язки кооперації ресурсів і можливостей, а також координація функціонування й розвитку.

Отже, **освітній округ** – це освітня макроінституція мережевого типу, яка дає змогу формувати й утримувати в рівноважному стаціонарному стані інституційне освітнє середовище учня, у якому учень сільського регіону, вибудовуючи власну освітню траєкторію, здобуває загальну середню освіту.

Враховуючи результати проведеного аналізу та великий досвід створення та управління освітніми округами *стверджуємо, що:*

1. Освітні округи як комплекси, об'єднання або товариства навчальних закладів можуть бути як договірними, тобто утворюватися на добровільних засадах за ініціативи самих суб'єктів округу, діяти на основі установчого договору, затвердженого їх засновниками (власниками), і не мати обов'язкових та додаткових органів управління, так і статут-

ними, створеними на основі рішення засновників (власників) про їх утворення, а тому діяти на основі статуту (положення) і мати обов'язкові та додаткові органи управління.

2. До системи органів управління освітніми округами входять обов'язкові органи управління (вищий орган управління (загальні збори учасників) та виконавчий орган (колективний, тобто правління, дирекція або одноосібний – директор, президент тощо), а також додаткові органи управління (наглядова або громадська рада, різні комісії тощо).
3. Системи управління освітніми округами повинні відповідати нормам чинного законодавства України (зокрема Цивільного кодексу України), бути оптимальними для кожного виду округу, а тому можуть різнитися між собою за структурою, функціями, організаційними механізмами управління тощо.
4. Для забезпечення розвитку та модернізації освітніх округів, які функціонують, доцільно використовувати технології спрямованого розвитку освітніх систем із застосуванням каскадних програм розвитку [4].

Після розкриття сутності освітнього округу стає зрозуміло, що для одержання високих освітніх результатів усі учасники освітнього процесу (учні, їх батьки, вчителі, суспільство в особі спільнот і держави) повинні мати достатньо можливостей діяти активно, максимально використовувати наявні індивідуальні ресурси, повною мірою враховувати неповторність ситуацій у сучасному мінливому світі, тобто бути повноправними суб'єктами освітньої діяльності. Це досягається лише тоді, коли управління освітніми інституціями всіх рівнів є державно-громадським, тобто таким, у якому оптимально узгоджуються та поєднуються потреби, цілі, дії держави, суспільства та індивіда.

Тому державно-громадський характер управління є однією з основних характеристик ефективної системи управління освітнім округом як сучасної мережевої освітньої макроінституції.

До сукупності *принципів державно-громадського управління освітнім округом* відносимо принципи науковості; цілеспрямованості; єдності адміністративного управління та самоврядування; безперервності та різноманітності освіти; доступності для кожного громадянина форм і типів освітніх послуг, що надає округ; демократизму; персональної відповідальності та колегіальності в пошуках розв'язання існуючих проблем.

Труднощі на етапах створення освітніх округів і в забезпеченні їх ефективного функціонування зумовили здійснення детального аналізу системи органів управління освітнім округом, зміст якої розкрито в Положенні про освітній округ [5].

Нами виявлено такі *органи управління освітнім округом*: загальні збори працівників суб'єктів округу, спільне засідання педагогічної ради суб'єктів округу, рада округу, керівники суб'єктів округу.

З'ясовано, що в Положенні про освітній округ [5] не передбачено ні необхідність та порядок прийняття рішення про створення (ліквідацію) округу засновниками (власниками) суб'єктів округу, ні укладення суб'єктами округу установчого договору, а лише визначено, що *округ – добровільне об'єднання навчальних закладів* (п.1), та що *положення про округ затверджується органом управління освітою* (п.14), а *організація навчально-виховного процесу в окрузі регламентується договором про спільну освітню діяльність* (п.23).

У Положенні також лише згадується про існування таких органів управління, як *загальні збори працівників суб'єктів округу* (п.15), на якому звітує рада округу про свою роботу за рік та *спільне засідання педагогічної ради суб'єктів округу* (п.33), на якому

координується (не рідше одного разу на рік) навчально-виховний процес в окрузі (п.33). Усе це свідчить про нерозробленість систем управління освітніми округами, що, безумовно, не сприяє підвищенню якості освітніх послуг, які має надавати ця освітня макроринституція.

У чинному Положенні про освітній округ передбачено, що *рада округу*, засідання якої мають відбуватися за потребою, але не рідше ніж два рази на рік, здійснює наступне:

- розробляє положення про округ (п.14);
- подає пропозиції щодо перерозподілу навчальних годин між навчальними закладами; організації навчально-виховного процесу, маршрутів шкільних автобусів, діяльності міжбібліотечного абонементу (п.15);
- координує проведення виховної роботи, позаурочної, гурткової, акційної роботи, організації дозвілля (п.15);
- сприяє діяльності соціальної, психологічної та логопедичної служби (п.15);
- координує методичну роботу (п.15);
- затверджує спільний план роботи (п. 24);
- звітує про свою діяльність на загальних зборах працівників суб'єктів округу (п.15).

Стосовно *керівників* як суб'єктів управління зазначено, що вони:

- погоджують положення про округ (п. 14);
- розробляють спільний план роботи (п. 24);
- складають єдиний робочий навчальний план суб'єктів округу (п. 26);
- погоджують єдиний робочий план суб'єктів округу, режим роботи, розклад навчальних занять, маршрути шкільних автобусів (п. 31);
- вносять пропозиції щодо визначення опорних закладів округу,

напрямів диференціації (профілів навчання) в них (п. 9).

У ході аналізу чинного Положення про освітній округ з'ясовано, що органи управління округом взаємодіють із *місцевим органом управління освітою*, який:

- затверджує положення про округ (п.14);
- затверджує єдиний робочий навчальний план суб'єктів округу, режим роботи, розклад навчальних занять, маршрути шкільних автобусів (п. 31);
- визначає опорні заклади округу та напрями диференціації (профілі навчання) в них (п. 9).

Отже, у чинному Положенні про освітній округ не визначено процедуру створення (ліквідації) округу та роль засновників (власників) суб'єктів округу в цьому процесі, а також порядок прийняття ними відповідних рішень; відсутнє поняття установчого договору (угоди) про створення освітнього округу; не названо вищого, виконавчого та додаткових органів управління округом, не окреслено їх функції, повноваження, особливості взаємодії та підпорядкування. Натомість згадується *договір про спільну освітню діяльність* (п. 8) та *загальні збори працівників суб'єктів округу* (п. 15). Ці поняття важко узгоджуються із нормами Цивільного кодексу України щодо установчого договору та загальних зборів учасників об'єднання, адже договір про той чи інший вид діяльності (у даному випадку – освітньої) не замінить установчий договір, а суб'єктами освітнього округу є заклади, установи й організації, а не їх працівники. Що ж до ролі засновників (власників) суб'єктів округу, які не належать до сфери освіти, то їх роль взагалі не визначена.

Обґрунтованим вважаємо висновок про те, що в практичній діяльності зі створення та організації діяльності освітніх округів нині доцільно керуватися не лише чинним



Положенням про освітній округ, а й більш загальними нормами: чинним законодавством України, зокрема Цивільним та Господарським кодексами, а також іншими законодавчими та нормативними документами, зокрема нормами Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженого наказом МОН України від 02.11.2000 р. № 522. Тому діяльність зі створення та забезпечення функціонування освітніх округів нині може існувати лише як інноваційна освітня діяльність.

**Науково та юридично обґрунтованим є такий порядок створення освітнього округу:**

1. Прийняття рішення засновниками (власниками) суб'єктів округу про надання дозволу на створення округу.
2. Укладання суб'єктами округу договору про спільну освітню діяльність.
3. Затвердження місцевим органом управління освіти положення про округ.

Система органів управління освітнього округу має бути розкрита в договорі про спільну освітню діяльність і положенні про округ та складатися із вищого, виконавчого та додаткових органів управління [1].

Вищим органом управління освітнього округу є загальні збори суб'єктів округу, представлені їх керівниками. Загальні збори суб'єктів округу проводить президія та голова зборів, яких обирають простою більшістю голосів. Цей орган управління працює на громадських засадах та виконує такі функції:

- розроблення договору про спільну освітню діяльність, внесення до нього змін;
- прийняття нових суб'єктів та виключення суб'єктів зі складу округу;
- створення системи органів управління округом, формування персонального складу виконавчого

та додаткових органів управління округом;

- затвердження переліку освітніх послуг, які надає округ;
- затвердження перспективного та річних планів роботи округу;
- внесення пропозицій до місцевого органу управління освітою щодо фінансування суб'єктів округу, розроблення спільних програм (проектів) тощо;
- заслуховування звітів виконавчого та додаткових органів управління округом про роботу впродовж навчального року та інших періодів.

Виконавчим органом освітнього округу є правління (дирекція) округу, на чолі з директором (президентом) округу. Якщо округ має один опорний навчальний заклад, то виконання функцій директора (президента) округу доручається директору опорного навчального закладу, якщо ж кілька опорних закладів – одному з їх директорів. До правління (дирекції) округу входять представники адміністрації суб'єктів округу (по одному з кожного закладу) та адміністрація опорного навчального закладу в повному складі. Правління (дирекція) освітнього округу працює на постійній основі, а члени правління отримують за свою роботу в правлінні доплату до їх посадових окладів.

*Правління (дирекція) округу виконує такі функції:*

1. Вирішує питання поточної діяльності:

- організовує неперервний навчально-виховний процес у частині здійснення його міжшкільних форм;
- розробляє та подає на затвердження до місцевого органу управління освітою єдиний робочий навчальний план округу, режим роботи округу, маршрути руху шкільних автобусів;
- розробляє розклад навчальних занять у частині організації міжшкільних форм навчально-виховної роботи;

- розробляє та подає на затвердження до загальних зборів суб'єктів округу план роботи округу на навчальний рік у частині організації міжшкільних форм навчально-виховної роботи;
- готує та подає до загальних зборів суб'єктів округу щорічний звіт про роботу округу впродовж навчального року та інших періодів.

2. Готує та подає до загальних зборів суб'єктів округу пропозиції щодо удосконалення всіх сфер діяльності округу.

*Директор (президент) освітнього округу* входить до складу правління округу та виконує такі функції:

1. Здійснює керівництво правлінням округу щодо виконання покладених на нього функцій.

2. Представляє інтереси округу в стосунках із органами влади, громадськістю, установами та організаціями.

3. Підписує документи, які розробляє правління округу.

4. Відповідає за ведення документації округу.

5. Звітує перед загальними зборами суб'єктів округу про роботу правління округу впродовж навчального року та інших періодів.

Одним із додаткових органів управління освітнього округу може бути *наглядова рада округу*, яка працює на громадських засадах і до складу якої входять представники

місцевого органу управління освітою, громад населених пунктів, на території яких суб'єкти округу здійснюють освітню діяльність, батьківських громад суб'єктів округу. Наглядову раду очолює голова наглядової ради, який організовує роботу ради, підписує прийняті нею документи, представляє її інтереси.

Цей орган управління виконує такі функції:

- контролює дотримання положень договору про спільну освітню діяльність, якість та доступність освітніх послуг, які надає округ;
- вносить пропозиції до загальних зборів округу щодо коригування переліку освітніх послуг, які надає округ, та вдосконалення всіх сфер діяльності округу;
- вносить до місцевого органу управління освітою пропозиції щодо матеріального стимулювання працівників округу, їх нагородження тощо.

На підставі аналізу здобутків педагогічної науки та практики створення та забезпечення ефективного функціонування освітніх округів з'ясовано, що система основної ділової документації освітнього округу повинна складатися з Положення про конкретний освітній округ, затвердженого місцевим органом управління освітою (Додаток 1) та Договору про спільну освітню діяльність, поданого нижче.

## ДОГОВІР про спільну освітню діяльність

м./с. \_\_\_\_\_ „ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Суб'єкт округу-1:** \_\_\_\_\_  
Назва суб'єкта округу

в особі керівника (директора) \_\_\_\_\_,  
Прізвище, ім'я, по батькові

який діє на підставі \_\_\_\_\_,  
Положення /статуту

**Суб'єкт округу-2:** \_\_\_\_\_  
Назва суб'єкта округу

в особі керівника (директора) \_\_\_\_\_,  
Прізвище, ім'я, по батькові

який діє на підставі \_\_\_\_\_,  
Положення /статуту

далі разом за текстом цього Договору – Суб'єкти округу, керуючись Конституцією України,

Законами України „Про освіту”, „Про дошкільну освіту”, „Про загальну середню освіту”, „Про професійно-

технічну освіту”, „Про вищу освіту”, „Про позашкільну освіту”, Положенням про освітній округ, затвердженим постановою КМ України від 27.08.2010 року № 777, уклали цей договір про наступне:

## 1. Предмет і мета Договору

1.1. Суб'єкти округу за цим Договором зобов'язуються шляхом об'єднання (кооперації) ресурсів та узгодження (координації) діяльності спільно діяти у сфері освітньої діяльності з метою:

### 1.1.1. Організації в межах

Назва (и) адміністративно-територіальної (них) одиниці (ць)

ефективної системи освіти.

1.1.2. Забезпечення рівного доступу дітей відповідного віку до якісної дошкільної, загальної середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти, допрофесійного навчання незалежно від місця їх проживання.

1.1.3. Ефективного використання творчого потенціалу педагогічних працівників навчальних закладів.

1.1.4. Раціонального використання навчально-методичної, матеріально-технічної бази суб'єктів округу, її зміцнення та модернізації.

## 2. Взаємні обов'язки сторін

2.1. Для досягнення мети Договору Суб'єкти округу зобов'язуються:

2.1.1. Обмінюватися наявною у них інформацією щодо аспектів спільної освітньої діяльності.

2.1.2. Надавати на пільгових умовах у спільне використання або у використанні окремих Суб'єктів

Додаток 1

### ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ \_\_\_\_\_  
Назва місцевого органу управління освітою  
 „\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ № \_\_\_\_\_

### Положення

про \_\_\_\_\_ округ  
Назва освітнього округу

- Розділ 1. Загальні положення.
- Розділ 2. Порядок утворення освітнього округу.
- Розділ 3. Структура освітнього округу.
- Розділ 4. Права суб'єктів освітнього округу.
- Розділ 5. Обов'язки суб'єктів освітнього округу.
- Розділ 6. Органи управління освітнього округу.
- Розділ 7. Організація навчально-виховного процесу в освітньому окрузі.
- Розділ 8. Фінансування освітнього округу.
- Розділ 9. Порядок реорганізації та ліквідації освітнього округу.
- Розділ 10. Інші положення.

Голова ради освітнього округу \_\_\_\_\_

Підпис Ініціали, прізвище

### ПОГОДЖЕНО

Дата, посади керівників, назви Суб'єктів округу, підписи та печатки Сторін

Додаток 2

### ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ \_\_\_\_\_  
Назва місцевого органу управління освітою  
 \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ № \_\_\_\_\_

### Єдиний робочий навчальний план

суб'єктів \_\_\_\_\_ округу  
Назва освітнього округу  
 на \_\_\_\_\_ навчальний рік

Вступ  
 Пояснювальна записка  
 Навчальний план (міжшкільні форми навчально-виховного процесу)

№ п/п	Назва навчального предмета	Тип навчального курсу	Кількість годин на тиждень	Назва навчального закладу	Прізвище, ім'я, по батькові вчителя

### ПОГОДЖЕНО

Дата, посади керівників, назви Суб'єктів округу, підписи та печатки Сторін

Додаток 3

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення ради \_\_\_\_\_ округу  
Назва освітнього округу  
 „\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ № \_\_\_\_\_

**Спільний перспективний план роботи**  
**суб'єктів** \_\_\_\_\_ **округу**  
Назва освітнього округу  
**на** \_\_\_\_\_ **роки**

1. Вступ.
2. Функціонування та розвиток освітнього округу: Організація міжшкільних форм навчально-виховного процесу:
  - навчання;
  - виховання;
  - позашкільна освіта (гуртки, секції, клуби тощо);
  - дапрофесійна підготовка;
  - професійне навчання;
  - методична робота;
  - управління освітнім округом.
3. Зміцнення та модернізація матеріально-технічної бази:
  - будівництво, реконструкція, капітальний ремонт будівель;
  - придбання обладнання та ТЗН;
  - придбання шкільних автобусів.

**ПОГОДЖЕНО**

Дата, посади керівників, назви Суб'єктів округу, підписи та печатки Сторін

округу матеріальні цінності (приміщення, обладнання, транспортні засоби тощо), фінанси (об'єднувати, перерозподіляти бюджетні та позабюджетні кошти) і кадрові ресурси (сприяти виконанню працівниками спільних доручень, відправленню їх у відрядження, направленню на роботу в інші навчальні заклади й установи освіти округу, змінювати з цією метою власні розклади навчальних занять і режими роботи тощо).

2.1.3. Разом з іншими суб'єктами округу здійснювати спільну освітню діяльність, передбачену в Розділі 1 Договору, постійно ініціювати та підтримувати процеси інтеграції ресурсів та координації зусиль.

Для цього підтримувати та розвивати мережу міжшкільних факультативів та курсів за вибором за рахунок об'єднання та перерозподілу годин варіативної частини річних навчальних планів; підтримувати зусилля Суб'єктів округу щодо створення спеціалізованих підрозділів (профільних класів, навчальних курсів, інтернатів для учнів старших класів тощо); узгоджено проводити методичну роботу з педагогічними кадрами, сприяти зростанню їх професійної майстерності; спільно сприяти створенню мережі навчальних закладів та їх філіалів, які здійснюють професійну або вищу освіту.

2.1.4. Не зводити співробітництво лише до дотримання вимог у сфері спільної освітньої діяльності, визначеної в Розділі 1 Договору, а вживати всіх необхідних заходів для до-

Додаток 4

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення ради \_\_\_\_\_ округу  
Назва освітнього округу  
 „\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ № \_\_\_\_\_

**Спільний план роботи**  
**суб'єктів** \_\_\_\_\_ **округу**  
Назва освітнього округу  
**на** \_\_\_\_\_ **навчальний рік**

1. Вступ.
2. Функціонування і розвиток освітнього округу: Організація міжшкільних форм навчально-виховного процесу:
  - навчання;
  - виховання;
  - позашкільна освіта: гуртки, секції, клуби тощо;
  - допрофесійна підготовка;
  - професійне навчання;
  - методична робота;
  - управління освітнім округом.
3. Зміцнення та модернізація матеріально-технічної бази:
  - будівництво, реконструкція, капітальний ремонт будівель;
  - придбання обладнання та ТЗН;
  - придбання шкільних автобусів.

**ПОГОДЖЕНО**

Дата, посади керівників, назви Суб'єктів округу, підписи й печатки Сторін

сягнення всіма Суб'єктами округу їх статутних цілей, діяти на засадах співробітництва і взаємодопомоги.

2.1.5. Неухильно виконувати рішення органів управління освітнім округом, прийняті в межах їх компетенції та у спосіб, визначений цим Договором.

2.2. Спільна освітня діяльність Суб'єктів округу здійснюється відповідно до таких основних обов'язкових документів освітнього округу.

2.2.1. Положення про

Назва освітнього округу

округ (Додаток 1).

2.2.2. Єдиного робочого навчального плану Суб'єктів округу (Додаток 2).

2.2.3. Спільного плану роботи освітнього округу (Додатки 3 і 4).

2.2.4. Режиму роботи Суб'єктів округу (Додаток 5).

2.2.5. Розкладу навчальних занять Суб'єктів округу (Додаток 6).

2.2.6. Маршрутів шкільних автобусів (Додаток 7).

2.3. Основні обов'язкові документи освітнього округу:

2.3.1. Містять інформацію лише про міжшкільні форми спільної освітньої діяльності Суб'єктів округу (навчання, виховання, розвиток учнів (вихованців), методична робота, управління тощо).

2.3.2. Погоджуються усіма керівниками Суб'єктів округу та затверджуються наказами місцевого органу управління освітою.

2.3.3. До основних обов'язкових документів освітнього округу можуть вноситися зміни, доповне-

ння та уточнення в порядку, що співпадає з порядком їх погодження та затвердження.

2.4. Основні обов'язкові документи освітнього округу (2.2.2. – 2.2.6.) є невід'ємною частиною цього Договору та розробляються на кожний навчальний рік.

<b>ЗАТВЕРДЖЕНО</b>		Додаток 5
<b>Рішення ради</b>	Назва освітнього округу	<b>округу</b>
„___” _____	20__	№ _____
<b>Режим роботи</b>		
<b>суб'єктів</b>	Назва освітнього округу	<b>округу</b>
<b>на _____ навчальний рік</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вступ.</li> <li>2. Тривалість навчального року, семестрів, канікул.</li> <li>3. Тривалість робочого тижня.</li> <li>4. Змінність роботи .</li> <li>5. Режим роботи для педагогічного та технічного персоналу.</li> <li>6. Тривалість уроків.</li> <li>7. Розклад дзвінків.</li> <li>8. Розклад масових заходів (вказують дні тижня і тиждень місяця, в які проводяться міжшкільні форми навчальної, виховної та методичної роботи, засідання органів управління освітою тощо).</li> </ol>		
<b>ПОГОДЖЕНО</b>		
Дата, посади керівників, назви Суб'єктів округу, підписи та печатки Сторін		

<b>ЗАТВЕРДЖЕНО</b>		Додаток 6
<b>Начальник управління (відділу) освіти</b>		
Підпис Ініціали, прізвище _____		
<b>М.П.</b>		
<b>Розклад навчальних занять</b>		
<b>суб'єктів</b>	Назва освітнього округу	<b>округу</b>
<b>в _____ навчальному році</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вступ.</li> <li>2. Розклад навчальних занять (міжшкільні форми навчально-виховного процесу): <ul style="list-style-type: none"> <li>● назва навчального заняття;</li> <li>● місце проведення навчального заняття (назва навчального закладу);</li> <li>● час проведення навчального заняття.</li> </ul> </li> </ol>		
<b>ПОГОДЖЕНО</b>		
Дата, посади керівників, назви Суб'єктів округу, підписи та печатки Сторін		

**3. Обов'язки Суб'єкта округу-1**

3.1. Суб'єкт округу-1 є опорним навчальним закладом освітнього округу та зобов'язується:

3.1.1. Забезпечувати допрофільну підготовку та профільне навчання.

3.1.2. Концентрувати й ефективно використовувати кадрові, інформаційні, матеріальні, фінансові ресурси, спрямовані на задоволення освітніх потреб учнів.

3.1.3. Надавати методичну допомогу Суб'єктам округу за напрямками діяльності.

3.1.4. Упроваджувати інноваційні технології в навчально-виховний процес.

3.1.5. Сприяти створенню єдиної системи виховної роботи.

3.1.6. Організувати співпрацю з Суб'єктами округу,

іншими підприємствами, закладами, установами тощо в порядку, визначеному радою округу.

3.1.7. Інші обов'язки \_\_\_\_\_.

**4. Обов'язки інших Суб'єктів округу**

Обов'язки Суб'єкта округу -2: \_\_\_\_\_.

Обов'язки Суб'єкта округу -N: \_\_\_\_\_.

**5. Ведення спільних справ**

5.1. Ведення спільних справ за цим Договором здійснюється Суб'єктами округу за їх спільною згодою, відображеною в:

5.1.1. Основних обов'язкових документах освітнього округу (п.2.2.1. – 2.2.6).

5.1.2. Рішеннях ради округу, прийнятих на засіданні або шляхом письмового опитування (факс, електронна пошта).

5.2. Безпосереднє керівництво спільною освітньою діяльністю за цим Договором, а також ведення спільних справ, доручається адміністрації Суб'єкта округу - 1.

5.3. Суб'єкт округу-1 є повноважним представником інших Суб'єктів округу щодо здійснення спільної освітньої діяльності, керує всією спільною освітньою діяльністю та виконує всі необхідні дії та акти для досягнення поставленої за цим Договором мети та представляє інтереси інших Суб'єктів округу щодо спільної освітньої діяльності перед третіми особами, крім випадків, встановле-

Додаток 7

ПОГОДЖЕНО Начальник відділення ДАІ по обслуговуванню Назва адміністративного району Підпис Ініціали, прізвище _____ 20__	ЗАТВЕРДЖЕНО Наказ _____ Назва місцевого органу управління освітою _____ 20__ № _____
---	---

**Маршрут шкільного автобуса № \_\_\_\_\_**

1. План-схема маршруту.
2. Графік руху шкільного автобуса.

Підвезення до місця навчання		Відвезення додому	
Назва зупинки	Час вибуття	Назва зупинки	Час прибуття

Додатки (списки учнів навчальних закладів, які підвозяться шкільним автобусом, затверджені директорами навчальних закладів і скріплені печаткою).

**ПОГОДЖЕНО**

Дата, посади керівників, назви Суб'єктів округу, підписи та печатки Сторін

них законодавством України та цим Договором.

5.4. Інші Суб'єкти округу мають право здійснювати контроль за діяльністю Суб'єкта округу-1 у визначений радою округу спосіб.

## 6. Внески Суб'єктів округу

### 6.1. Внесок Суб'єкта округу-1:

- 6.1.1. Грошові кошти \_\_\_\_\_.
- 6.1.2. Приміщення \_\_\_\_\_.
- 6.1.3. Обладнання \_\_\_\_\_.
- 6.1.4. Транспортні засоби \_\_\_\_\_.

### 6.2. Внесок інших Суб'єктів округу-2:

- 6.2.1. Внесок Суб'єкта округу-2:
- 6.2.1.1. Грошові кошти \_\_\_\_\_.
- 6.2.1.2. Приміщення \_\_\_\_\_.
- 6.2.1.3. Обладнання \_\_\_\_\_.
- 6.2.1.4. Транспортні засоби \_\_\_\_\_.

## 7. Права Суб'єктів округу

7.1. Право на добровільне об'єднання в освітній округ та вихід із нього.

7.2. Право на участь в управлінні та веденні спільної освітньої діяльності.

7.3. Право на інформацію щодо умов, змісту та результатів спільної освітньої діяльності.

7.4. Право на використання результатів спільної освітньої діяльності та на врахування індивідуального вкладу в спільну справу кожним Суб'єктом округу.

7.5. Інші права .....

## 8. Особливості здійснення спільної освітньої діяльності

8.1. Усі особливості спільної освітньої діяльності обумовлюються в основних обов'язкових документах освітнього округу (п. 2.2.1 – 2.2.6), а також у рішеннях органів управління освітнім округом у межах їх повноважень.

8.2. Участь у здійсненні визначеного радою округу виду спільної освітньої діяльності для Суб'єкта округу є обов'язковою.

8.3. Рішення з різних питань спільної діяльності приймаються з урахуванням можливості одержання при цьому найбільшої користі для учнів (вихованців) та працівників Суб'єктів округу.

8.4. Під час здійснення конкретних справ спільної освітньої діяльності можуть (не можуть) обмежуватися права (Розділ 6) та розширюватися права (Розділи 3 і 4) Суб'єктів округу.

8.5. Інші особливості .....

## 9. Управління освітнім округом

### 9.1. Основні засади діяльності

Назва освітнього округу \_\_\_\_\_  
визначаються Положенням про

Назва освітнього округу \_\_\_\_\_  
(Додаток 1), розробленим радою округу, погодженим з усіма керівниками Суб'єктів округу та затвердженим місцевим органом управління освітою.

Положення про \_\_\_\_\_  
Назва освітнього округу \_\_\_\_\_  
розробляється на підставі Положення про освітній округ, затвердженого постановою КМ України від 27.08.2013 р. № 777 та цього Договору про спільну освітню діяльність.

9.2. Структура органів управління освітнього округу передбачає наявність вищого, виконавчого та додаткових органів управління

Назва освітнього округу \_\_\_\_\_  
Структура, завдання та функції органів управління освітнього округу визначається положенням про

Назва освітнього округу \_\_\_\_\_  
9.3. Вищим органом управління освітнього округу є рада освітнього округу, яка формується з керівників суб'єктів округу та приймає рішення лише на основі консенсусу – одноголосного прийняття рішень представниками всіх Суб'єктів округу.

9.4. Виконавчий орган управління освітнього округу створюється на базі адміністрації опорного навчального закладу освітнього округу – Суб'єкта округу-1, або його функції виконує адміністрація Суб'єкта округу-1.

9.5. Додаткові органи управління освітнього округу можуть існувати у вигляді піклувальних, наглядових або експертних рад, спільних засідань педагогічної ради Суб'єктів округу, за-

гальних зборів працівників Суб'єктів округу тощо.

9.6. Зміни до Положення про освітній округ, структури, функцій та завдань органів управління освітнього округу вносяться за поданням Суб'єктів округу, його органів управління і затверджуються місцевим органом управління освітою.

## 10. Витрати сторін за цим Договором

10.1. Витрати Суб'єкта округу, які здійснено внаслідок його самостійної освітньої діяльності, покриваються за рахунок його власного майна та коштів.

10.2. Витрати суб'єктів округу, які здійснено внаслідок їх спільної освітньої діяльності, покриваються за рахунок спільного майна та коштів, наданих у спільне використання Суб'єктами округу згідно з Розділом 5 цього Договору.

10.3. У разі браку спільного майна та коштів для покриття витрат, що виникли в результаті спільної освітньої діяльності, це покриття здійснюється Суб'єктами округу пропорційно за рішенням ради округу.

## 11. Термін дії цього Договору

11.1. Цей Договір починає діяти з моменту його підписання та діє до "\_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

11.2. Термін дії Договору може бути продовжений Суб'єктами округу за взаємною згодою, оформленою в письмовому вигляді за участю всіх Суб'єктів округу.

11.3. Суб'єкти округу усвідомлюють, що їх спільна освітня діяльність здійснюється у складних умовах постійних змін, що підвищує ступінь ризику щодо ефективності та результативності їхньої діяльності. У зв'язку з цим Суб'єкти округу залишають за собою право на дострокове припинення дії цього Договору через зміни законодавства, економічної та демографічної ситуації тощо.

11.4. Про намір припинити дію цього Договору Суб'єкт округу зобов'язаний повідомити раду округу письмово, додавши до повідомлення рішення ради навчального зак-

ладу. Припинення дії Договору для суб'єктів округу є добровільним і може здійснюватися лише з \_\_\_\_\_

Дата

поточного року за наявності повідомлення про намір розірвати Договір до \_\_\_\_\_ попереднього року.

Дата

Процедура припинення дії цього Договору для конкретного Суб'єкта округу встановлюється на засіданні ради округу.

Після припинення дії Договору для окремого Суб'єкта округу Договір залишається чинним для всіх інших Суб'єктів округу.

11.5. Діяльність \_\_\_\_\_

Назва освітнього округу

припиняється:

а) за рішенням Суб'єктів округу;

б) за рішенням суду;

в) за інших підстав, передбачених чинним законодавством України.

## 12. Інші умови

12.1. Цей Договір існує в одному екземплярі.

Усі Суб'єкти округу мають його копії, завірені керівником місцевого органу управління освітою.

12.2. Звітність (зокрема і фінансова) про діяльність \_\_\_\_\_

Назва освітнього округу

не встановлюється (встановлюється, вказати конкретно).

12.3. Контроль з боку держави за діяльністю \_\_\_\_\_

Назва освітнього округу

здійснюється відповідно до чинного законодавства.

12.4. У всьому іншому Суб'єкти округу керуються чинним на території України законодавством.

12.5. Після підписання цього Договору всі попередні переговори за ним, а також укладені раніше угоди щодо окремих аспектів спільної освітньої діяльності, втрачають юридичну силу.

## 13. Юридичні адреси і підписи керівників Суб'єктів округу, затверджені печаткою:

.....



## ВИСНОВКИ

1. До чинного Положення про освітній округ необхідно внести зміни щодо приведення запропонованої в ньому системи управління округом до вимог законодавства України, здобутків педагогічної науки та практики.
2. Для створення та забезпечення ефективного функціонування освітніх округів необхідно користуватися нормами Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженого наказом МОН України від 02.11.2000 р, № 522 [6], та організувати таку діяльність лише як інноваційну з використанням окремих норм чинного положення про освітній округ [5].
3. Управління округом повинно мати державно-громадський характер.
4. Система органів управління округом повинна обов'язково включати в себе вищий, виконавчий та додаткові органи управління.
5. Розроблені зразки основної ділової документації освітнього округу повною мірою упорядковують процеси створення та функціонування освітнього округу, забезпечують покращення якісних і кількісних характеристик результатів навчально-виховної діяльності та відповідають вимогам чинного Положення про освітній округ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осадчий І.Г. Освітній округ: теоретико-технологічні засади ефективного управління [Електронний ресурс] / І.Г. Осадчий // Народна освіта. – 2012. – Вип. 3. – Режим доступу: [www.narodnaosvita.kiev.ua](http://www.narodnaosvita.kiev.ua).
2. Осадчий І.Г. Основні засади функціонування територіальних освітніх округів у сільській місцевості / І.Г. Осадчий // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 5-6. – С. 118-131.
3. Осадчий І. Г. Проектно-модульний підхід до моделювання та організації функціонування системи загальної середньої освіти сільського адміністративного району / І.Г. Осадчий // Директор школи. – 1999. – № 18. – С. 3.
4. Осадчий І. Г. Спрямований розвиток освітніх систем: теорія, технологія, практика: Монографія. І.Г. Осадчий. – К. : Інформатодор. – 2013. – 436 с.
5. Положення про освітній округ, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 777 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/legislation/other/8841>.
6. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000, № 522 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/lavs/show/z0946-00>.
7. Примірне положення про освітній округ, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 05.04.06 № 267 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/lavs/show/z0946-00>.



**Иван Осадчий**

**Образовательный округ: система управления и образцы основной деловой документации**

В статье проанализировано действующее положение об образовательном округе, выявлены противоречия, разработаны теоретико-технологические основы системы управления и образцы основной деловой документации образовательного округа.

**Ключевые слова:** образовательный округ, высший, исполнительный и дополнительные органы управления округа, договор о совместной образовательной деятельности.



**Ivan Osadchy**

**Educational district: management system and samples of basic business documents**

The article analyzes the current regulation for the educational district, the contradictions are identified, theoretical and technological foundations of system of management, and samples of basic business documents for educational district are developed.

**Key words:** educational district, the higher, executive, and additional regulatory bodies of the district, partnership agreement on join educational activities.

# АВТОРСЬКІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ Осадчого І.Г.

## ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ВЧИТЕЛЯ „ДЕЛЬТА +”

Технологія 6

**Тип:** технологія управління персоналом.

**Адреса:** відділ освіти Ставищенської РДА Київської області.

**Рік створення:** 2008.

**Рік оприлюднення в пресі:** 2009.

**Новизна:** уперше на засадах синергетики розроблено технологію управління розвитком педагогічної культури вчителя загальноосвітнього навчального закладу як індивідуальну програму підвищення його професіоналізму.

**Основні питання технології.** З позицій синергетики якості системи – це її макропараметри, в яких інтегрувались великі масиви мікропараметрів, а цінності – закони (принципи) самоорганізації системи або підсистеми.

Однотипні цінності утворюють групи, які називаємо компонентами організаційної культури системи.

**Про технології 1–5 читайте у журналі „Директор школи, ліцею, гімназії”. – 2010. – № 2. – С. 22–36.**

**А також див. № № 5–6’2001, 4’2004, 2’2005, 1–2’2007, 5–6’2008.**

**Технологія 1.** Структурно-рівнева соціалізація особистості.

**Технологія 2.** Проектно-цільове управління навчальним закладом.

**Технологія 3.** Мережева педагогіка: освітні округи.

**Технологія 4.** Асоціація дитячих організацій адміністративного району.

**Технологія 5.** Проектно-модульна організація діяльності районного методичного кабінету.

У відповідності до обраного підходу під педагогічною культурою вчителя (ПКВ) розуміємо впорядковану сукупність особистісних цінностей педагога, які безпосередньо або опосередковано визначають його професіоналізм. Під цінностями педагогічної культури розуміємо сталий функціональний зв’язок між якостями педагогічної культури, які, в свою чергу, є макрохарактеристиками особистості. У запропонованій моделі виділено *три компоненти педагогічної культури*: соціальний (1), професійний (2) та індивідуальний (3).

Це твердження запишемо у вигляді формул:

$$\text{ПКВ} = \langle \{b_1, b_2 \dots b_m\}, \{X_1, X_2 \dots X_k\} \rangle, \quad (1)$$

$$\text{ПКВ} = \langle \{X_1 \dots X_k\}, \text{де } k \in \mathbf{N}, m \in \mathbf{N}, \quad (2)$$

де

$b_m$  – якості педагогічної культури вчителя,

$X_k$  – цінності педагогічної культури вчителя.

Виявлено такі особистісні якості сучасних педагогів, які згідно з інформаційно-синергетичною моделлю (формули 1 або 2) є макропараметрами ( $b_m$ )

системи „педагогічна культура сучасного вчителя” (ПКСВ), а саме:

1. *Соціальні макропараметри:*

**b<sub>11</sub>** – постійний інтерес до життя соціуму;

**b<sub>12</sub>** – активна діяльність у соціумі;

**b<sub>13</sub>** – соціальна успішність.

2. *Професійні макропараметри:*

**b<sub>21</sub>** – обізнаність із нормативно-законодавчою базою освіти;

**b<sub>22</sub>** – досконале знання навчального предмета;

**b<sub>23</sub>** – вміння майстерно здійснювати(або виконувати) педагогічні дії;

**b<sub>24</sub>** – наявність власного стилю діяльності;

**b<sub>25</sub>** – постійне професійне самовдосконалення;

**b<sub>26</sub>** – пропаганда власних педагогічних здобутків і наставництво.

3. *Індивідуальні макропараметри:*

**b<sub>31</sub>** – гарне фізичне здоров'я;

**b<sub>32</sub>** – позитивні установки до дітей;

**b<sub>33</sub>** – позитивні установки до колег;

**b<sub>34</sub>** – висока продуктивність праці;

**b<sub>35</sub>** – наполегливість;

**b<sub>36</sub>** – працелюбність;

**b<sub>37</sub>** – високий рівень ерудиції та різностороння поінформованість;

**b<sub>38</sub>** – активна пізнавально-мистецька діяльність.

Досліджено найбільш стійкі комбінації макропараметрів ( $b_m$ ), які є законами самоорганізації ( $X_k$ ) системи ПКСВ, тобто цінностями педагогічної культури сучасного вчителя.

*Ці закони було об'єднано у три відносно самостійні групи:*

*Соціальний компонент.*

**X<sub>11</sub>=f(b<sub>11</sub>, b<sub>12</sub>, b<sub>13</sub>):** „Сучасний учитель – це людина, яка постійно цікавиться життям соціуму, бере в ньому активну участь і є успішною”.

*Професійний компонент.*

**X<sub>21</sub>=f(b<sub>21</sub>, b<sub>22</sub>, b<sub>23</sub>, b<sub>24</sub>):** „Сучасний учитель – це особистість, яка має всі потрібні для цієї професії знання та у власному стилі професійно виконує роботу”.

**X<sub>22</sub>=f(b<sub>21</sub>, b<sub>22</sub>, b<sub>23</sub>, b<sub>24</sub>, b<sub>25</sub>):** „Сучасний учитель постійно працює над підвищенням свого фахового рівня”.

**X<sub>23</sub>=f(b<sub>24</sub>, b<sub>26</sub>):** „Сучасний учитель постійно презентує власні педагогічні здобутки колегам”.

*Індивідуальний компонент.*

**X<sub>31</sub>=f(b<sub>31</sub>):** „Сучасний учитель – це фізично здорова людина, яка постійно турбується про своє здоров'я”.

**X<sub>32</sub>=f(b<sub>32</sub>, b<sub>33</sub>):** „Сучасний учитель – це людина з позитивними установками до інших людей”.

**X<sub>33</sub>=f(b<sub>34</sub>, b<sub>35</sub>, b<sub>36</sub>, b<sub>37</sub>):** „Сучасний учитель – це хороший працівник”

**X<sub>34</sub>=f(b<sub>37</sub>, b<sub>38</sub>, b<sub>12</sub>):** „Сучасний учитель – це ерудована людина з власним баченням світу, яке вона проявляє у постійній пізнавальній і мистецькій діяльності”.

Аналітична формула представлення змісту та структури педагогічної культури сучасного вчителя має вигляд:

**ПКСВ** = < {b<sub>11</sub>, b<sub>12</sub>, b<sub>13</sub>, b<sub>21</sub>, b<sub>22</sub>, b<sub>23</sub>, b<sub>24</sub>, b<sub>25</sub>, b<sub>26</sub>, b<sub>31</sub>, b<sub>32</sub>, b<sub>33</sub>, b<sub>34</sub>, b<sub>35</sub>, b<sub>36</sub>, b<sub>37</sub>, b<sub>38</sub>}, {X<sub>11</sub>, X<sub>21</sub>, X<sub>22</sub>, X<sub>23</sub>, X<sub>31</sub>, X<sub>32</sub>, X<sub>33</sub>, X<sub>34</sub>}>, (3)

або

**ПКСВ** = < {X<sub>11</sub>, X<sub>21</sub>, X<sub>22</sub>, X<sub>23</sub>, X<sub>31</sub>, X<sub>32</sub>, X<sub>33</sub>, X<sub>34</sub>}, де (4)

**b<sub>m</sub>** – якості педагогічної культури вчителя,  
**X<sub>k</sub>** – цінності педагогічної культури вчителя.

Алгоритм управління системним розвитком складного об'єкта за принципами організаційної культури з урахуванням його специфіки розвитку передбачає розроблення та здійснення **Індивідуальної прог-**

рами розвитку педагогічної культури вчителя (ІПР ПКВ) поетапно:

1. *Розроблення (вибір) моделі об'єкта розвитку.*

Для цього було використано інформаційно-синергетичну модель складної системи та представлено педагогічну культуру вчителя (ПКВ) у вигляді кортежу якостей ( $b_m$ ) і цінностей ( $X_k$ ) (формули 1, 2).

2. *Проектування бажаного стану об'єкта розвитку.*

За допомогою моделі ПКВ (формули 1, 2) було здійснено аналіз масиву очікувань учнів, батьків, учителів, керівників навчальних закладів і освітніх систем щодо якостей і цінностей педагогічної культури сучасного вчителя (ПКСВ).

Склад і структуру бажаного стану ПКВ, тобто ПКСВ, було представлено у вигляді формул 3 і 4.

3. *Розроблення механізму переведення об'єкта розвитку в новий бажаний стан.*

Оскільки об'єкт розвитку є досить складним, а переведення його в новий стан вимагає тривалого часу, більш доцільно управління процесом розвитку здійснити на основі розроблення та реалізації каскадної програми розвитку. Ця технологія дозволяє здійснювати спрямований розвиток складних об'єктів у межах одного якісного переходу. Такі програми складаються з обмеженої кількості акцій – конкретних дій (проектів), які є реплікаторами системного розвитку.

4. *Розроблення програми розвитку.*

Цей етап доцільно реалізувати, розробивши спеціальний документ – Бланк-концепцію ІПР ПКВ [2] – і включивши в нього типи, класи та види артефактів (запланованих результатів професійної та соціальної діяльності, особистих досягнень учителя тощо), які відповіда-

ють конкретним цінностям ( $X_k$ ), що увійшли до структури ПКСВ (формули 3, 4). Під час визначення сукупності артефактів потрібно враховувати особливості діяльності кожного навчального закладу (регіональної освітньої системи) та реальний стан ресурсного середовища.

ІПР ПКВ є індивідуальною програмою самовдосконалення вчителя та на основі продукування конкретних артефактів забезпечує прогнозовані зміни в напрямі досягнення об'єктом розвитку (ПКВ) бажаного стану (формули 3, 4).

З аналітичної точки зору створення вчителем ІПР ПКВ за допомогою запропонованого йому Бланку-концепції ІПР ПКВ означає пошук індивідуальних коефіцієнтів біля макропараметрів ( $b_m$ ), які входять до законів самоорганізації ( $X_k$ ) та наповнюють їх конкретним (індивідуальним) змістом, не спотворюючи самої функціональної залежності між макропараметрами. Цей пошук матеріалізується в ході планування вчителем конкретних видів діяльності та способів досягнення результатів. Завдяки цьому траєкторія руху є індивідуальною, але забезпечує рух до наперед поставленої мети – бажаного стану педагогічної культури, тобто до ПКСВ.

Перед початком розроблення програми вчитель подає письмову заяву до адміністрації навчального закладу, в якій повідомляє про своє бажання взяти участь в експерименті, вказує тривалість періоду роботи над програмою.

Директор навчального закладу передає вчителю Бланк-концепцію ІПР ПКВ „Дельта +” та інструктує його з питань створення програми. Учитель створює програму протягом одного місяця та передає її

для ознайомлення директора. Після ознайомлення з ІПР ПКВ „Дельта +” директор повертає її вчителю та видає наказ про організаційні заходи, які сприяють роботі вчителя над програмою, та визначає дату звіту.

Оскільки початок і кінець навчального року передбачають виконання великої кількості організаційних заходів, доцільно розробляти ІПР ПКВ „Дельта +” на календарні роки (від 2 до 5) й заслуховувати звіт учителя про її виконання на засіданні педагогічної ради під час зимових канікул.

#### 5. Здійснення програми розвитку.

Реалізація вчителем ІПР ПКВ має самостійний характер, але цей процес відбувається в умовах організаційно-методичного сприяння та матеріального й духовного стимулювання педагогів адміністрацією навчального закладу та керівництвом регіональною освітньою системою.

#### 6. Аналіз процесу та результатів розвитку.

Цей етап реалізується як особисто вчителем, так і адміністрацією навчального закладу, і передбачає процедуру публічного представлення та захисту здобутків учителем, наприклад, на засіданні педагогічної ради. За результатом публічного захисту передбачається матеріальне та моральне заохочення педагогів, які брали участь у створенні й здійсненні ІПР ПКВ.

#### 7. Розроблення пропозицій для корекції змістовного наповнення алгоритму управління системним розвитком.

Зазначений етап реалізується адміністрацією навчального закладу та керівництвом регіональної освітньої системи через організацію роботи творчих (робочих) груп із залученням науковців і методистів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осадчий І. Г. Управління за принципами організаційної культури: інформаційно-синергетична модель педагогічної культури сучасного вчителя / І.Г. Осадчий // Народна освіта. – Випуск 2 (8). – 2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.narodnaosvita.kiev.ua](http://www.narodnaosvita.kiev.ua).

2. Осадчий І. Г. Індивідуальна програма розвитку педагогічної культури вчителя „Дельта +” / І.Г.Осадчий // Народна освіта. – Випуск 3 (9). – 2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.narodnaosvita.kiev.ua](http://www.narodnaosvita.kiev.ua).

### *Учитель, якому встановили певний рівень педагогічної культури, отримує НАГОРОДИ й ДОДАТКОВІ ПРАВА:*

#### 1. Учитель-фахівець

- є номінантом на відзнаки (моральні та матеріальні) навчального закладу та відділу освіти районної державної адміністрації.

#### 2. Учитель-професіонал

- отримує диплом про присвоєння рівня педагогічної культури;
- є обов'язковим номінантом на нагороди обласного рівня;
- отримує право на позачергову атестацію;
- отримує право на присвоєння звання „старший учитель”;
- отримує право працювати на самоконтролі (на рівні навчального закладу).

#### 3. Учитель-майстер

- отримує диплом про присвоєння рівня педагогічної культури;
- є обов'язковим номінантом на відомчі та державні нагороди України;
- є обов'язковим номінантом на нагородження іменними (спеціальними) районними (регіональними) педагогічними преміями;
- отримує право на позачергову атестацію;
- отримує право на присвоєння звання „учитель-методист”;
- отримує право працювати на самоконтролі (на рівні навчального закладу).

## ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ „ДЕЛЬТА УК +”

Технологія 7

**Тип:** технологія управління персоналом.

**Адреса:** відділ освіти Ставищенської РДА Київської області.

**Рік створення:** 2009.

**Рік оприлюднення в пресі:** 2010.

**Новизна:** уперше на засадах синергетики розроблено технологію управління розвитком управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу як індивідуальну програму підвищення його професіоналізму.

**Основні питання технології.** Об'єктивним інваріантом суспільної цінності професіоналізму директора ЗНЗ вважаємо культуру його управлінської діяльності, тобто **управлінську культуру (УК).**

**Управлінська культура керівника** – це сукупність цінностей (організаційних принципів), яка визначає характер внутрішнього впорядкування його професійних намірів і дій, а також оцінок результатів власної діяльності та діяльності об'єкта (об'єктів) управління й постійно об'єктивується в артефактах професійної діяльності на всіх етапах управлінського циклу.

Управлінська культура керівника має ідеальну природу, а пізнати її сутність можна, лише досліджуючи артефакти управлінської діяльності, в яких тією чи іншою мірою об'єктивуються, а інколи матеріалізуються цінності управлінської культури керівника. Вважаємо, що найбільш доцільно об-

рати саме ту цілісну діяльність керівника, в якій повною мірою знаходять відображення цінності його управлінської культури.

Такою діяльністю є неперервна діяльність із розв'язання низки проблем, втілюється вона в розробленні та реалізації управлінських рішень. Саме в цій системній діяльності повною мірою знаходять своє відображення цінності управлінської культури керівника.

Доведено, що **універсальний алгоритм розв'язання проблеми** має такі *етапи*:

1. Моніторинг проблемного простору навчального закладу, виявлення проблеми.
2. Актуалізація законодавчої та інструктивної бази освітньої галузі.
3. Актуалізація ефективного управлінського досвіду вирішення розглянутого виду проблем.
4. Створення моделі проблеми як суперечності, що виникла у процесі функціонування об'єкта управління.
5. Формування блоку загальних пропозицій щодо розв'язання проблеми.
6. Розроблення проекту вирішення конкретної проблеми.
7. Експертиза якості підготовленого проекту рішення.
8. Прийняття рішення з конкретної проблеми.

9. Організація виконання прийнятого рішення.
10. Контроль за виконанням прийнятого рішення.
11. Аналіз виконання рішення.
12. Узагальнення матеріалів з розв'язання проблеми.

Управлінську діяльність директора ЗНЗ як систему можна однозначно описати за допомогою її організаційної культури. Є всі підстави вважати, що роль *організаційної культури такої системи, як управлінська діяльність директора ЗНЗ, виконує саме культура його управлінської діяльності або його (директора ЗНЗ) управлінська культура.*

Скориставшись інформаційно-синергетичною моделлю складної системи, управлінську культуру директора ЗНЗ представляємо як кортеж (сукупність, єдність) двох множин: множини макропараметрів **V** та множини організаційних принципів **X**.

Для управлінської культури директора ЗНЗ ці множини мають вигляд

$$V = \{b_{01}, b_{02}, \dots, b_m\}, \text{ де } m \in N;$$

$$X = \{X_{01}, X_{02}, \dots, X_k\}, \text{ де } k \in N, k < m,$$

$b_m$  – *якість управлінської культури директора ЗНЗ* як інтегративна характеристика великої кількості мікропараметрів управлінської культури ( $a_i$ ) (властивостей ресурсів, здатностей, засобів, способів діяльності тощо);

$X_k$  – *цінність управлінської культури директора ЗНЗ* як функціональна залежність між якістьями управлінської культури, тобто

$$X_k = f(b_{01}, b_{02}, \dots, b_l), \text{ де } l \in N, l < m$$

Отже, *інформаційно-синергетична модель управлінської культури директора ЗНЗ* має такий вигляд:

$$UK = \langle \{b_{01}, b_{02}, \dots, b_m\}, \{X_{01}, X_{02}, \dots, X_k\} \rangle$$

де  $m \in N, k \in N, k < m$ .

Для того, щоб розкрити конкретний зміст якостей та цінностей управлінської культури директора ЗНЗ, потрібно дослідити його управлінську діяльність на всіх етапах реалізації універсального алгоритму розв'язання проблеми, описаного вище.

Для зручності біля літер, які позначають якості та цінності управлінської культури директора ЗНЗ, будемо використовувати індекси, зокрема

$b_a, b_b, b_c$  – умовне позначення якості управлінської культури директора ЗНЗ, де

**a** – числа від 1 до 12 (кількість етапів універсального алгоритму розв'язання проблеми);

**b** – числа від 1 до 3 (кількість аспектів, які досліджуються на кожному з етапів універсального алгоритму розв'язання проблеми);

**c** – числа від 1 до 4 (кількість рівнів сформованості тих чи інших якостей управлінської культури директора ЗНЗ);

$X_k$  – умовне позначення цінностей управлінської культури директора ЗНЗ, де

**k** – число від 1 до 12 (кількість етапів універсального алгоритму розв'язання проблеми).

Запропонований підхід дозволяє виділити й описати **36 якостей управлінської культури директора ЗНЗ**, кожна з яких оцінюють за чотирма рівнями сформованості, та **12 цінностей управлінської культури**, кожна з яких є функцією трьох відповідних якостей управлінської культури.

Конкретний зміст якостей та цінностей управлінської культури директора ЗНЗ системно представлено в Індивідуальній програмі розвитку управлінської культури директора ЗНЗ „Дельта УК +” [1].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ

1. Осадчий І.Г. Управлінська культура директора загальноосвітнього навчального закладу: модель, діагностика, розвиток [Електронний ресурс] / І.Г. Осадчий // Народна освіта. – Вип. 11. – 2010 р. www.narodnaosvita.kiev.ua
2. Осадчий І.Г. Соціально-філософські аспекти формування загальної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія / І.Г. Осадчий – К.: Педагогічна думка, 2012. – 148 с.



Наука -  
школі

# ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ: НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

УДК 37.014.54(477)

*У статті досліджуються та аналізуються виклики, які постають перед сучасною вищою освітою як галуззю економічної діяльності та менеджменту, розкривається зміст системи компетенцій менеджерів освіти та напрями її подальшого розвитку з урахуванням вітчизняних традицій і здобутків.*

**Ключові слова:** освіта, економіка, менеджмент, економіка знань, витрати, кластер, менеджер, глобалізація, компетентність.

## Олег ПАДАЛКА

Перший проректор з організації навчально-виховної роботи й економіки Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, член-кореспондент НАПН України, професор, доктор педагогічних наук, заслужений працівник освіти України

## Володимир КУЛІШОВ

Професор кафедри міжнародної економіки Криворізького національного університету, доктор педагогічних наук, заслужений працівник освіти України

Освіта належить до найважливіших напрямів державної політики України. Держава виходить з того, що освіта – це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного та духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету та формування позитивного іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості [16, с. 2].

Уже сьогодні в Україні вимальовуються ознаки нової цивілізації, які треба враховувати під час розбудови політичних й економічних структур. Зокрема, йдеться про те, що на перше місце має бути поставлене знання як найбільш прогресивний, демократичний і доступний

компонент, що відповідає сучасній інформаційно-інтелектуальній фазі розвитку суспільства, щоб забезпечувати створення та функціонування економічного трикутника – „економіки розуму”, „економіки думки”, „економіки знань” [12, с. 175].

Істотно впливають на розвиток сучасного „економічного трикутника” економічні умови становлення освіти як галузі економіки, розвиток ринку освітніх послуг, тобто перехід освіти від так званої „невиробничої сфери” до суб’єкта економічної діяльності.

Сьогодні освіта є невід’ємною складовою системи національних рахунків на макроекономічному рівні, входить до сукупності показників послідовного та взаємозв’язаного опису найважливіших процесів і явищ економіки – виробництва, доходів, споживання, нагромадження капіталу та фінансів. Саме цим безальтернативним фактом слід керуватися при розробці заходів щодо



реформування економічного механізму освіти [4, с. 11].

Отже, освіта як специфічна сфера діяльності становить інтерес для економічного аналізу в двох аспектах. *По-перше*, тому, що реалізація її призначення в суспільстві передбачає необхідність налагодження відповідного фінансово-економічного механізму єдності виробництва та постачання. Суб'єкти освітньої діяльності – заклади освіти – функціонують на основі покриття своїх видатків доходами: необхідність розвитку зумовлює потребу в додаткових коштах, що не виключає отримання прибутку з метою подальшого інвестування. Механізм їх функціонування може розрізнятися залежно від того, чи їхні доходи формуються з бюджетних асигнувань або власних надходжень, або змішаних ресурсів.

*По-друге*, значний інтерес становить економічний характер результатів освітньої діяльності. Витрати на освіту населення мають продуктивну природу в тому сенсі, що її результати, які полягають у підвищенні озброєності людей знаннями та інформацією, знаходять прояви в зростанні показників активної економічної діяльності на мікро- та макrorівнях у короткостроковому та особливо в довгостроковому періодах. Завдяки цьому витрати суспільства на освіту набули специфічного значення інвестицій, причому високорентабельних. Дослідження еконо-

мічного ефекту освіти стало об'єктом уваги та значного інтересу науковців у всьому світі. У цьому напрямі світова економічна думка накопичила ґрунтовні напрацювання: розроблено методики та здійснено розрахунки впливу освіти на темпи зростання економіки та особисті доходи громадян.

Цінністю освіти для суспільства в економічному аспекті є можливість реалізації значних вигод, що потенційно надає процес передавання знань. Вищий рівень освіти зумовлює підвищення продуктивності праці, що повинно проявлятися у зростанні індивідуального доходу працівника. Позитивний тренд рівня освіченості всіх зайнятих обумовлює зростання потенційних можливостей зростання продуктивності праці в національній економіці та сукупного доходу суспільства [15, с. 6].

Сучасну економіку називають економікою знань. Так М. Кастельс зауважив, що ХХІ століття охрестили як століття інформації, третьої промислової революції та суспільства знань у результаті екстраординарних досягнень у цих сферах і суттєвого значення сектору послуг для економіки [17, с. 108].



Вищий  
**Олег  
ПАДАЛКА**



**Володимир  
КУЛШОВ**

Тенденції розвитку економік країн світу свідчать про надзвичайну актуальність упровадження концепції економіки знань. Термін „*економіка знань*” витісняє поняття „*інноваційна економіка*” та має пріоритетне значення в стратегічних програмах розвинутих країн світу.

Освіта та її фінансово-економічний стан характеризуються економічним розвитком та рівнем життя в країні.

Протягом останніх років Україна має складну демографічну ситуацію та нерівномірний розвиток регіонів. Це змушує уряд шукати шляхи оптимізації освітньої галузі, особливо в царині фінансування вищої освіти, що є логічно обґрунтованим і відповідає потребам часу.

Фундаментальні фінансові проблеми вищої освіти існують у всьому світі. Навіть багаті освітні установи західного типу відчують необхідність жорсткої економії, обумовленої збільшенням витрат і зменшенням донорських надходжень як публічних, так і приватних. Проте, як зазначають вітчизняні науковці, раціоналізацію за рахунок економії затрат, підвищення технічного рівня та скорочення зайвих робочих місць треба проводити в галузях, пов'язаних із виробництвом матеріальних благ і послуг. А галузі, що займаються „виробництвом людини” – освіта, наука – повинні зростати як за обсягами виробництва, так і за зайнятістю. [5, с. 9].

Проблеми фінансування й економічного стану освіти не минули й вищу школу в Україні. Фінанси вищої школи є обтяженими собівартістю послуг, яка має тенденцію до збільшення та в окремі роки перевищує середні темпи зростання споживчих цін у цілому, тобто природно перевищує рівень інфляції.

На жаль, практика обмеження бюджетних витрат в освіті та у вищій школі, зокрема, набула значного поширення. З'явилися плани істотно

збільшити кількість студентів, яка припадає на одного викладача. Це неминуче призведе до звільнення працівників вищої школи та збільшення навчального навантаження на викладача, що негативно позначиться на науковій діяльності ВНЗ, якості навчального процесу, підготовці спеціалістів і стану економіки в цілому [5, с. 8].

На українському ринку освітніх послуг склалась ситуація, коли в одній ніші працюють державні та приватні навчальні заклади освіти, що призводить до конкурентної боротьби між ними за абітурієнтів. Все це змушує вищі навчальні заклади витратити кошти на впровадження певних додаткових послуг для студентів, підвищення якості та рівня навчання у ВНЗ, що призводить до збільшення кількості студентів, а відтак дає змогу ВНЗ залучити додаткові фінансові ресурси.

У контексті економічної незалежності університетської освіти має бути реального характеру автономія. Автономія повинна реалізуватися через фундаменталізацію вищої освіти, впровадження корпоративних програм, поєднання теорії та практики, вдосконалення якості вищої освіти через модернізацію технологій навчання, інтенсифікацію навчального процесу, широке використання сучасних інформаційних технологій, зокрема дистанційного навчання, навчання дорослих і професійного навчання впродовж життя [13, с. 82-84].

Державні ВНЗ мають значно менший рівень автономії, ніж приватні, оскільки вони підконтрольні багатьом установам, зокрема, державному казначейству. Останнє має гіпертрофовані функції контролю кожного платіжного документа та з будь-якого приводу (який часто не має відношення до суті платежу) може не пропустити платіж. Упродовж останніх місяців держказначейство часто не виконує платежі,

формуючи суттєву кредиторську заборгованість ВНЗ.

Обплутані численними обмеженнями державні ВНЗ не можуть вільно розпоряджатися навіть тими коштами, які надійшли від надання освітніх послуг понад державне замовлення й інших видів діяльності. Фінансовий менеджмент буде ефективним лише тоді, коли керівництво, що приймає рішення щодо використання фінансових ресурсів, матиме можливість маневру. Рішення, закладені в кошторисі ще в минулому році, не завжди є найбільш ефективними. Ситуація може змінюватися, й керівництво вишу повинно мати можливість спрямовувати кошти таким чином, щоб розпорядитися ними ефективно з точки зору економії та розвитку закладу. Нині ВНЗ практично не отримують від міністерства фінансування для забезпечення розвитку, і тому необхідно розширити їх можливості заробляти кошти та використовувати їх із перспективою.

Об'єктивна потреба зростання суспільних видатків на освіту нашою хується на обмеженість фінансових ресурсів держави, що характерно для багатьох країн. Це стосується й витрат на фінансування підготовки фахівців із вищою освітою.

Дослідженню складових витрат вищих навчальних закладів, обґрунтуванню методичних підходів до вирішення вартості навчання за державним замовленням, оцінюванню ефективності витрат на освітні послуги присвячені розробки таких вітчизняних авторів, як: Л. Антошкіна, І. Каленюк, В. Кононенко, П. Куліков, М. Куценко, С. Салига, О. Левченко, О. Ткачук та ін. Однак практичні питання розробки методики оцінки вартості навчання студентів, яка б могла знайти застосування як на рівні окремого ВНЗ, так і в центральних органах виконавчої влади, потребують розв'язання найближчим часом [14, с. 17].

Детальне вивчення основних законодавчих вимог щодо формування витрат ВНЗ на підготовку майбутнього фахівця дає можливість запропонувати наступний підхід до **визначення загальних показників витрат на одного студента**.

На рівні навчального закладу з урахуванням усіх складових частин видатків на освіту можуть розраховуватися загальні **показники витрат на одного студента (Вз)**:

$$V_z = (O + A + Z\phi) * T/K$$

де,

**O** – оборотні фонди закладу освіти;

**A** – амортизаційні фонди (витрати на капітальний ремонт і обладнання);

**Zφ** – фонд заробітної плати;

**T** – кількість років навчання в навчальному закладі;

**K** – середньорічна кількість студентів.

**Середньорічна вартість навчання одного студента (Vс)** – може бути розрахована за такою формулою:

$$V_c = P_z/K$$

де,

**Pз** – поточні витрати на рік у навчальному закладі;

$$P_z = Z - K_p$$

де,

**Z** – загальні видатки на рік;

**Kp** – капітальні видатки.

$$V_c = Z - K_p / (B + V/100 + Z/100)$$

де,

**B** – чисельність студентів денної форми навчання;

**V** – чисельність студентів вечірньої форми навчання,

**Z** – чисельність студентів заочної форми навчання.

Вартість навчання однієї особи залежить від кількості студентів, що навчаються в закладі. Крім того, вона може значною мірою варіювати між закладами, регіонами, галузями.

Показником внутрішньої економічної ефективності освіти на макрорівні виступає показник вартості навчання, що виражає сукупні витрати держави на утримання навчальних закладів різних рівнів. Розмір видатків на одного студента є важливим показником, що свідчить

про те, в яку суму обходиться державі (або іншим суб'єктам) навчання однієї особи за певний термін часу – як правило, рік. Водночас, повинна бути чітко визначена роль цього показника у фінансовому управлінні освітою.

*Визначення кількісних обсягів освітняського технологічного процесу можливе на основі:*

- а) кількості успішних випускних екзаменів (або їх питомій вазі);
- б) чисельності студентів.

Окрім загальних показників витрат на одного студента, можна запроваджувати й інші допоміжні показники, а саме:

- витрати на випускника;
- витрати на досягнутий рівень освіти;
- витрати на одного студента;
- витрати на середню денну відвідуваність;
- капітальні витрати на студентське місце;
- середні витрати на групу;
- середні витрати на одного викладача.

Важливими характеристиками виступають також показники, що розкривають кількісні параметри самого процесу навчання: кількість років, що вчать студенти на кожному рівні (разом із витратами на рік певного циклу витрат), норми вибуття з навчання, норми повторного проходження курсу навчання, кількість днів навчального року, кількість годин на день, наповнюваність груп, змінність занять тощо.

Серйозною проблемою навчального процесу залишається проблема *втрат контингенту та залишення на повторне навчання*. Досить високі показники відрахувань та помірно висока кількість повторів є серйозними причинами внутрішньої неефективності. Для обчислення вищезазначених проблем пропонуємо використо-

вувати *коефіцієнти вибуття (K'виб)* та академічних повторів (*K'an*):

$$K'виб = Kвиб / K,$$

**Kвиб** – середньорічна кількість студентів, що вибули,

**K** – середньорічний контингент студентів;

$$K'an = Kдр / K,$$

де

**Kдр** – середньорічна кількість студентів, що залишились на повторний курс.

Можна використовувати багато інших показників процесу, але за ними, як правило, дані не виокремлюються навчальними закладами, і це заважає їх узагальненню [15, с. 53-56].

Але й ці теоретичні розрахунки витрат не відповідають стандартам індустріально розвинених країн, де на підготовку одного фахівця витрачається в 10-30 разів більше, ніж в Україні [7, с. 26].

У Росії на базі об'єднання декількох державних ВНЗ сформовано два потужні федеральні університети: Сибірський (північний) у Красноярську та Південний у Ростові-на-Дону. Ці університети створені з метою підвищення конкурентоспроможності провідних галузей економіки свого регіону, зміцнення міжнародних зв'язків і вирішення демографічних проблем шляхом залишення на місцях здібної молоді. Федеральні університети отримали статус державних корпорацій, що дає їм можливість не тільки здавати в оренду приміщення, а й засновувати науково-технічні виробництва, укладати господарські договори з державними та бізнесовими структурами, прибутками від яких бізнес зможе керувати через наглядові ради. Крім того, статус державної корпорації гарантує університетам стабільне державне фінансування у вдвічі більших обсягах.

Приклад Росії підтверджує добре знайому тезу про необхідність усвідомлення освіти як інвестицій. Якщо держава хоче забезпечити розвиток освіти та активізацію її в якості чин-

ника підвищення конкурентоспроможності країни, вона повинна визначитися з пріоритетами, створити особливі умови для лідерів національної освіти та підтримати всі інші галузеві чи регіональні заклади, кожен із яких вноситиме свою частку в зміцнення економіки України [9, с. 6-7].

На сучасному етапі розвитку світової економіки національні економічні моделі зазнають впливу складного комплексу чинників ендогенного та екзогенного характеру. Визначення новітніх теоретико-методологічних засад сучасних трансформацій передбачає, насамперед, урахування їх глобалізаційних аспектів та розроблення механізмів органічного пристосування та взаємодії ключових компонентів національних економічних моделей та інститутів глобального розвитку – політики, економіки, ідеології, освіти.

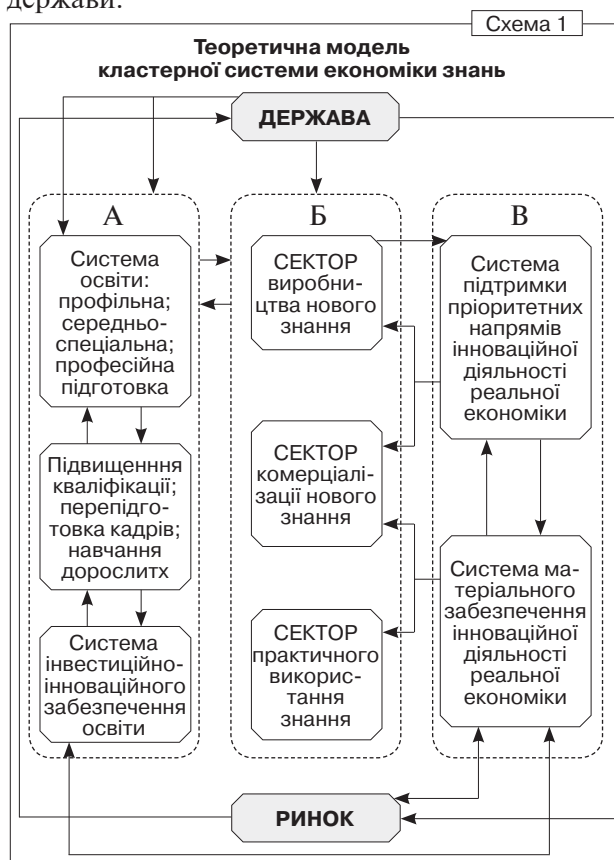
На межі цих сфер діяльності виникає новий синтез – „кластер”, який творить глобальні та спадкові національні форми.

Об'єднання у кластер на основі вертикальної інтеграції формує не еkleктичну концентрацію різноманітних знань і технологічних винаходів, а певну систему розповсюдження нових знань і технологій [11, с. 6].

У процесі дослідження нами розроблена теоретична модель кластерної системи економіки знань із використанням інноваційних новітніх технологій, наявністю міжсуб'єктивних

інноваційних зв'язків як особливого компонента, що значною мірою визначає швидкість перетворення знань у технології та їх дифузю в економіці (схема 1).

Отже, як видно зі схеми, взаємозв'язаними складовими економіки знань є система безперервної освіти та її інвестиційно-інноваційне забезпечення; сектори виробництва, комерціалізації та практичного використання нового знання; ефективна інноваційна система реальної економіки, яка об'єднує та забезпечує інформацією всі ринкові суб'єкти на рівні держави.



Теоретична модель кластерної системи економіки знань свідчить, що „виходом” для середньої школи є вища школа, для якої, у свою чергу, „вихід” – вітчизняна економіка, тобто підприємства, організації та структури різних типів, які потребують фахівців із вищою освітою. Іншими словами, економіка має впливати на систему вищої освіти через вимоги до неї щодо якості навчання, необхідної номенклатури спеціальностей тощо.

Але, на жаль, такий необхідний зворотній зв'язок між системами економіки та вищої освіти на сьогодні є малоефективним. Головні причини – незадовільний рівень працевлаштування випускників, неспроможність вищів гарантувати своїм студентам роботу та, врешті-решт, втрата частиною останніх мотивації до плідного навчання [7, с. 23].

Управління економіки знань в Україні та її регіонах – це довготривалий, але необхідний процес послідовного наближення до відповідних стандартів якості освіти, що характеризує розвиток її складових. Держава має бути каталізатором змін, координатором між усіма інституційними установами, які забезпечують перехід до економіки знань, і особливо до освіти, яка перетворюється на один з основних чинників становлення та розвитку економіки, заснованої на знаннях, механізмом формування основ загального обсягу знань, постійного оновлення знань через навчання протягом усього життя [8, с. 77].

Нове бачення національної освіти в забезпеченні суспільного прогресу стає підставою для трансформаційних змін її загальної концепції та змісту. Ці зміни стосуються таких основних аспектів освіти, як: стратегія реформ, роль держави, структура системи освіти та менеджменту.

Менеджмент навчального закладу – це систематичний процес управ-

ління діяльністю навчального закладу з метою ефективного задоволення потреб суспільства в освітніх послугах. Здійснення таких важливих функцій менеджменту, як організація, планування, координація, контроль, мотивація, створює умови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників навчального закладу та досягнення результатів згідно з цілями, поставленими перед освітньою установою.

Категорія „менеджмент” від початку свого виникнення стосувалася лише управління в бізнесових організаціях, тобто тих, які функціонують із метою отримання прибутку. Однак, усе більше поширення, у тому числі й у країнах Заходу, підприємств і організацій так званого суспільного сектору, першочерговою метою яких є не отримання прибутку, а досягнення суспільно важливих цілей, зумовило необхідність розширення сфери застосування менеджменту.

Важливе значення останнього як наукової системи пояснюється тим, що діяльність організацій суспільного сектору, в тому числі освіти, здійснюється на основі використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Досягнення поставлених цілей організації, навіть якщо вони не належать до економічних, чималою мірою визначається кількісним і якісним складом наявних ресурсів і тим, наскільки ефективно вони поєднуються для спільних дій. Управління процесом ефективного використання ресурсів для досягнення суспільно важливих цілей і становить зміст менеджменту суспільних організацій.

Особливість освітянського менеджменту полягає в тому, що перед ним стоять дві великі групи цілей: педагогічного характеру й економічного. Первинними є цілі педагогічного характеру. Місією навчального закладу певного рівня та ступеня освіти є задоволення потреб насе-

лення в освітніх послугах конкретного типу. Продукування освітніх послуг потребує фінансових коштів для забезпечення цього процесу матеріальними ресурсами (обладнанням для навчальних аудиторій, лабораторій, канцелярським приладдям, комп'ютерною та друкарською технікою тощо) і кадрами для організації навчального процесу (педагогічного складу, керівників підрозділів, відділень або факультетів, допоміжного персоналу).

Саме тому неодмінною частиною діяльності закладу освіти, незалежно від його типу, ступеня, підпорядкованості та форми власності, є завдання економічного характеру. Успішна реалізація всього комплексу завдань, що стоять перед навчальним закладом, потребує відповідної системи менеджменту. Раніше національна система освіти не готувала спеціалізовані кадри для здійснення цих важливих функцій, що зумовило нагальну необхідність вирішення проблеми підготовки кадрів менеджерів для сфери освіти. Ця важлива сфера суспільної діяльності потребує компетентних фахівців, які займатимуться управлінням на професійній основі. Просування на адміністративну роботу повинно здійснюватися не просто заради кар'єри або проблем у педагогічній роботі, а на підставі професійних якостей.

Менеджери закладу освіти повинні не тільки добре розуміти специфіку діяльності навчального закладу, а також мати спеціальні знання та навички з управління педагогічними колективами, уміти їх застосовувати в практичній діяльності. Вимоги до професійної компетентності освітніх менеджерів можна умовно поділити на три групи. Першу становлять знання й уміння виконувати управлінські функції: уміння обґрунтовувати та приймати рішення; здатність управляти ресурсами, планувати та прогнозувати роботу навчального закладу; володіти

засобами підвищення ефективності управління; уміння використовувати сучасну інформаційну техніку, засоби комунікації та зв'язку тощо. Ці знання й уміння повинні набутися в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією.

До другої групи вимог, необхідних менеджерів освіти, відносяться глибокі знання щодо функціонування та розвитку навчального закладу, розуміння сутності та змісту навчальної роботи. Ці знання набуваються в процесі практичної роботи в навчальному закладі. На жаль, не поодиноким явищем буває призначення на керівні посади в навчальних закладах людей, далеких від освіти, які не розуміють характеру педагогічної роботи.

Третя група вимог до професійної компетентності менеджерів освіти пов'язана з їх здатністю працювати з людьми й управляти самим собою. У процесі виконання своїх обов'язків менеджери взаємодіють із широким колом осіб – колегами, вищим керівництвом, вкладачами, підлеглими, представниками інших навчальних закладів тощо. Основний склад працівників закладу освіти – це інтелігенція, висококваліфіковані фахівці, які мають вищі рівні освіти. Управління таким колективом потребує від менеджерів особливих умінь і навичок спілкування та впливу. Для того, щоб ефективно працювати з людьми, які суттєво відрізняються за своїм статусом та інтересами, менеджери повинні володіти такими особистими якостями, які посилювали б довіру та повагу до них. Серед таких рис: високе почуття обов'язку та відданості справі; чесність у відносинах із людьми; уміння чітко висловлювати свої думки та переконувати; поважливе ставлення до людей незалежно від їх статусу, здатність критично оцінювати власну діяльність тощо [15, с. 101-103].

Нова модель системи управління сферою освіти має бути демократичною та відкритою. У ній передбачається забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура та стиль центрального й регіонального управління освітою [1, с. 5].

Особливу роль при цьому набуває економіка освіти й управління вищої освіти. На сьогодні, на жаль, з цієї проблеми маємо обмежену кількість опублікованих праць, науково обґрунтованих розробок. Розглядаючи економіку освіти як систему відносин у напрямках організації, планування та управління, доходимо висновку, що теоретико-методичні дослідження проблеми управління стають вкрай актуальними [2, с. 119].

Проблеми управління вищої освіти досліджувалися у працях вітчизняних науковців: В. Андрущенко, В. Лугового, В. Боброва, І. Каленюк, А. Гальчинського, О. Падалки, В. Сафонові, Д. Богині та інших авторів. Серед російських учених у цьому напрямі заслуговують на увагу результати досліджень В. Жаміна, П. Савельєва, В. Шетиніна, В. Новикова, Л. Якобсона та ін.

Незважаючи на певну кількість наукових досліджень у цьому напрямі, проблема компетентності в питаннях управління освітою залишається недостатньо дослідженою. Відповідно, при формуванні нової концепції освітнього результату виникає необхідність посилення компетентнісного підходу в оцінці управлінської діяльності, що забезпечує якість цього результату.

Проблема компетентності в питаннях управління освітою – найбільш складна, в якій актуалізуються й усе відчутнішою стають питання не тільки збагачення професійної культури та компетентності керівника знаннями основ менеджменту, а й обґрунтування та доведення прак-

тичної доцільності використання наукових досягнень менеджменту в педагогічній діяльності, у царині управління освітніми установами.

Професіоналізм управління освітою зумовлений зростаючою складністю управління, що характеризується не стільки збільшенням масштабів управління, скільки ускладненням його структури, прискоренням динаміки процесів в освіті, підвищенням соціальної відповідальності, необхідністю прийняття рішень, які не лише відповідають плановим завданням, а й зміцнюють позиції навчальної установи та забезпечують сталий розвиток.

Російський дослідник проблем освітнього менеджменту Є. Коротков виокремлює *вирішальні чинники професіоналізму управління*: комплекс знань, що дозволяють розпізнавати проблеми та знаходити засоби їхнього розв'язання; досвід управлінської діяльності як комплекс знань та навичок, набутих у процесі практичної діяльності методом спроб і помилок, оцінок та усвідомлення успіху, аналізу недоліків; мистецтво управління – це вміння налагоджувати комунікативні зв'язки та формувати позитивні стосунки в колективі; це справжнє мистецтво управління, що ґрунтується на індивідуальних здібностях та якостях керівника; середовище як оточення, що розкриває потенціал професіоналізму всієї системи управління: персонал управління, професійні якості, організація управління – розподіл функцій, ставлення до праці, технологія розв'язання проблем, взаємодія ланок, інформаційне забезпечення [10, с.11-14].

Отже, професіоналізм управління розглядається як результат усвідомленої цілеспрямованої діяльності, що передбачає певний рівень професійної компетентності керівника.

Сучасні науковці та практики вважають *найважливішим критерієм професіоналізму менеджера освіти*



*його управлінську компетентність.* Незважаючи на те, що багато досліджень у галузі вищої професійної освіти здійснюються з позицій компетентнісного підходу, як і раніше, управлінська компетентність менеджера освіти та її структура вивчені недостатньо. У практиці вищої професійної освіти не завжди спостерігається комплексний розвиток компонентів управлінської компетентності менеджерів освіти.

Однозначно сформульованого визначення поняття „*управлінська компетентність*” менеджера освіти не існує. Нині відсутні дослідження, у яких комплексно вивчено зазначену проблему, а тому серед науковців склалися певні суперечності у визначеннях „*управлінська діяльність*” і „*управлінська компетентність*”.

На нашу думку, останню слід розглядати як різновид управлінської діяльності, її компонент, пов'язаний з організацією співробітництва, що ґрунтується на спільних інтересах. Загалом управлінська діяльність є процесом вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Це різновид професійної діяльності, яка спрямована на оптимізацію діяльності за допомогою економічних, адміністративних, психологічних і педагогічних впливів, кожний із яких, впливаючи на потреби, ціннісні орієнтири, позиції, установки особистості, групи, колективи, спрямовує й активізує, підвищує результативність професійної діяльності.

Заслужовує на увагу думка Р. Вдовиченко, де поняття „*управлінська компетентність*” сформульовано на засадах системно-діяльнісного, функціонального, інформаційного та компетентнісного наукових підходів. Управлінська компетентність є багатофакторним і багатокомпетентним явищем, яке базується на знаннях різних галузей наук, а саме: філософії управління, соціології, психології управління, культурології, економіки, маркетингу послуг,

менеджменту, досвіду самостійної управлінської діяльності, вміннях, навичках, ставленні [3, с. 38].

Таким чином, економічний компонент у структурі управлінської компетентності сучасного менеджера освіти виступає важливим чинником функціонування економіки освіти.

Відтак під *економічною компетентністю менеджера освіти розуміємо володіння системою економічних категорій, що окреслюють цілісну сутність виробництва, розподілення, обміну та споживання матеріальних та духовних благ, формування економічного мислення задля забезпечення ефективної діяльності навчального закладу в умовах ринкових відносин.* Майбутній менеджер освіти має володіти методологічними знаннями з економіки (економічні основи управління, ефективність економічної діяльності праці та ін.), з економіки освіти (основні функції та аспекти управління економічною діяльністю навчальної установи, методи й етапи розроблення економічних рішень, основи фінансово-господарської діяльності тощо), має знати трудове, освітнє законодавство, нормативно-інструктивні матеріали щодо покращення навчально-матеріальної бази, адміністративно-господарських і фінансових питань роботи навчальної установи.

Для менеджера освіти особливо важлива загальноекономічна підготовка, що передбачає формування особистості менеджера як професіонала, формування понятійного апарату й базових економічних категорій, знання законів економічного функціонування та розвитку, які допомагають реалізовувати принцип науковості під час розв'язання управлінських завдань. У процесі загальноекономічної підготовки набуті знання перетворюються в економічне мислення, яке є найважливішим критерієм загальноекономічної підготовки майбутніх керівників освітніх установ. Тому управлінська

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. Державно-громадський характер управління освітою // Вища освіта України. – 2011. – № 3. – С. 5-8.
2. Бобров В. Дослідження проблем економіки і управління вищої освіти – стратегічне завдання перспективного періоду // Вища освіта України. – 2009. – № 1. – С. 119-122.
3. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність фахівця економічної сфери як науковий феномен і об'єкт формування. Теоретико-методичні засади професійної компетентності майбутнього фахівця // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. – Вип. 18. – 2011. – С. 30-42.
4. Вітренко Ю. Освіта як вид економічної діяльності в Україні // Економіка України. – 2011. – № 10. – С. 4-15.
5. Гесць В.М., Гриценко А.А. Вихід з кризи (роздуми над актуальним у зв'язку з прочитаним) // Економіка України. – 2013. – № 6. – С. 4-19.
6. Жигір В.І. Управлінська компетентність як необхідна умова професіоналізму менеджера освіти. / Педагогіка вищої та середньої школи. 36. наук. праць КПІ, Кривий Ріг. Вип. 37, 2013. – С. 37-44.
7. Зінковський Ю. Вища освіта у вітчизняних системах навчання та економіки // Вища школа. – 2011. – № 9. – С. 16-26.
8. Іванова В.В. Тенденції зростання ролі освіти й інформації у формуванні знань на сучасному етапі розвитку економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 62-68.
9. Каленюк І. Університети в координатах глобального розвитку // Вища школа. – 2009. – № 8. – С. 5-11.
10. Коротков Е. Концепція качества образования // Учебник для директора. – 2006. – № 7. – С. 11-14.
11. Кулішов В.В. Кластер – основа інноваційного розвитку економіки // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 3-6.
12. Кулішов В.В. Стратегія розвитку України в умовах глобалізації / Економічний аналіз. 36. наук. праць. Випуск 12. Частина 1. ТНЕУ: Тернопіль, 2013. – С.175-178.
13. Кулішов В.В. Методичні засади формування економічної компетентності у процесі підготовки фахівців технологій. Монографія. – К.: Каравела, 2011. – 567 с.
14. Левченко О.М., Ткачук О.В. Методичні підходи до визначення вартості підготовки фахівців у ВНЗ України // Бізнес інформ. – 2013. – № 3. – С. 16-20.
15. Падалка О.С. Економіка освіти та управління: посібник // Падалка О.С. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 184 с.
16. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки: Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>
17. Castells M. La era de la informacion [Текст] / М. Castells. – Mexico: Silgo XXI editores, 1997. – 108 p.

економічна компетентність передбачає наявність умінь управління педагогічним колективом, розроблення раціональних форм організації економічної діяльності, обґрунтування альтернативних стратегій економічної діяльності, а також механізм їх реалізації; вивчення можливостей діяльності інших навчальних закладів; аналізу ефективності економічних зв'язків з урахуванням поділу праці; прийняття рішень щодо реалізації продукту та каналів надходження ресурсів; укладання угоди з поставачальниками та споживачами й забезпечення їх реалізації.

Економічний складник управлінської компетентності менеджера освіти зумовлює знання та вміння проведення економіко-аналітичних та інформаційних досліджень у царині педагогічної діяльності; моделювання ситуацій економічних відносин у сфері педагогічної діяльності; уміння аналізувати кризи та конфлікти в економічних відносинах та їх вплив на ВНЗ; обирання шляхів, методів та способів врегулювання й розв'язування конфліктів; формування пропозиції щодо шляхів і способів поведінки в конкретних ситуаціях; виявлення проблемних ситуацій; визначення цілей та критеріїв оптимізації; генерування альтернативних рішень; володіння елементами економічних досліджень; уживання методів колективного прийняття рішень тощо [6, с. 41].

Серед множини багатовекторних компонентів управлінської компетентності в сучасних умовах передусім постає нагальне питання застосування інструментарію маркетингу в діяльності менеджера освіти. У теорії класичного маркетингу товаром визнається все, що може задовольнити потреби та пропонується ринку для придбання, використання або залучення уваги. Основним напрямом діяльності навчального закладу є надання освітніх послуг, які можуть розглядатися як економічні блага, на виробництво яких витрачається жива праця працівників освіти та матеріальні ресурси суспільства.

*Маркетингова компетенентність менеджера освіти* – це здатність до виявлення зв'язків між продавцями та покупцями освітніх продуктів, здійснення діагностики процесів (наприклад, пропозиція та зміна реального попиту на освітні послуги, залежність професійної кар'єри від освіти тощо). Майбутній керівник освітньої установи має знати, як будувати маркетингову стратегію, проводити маркетинговий аналіз освітньої установи (його конкурентів, клієнтів, послуг), аналізувати найбільш прийнятні для навчальної установи форми та методи маркетингової діяльності, оцінювати ефективність.

Використання маркетингу в освітній установі набуває актуальності, оскільки сприяє „завоюванню” споживача (майбутніх студентів) за допо-

## REFERENCES

1. Andrustchenko V. Derdjavno-gromadskij kharakter upravlinnja osvitoju. *Vystsha osvita Ukrainy*, 2011, 3, 5-8. (in Ukrainian)
2. Bobrov V. Doslidjennia problem ekonomiky i upravlinnja vyschoi osvity – strategitchne zavdannja perspektynogo periodu. *Vystsha osvita Ukrainy*, 2009, 1, 119-122. (in Ukrainian)
3. Vdovitchenko R.P. Upravlinska kompetentnist' fakhivtsja ekonomitchnoi sfery jak naukovij fenomen i objekt formuvannja. *Teoretyko-metodytchni zasady professijnoi kompetentnosti majbutnjogo fahivtsja*, 2011, Vol. 18, 30-42. (in Ukrainian)
4. Vitrenko Ju. Osvita jak vyd ekonomitchnoj dijalnosti v Ukraini. *Ekonomika Ukrainy*, 2011, 10, 4-15. (in Ukrainian)
5. Geets V.M., Gritsenko A.A. Vyhid z kryzy (rozdumy nad aktualnym u зв'язku z protchytanym). *Ekonomika Ukrainy*, 2013, 6, 4-19. (in Ukrainian)
6. Jigir V.I. In: *Pedagogika vyschoj ta serednoj shkoly. Zbirnyk naukovykh prats KPI*. Krivij Rig, 2013. Vol. 37, pp. 37-44. (in Ukrainian)
7. Zinkovsky Ju. Vystsha osvita u vitchyznjanjeh systemah navtchannja ta ekonomiky. *Vystsha shkola*, 2011, 9, 16-26. (in Ukrainian)
8. Ivanova V.V. Tendentsij zrostantnja roli osvity i informatsij u formuvanni znan' na suchastnomu etapi rozvytku ekonomiky. *Aktualni problemy ekonomiky*, 2008, 11, 62-68. (in Ukrainian)
9. Kalenijuk I. Universytety v koordynatah globalnogo rozvytku. *Vystsha shkola*, 2009, 8, 5-11. (in Ukrainian)
10. Korotkov E. Kontsentratsija katchestva obrazovanija. *Utchebnik dlja direktora*, 2006, 7, 11-14. (in Russian)
11. Kulishov V.V. Klaster-osnova innovatsijnogo rozvytku ekonomiky. *Innovatsijna ekonomika*, 2013, 2, 3-6. (in Ukrainian)
12. Kulishov V.V. In: *Ekonomitchnyi analiz. Zbirnyk naukovykh prats TNEU*: Ternopil, 2013. Vol. 12, Part 1, 175-178. (in Ukrainian)
13. Kulishov V.V. *Metodytchni zasady formuvannija ekonomitchnoj kompetentnosti u procesi pidgotovky fahivtsiv tehnologij*. Kyiv: Karavela, 2011. (in Ukrainian)
14. Levtschenko O.M., Tkatchuk O.V. Metoditchni pidhody do vyznatchennja vartosti pidgotovky fahivtsiv u VNZ Ukrainy. *Biznes inform*, 2013, 3, 16-20. (in Ukrainian)
15. Padalka O.S. *Ekonomika osvity ta upravlinnja*. Kyiv: Pedagogitchna dumka, 2012. (in Ukrainian)
16. Nacionalna strategija rozvytku osvity v Ukraini on 2012-2021. *Ukaz Prezidenta Ukrainy* No. 344/2013, june 25, 2013. URL: <http://www.president.gov.ua/> (in Ukrainian)
17. Castellis M. *La era de la informacion*. Mexico: Silgo XXI editores, 1997. 108 p.

могою надання диференційованих освітніх послуг, росту професійної майстерності педагогів, мотивованих на якість освітнього простору, удосконалення освітнього середовища, що обслуговується закладом освіти.

Отже, модернізація системи управління освітою потребує професійної підготовки компетентних менеджерів освітньої галузі, формування управлінців нової генерації, здатних мислити та діяти системно в умовах кризового стану суспільства, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси [16, с. 32].

І на останок. Обмежений обсяг статті не дозволяє в повній мірі розкрити актуальні питання економіки та менеджменту національної освіти. Проте проведений нами огляд останніх досліджень, наукових підходів дає підстави зробити деякі висновки. Освіта розглядається як позитивний процес, її діяльність є надзвичайно важливою, складною та суспільно чутливою сферою, певним стратегіч-

ним ресурсом розвитку економіки та суспільства, забезпечення зростання його інноваційного рівня та конкурентоспроможності в умовах глобалізації сучасного світу.

Неоднозначною залишається **проблема збереження національної ідентичності** за умови глобалізації. З одного боку, зрозуміло, що в сучасних умовах неможливо забезпечити розвиток країн в ізоляції від усього світу та світових процесів. З другого – втрата національної ідентичності, як і загальне зниження значення моральних цінностей та норм, може мати надзвичайно згубний вплив на розвиток суспільства. Уявляється, що основною метою розвитку національної освіти повинно бути знаходження оптимального балансу між включенням країни в глобалізаційні процеси та підтримкою національно-специфічних форм та елементів освітнього процесу.

Розбудова національної системи освіти в умовах становлення України як самостійної незалежної держави з урахуванням кардинальних змін в усіх сферах суспільного життя, історичних викликів ХХІ століття вимагає критичного осмислення досягнутого та зосередження зусиль і ресурсів на вирішенні найбільш гострих проблем, які стримують розвиток освітньої галузі, не дають можливості забезпечити нову якість освіти, адекватну нинішній історичній епосі [16, с. 8].

Тому, щоб зрозуміти, до чого, куди та яким шляхом іти Україні, потрібно провести аналіз на основі проблем геоекономіки та геополітики. Україні потрібен курс реформ, який введе її в коло розвинених держав. Україна повинна зробити власний вибір економічного й освітнього розвитку у взаємозалежному глобальному світі.



**Олег Падалка, Владимир Кулишов**  
**Економика и менеджмент образования:**  
**национальный аспект**

В статье исследуются и анализируются вызовы относительно современного высшего образования как отрасли экономической деятельности, раскрывается содержание системы компетенций менеджеров образования и направления ее дальнейшей разработки, учитывая национальные традиции и достижения.

**Ключевые слова:** образование, экономика, управление, экономика знаний, затраты или расходы, кластер, менеджер, глобализация, компетентность.



**Oleg Padalka, Volodymyr Kulishov**  
**Economics and management of education:**  
**national aspect**

In the paper, the challenges are investigated and analyzed which facing before contemporary higher education as a field of economic activity and management, the content is disclosed of the system of competencies for education managers, also directions for further development of the education, taking into account national traditions and achievements.

**Key words:** education, economics, management, economics of knowledge, expenses, cluster, manager, globalization, competence.

# НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ



Наука -  
школі

УДК 005.44:37.013

*У статті розкриваються ключові поняття синергетики як міждисциплінарного підходу. Визначаються особливості синергетичного підходу до пізнання педагогічних проблем, глибинного проникнення в педагогічні процеси і пошуку ефективних механізмів впливу на їх розвиток.*

**Ключові слова:** синергетика самоорганізація, нелінійний розвиток, аттрактор, біфуркація, фрактал, спрямований розвиток.

Сьогодні в науці переважаючим залишається погляд на історичний розвиток наукового знання як на лінійний процес. У розумінні його розвитку переважає *принцип кумулятивності*: приріст наукового знання відбувається поступово та безперервно, накопичуючи зерна наукової істини. На основі цього уявлення розгортається й *принцип відповідності*: нова наукова теорія не заперечує повністю стару, а включає її як окремий випадок у свої рамки. Тому, хоча конкретні наукові відкриття передбачити неможливо, але можна уявити в загальних рисах магістральний шлях розвитку науки.

Розвиток науки у ХХ сторіччі показав, що лінійні уявлення про науковий прогрес неправомірно спрощують хід розвитку науки та не дають відповіді на питання, пов'язані з процесами саморозвитку відкритих систем. Як результат невдоволеності обмеженістю можливостей

наукових інструментів лінійного підходу та досягненнями в галузі квантової фізики, сформувався інший, нетрадиційний погляд на історичний розвиток наукового знання. Такий погляд ґрунтується на моделях і методологічних наслідках *теорії самоорганізації* — **синергетики** — напрямку міждисциплінарних наукових досліджень, що інтенсивно розвивається.

Синергетичні явища було виокремлено фізиками та представлено в природничо-наукових моделях. Тому найчастіше описуються абстрактною математичною мовою. Цілком природно, що в перші десятиріччя поширення синергетичних поглядів виникло принципове питання: чи може бути використана



**Віра ЗОЦ**

Провідний науковий співробітник лабораторії педагогічних інновацій Інституту педагогіки НАПН України, кандидат педагогічних наук, доцент

синергетика для аналізу когнітивних процесів, при обробці інформації у творчих процесах і процесах розвитку науки як сфери культури. Дослідження вчених за останні два десятиріччя (Буданов В., Князева О., Кемпбелл Д., Малинецький Г., Моїсеєв А., Плоткін Г., Поппер К., Тулмін С.) довели, що синергетика може бути ефективним науковим інструментом дослідження когнітивних процесів, бо вона спрямована на розкриття універсальних механізмів самоорганізації складних систем, як природних, так і „людиномірних”, зокрема когнітивних.

„Когнітивний апарат людини (його можливості та межі) є результатом глобального еволюційного процесу, продуктом, що виник у ході адаптації людини до світу та виживання в ньому через відбір і накопичення цінної інформації. У рамках еволюційної епістемології досліджується також теоретико-пізнавальні й антропологічні наслідки, що витікають із цієї тези. Еволюційним епістемологам вдається пояснити ряд цікавих феноменів у історії та ряд фундаментальних помилок колективного людського розуму” (Князева О.).

Синергетика дає можливості поглибити та розвинути цей підхід. Існує фундаментальна спільність зразків (паттернів) саморозвитку та самоорганізації різних за походженням систем, що і є предметом синергетики. Синергетичні механізми в розвитку наукової діяльності та наукового знання діють незалежно від намірів і вільних творчих прагнень учених. Але синергетичний підхід – це лише один із ракурсів дослідження когнітивної діяльності. Доповненням до нього є ракурс суто людський, екзистенційний і етичний: дослідження руху наукової спільноти з точки зору свободи й етичної відповідальності кожного вченого як самостійного індивіда. Особливо цінним є те, що синергетика ставить перед психологами,

освітянами, епістемологами нові, нестандартні питання, які відкривають перспективу досліджень у спеціальних областях. Дослідження когнітивних процесів через синергетичний підхід висвітлює природу механізмів інтуїції, інноваційних процесів.

Г. Хакен [8] підкреслює, що властивості самоорганізації виявляють об’єкти різної природи. Процеси самоорганізації відбуваються за рахунок перебудови існуючих і утворення нових зв’язків між елементами системи. Особливістю процесів самоорганізації є їх цілеспрямований, а разом з тим, природний, спонтанний характер. Вони протікають у взаємодії системи з оточуючим середовищем, і водночас, у тій чи іншій мірі, автономно, відносно незалежно від середовища. Процес самоорганізації відбувається в результаті взаємодії випадковості та необхідності й пов’язаний з переходом від нерівноважності до рівноважності. У деяких педагогічних джерелах синергетика розглядається як інструмент дослідження процесів переходу складних систем із невпорядкованого до впорядкованого стану, відкриваючи такі зв’язки між елементами системи, за яких їх сумарна дія в рамках системи перевищує за своїм ефектом суму дій кожного з цих елементів окремо, що власне є ефектом синергії.

*Самоорганізація* пов’язана з визнанням здатності різних систем до саморозвитку не лише за рахунок притоку енергії, інформації, речовини ззовні, але й за рахунок використання їх внутрішніх можливостей.

Коротко охарактеризувати **сутність синергетичного підходу** можна через *три основні ідеї*:

а) принципова відкритість (незамкнутість) систем наукового знання;

б) нелінійність наукового прогнозу;

в) самоорганізація когнітивних систем.

Нелінійність розвитку наукового знання може бути розгорнута через ідеї багатоваріантності, альтернативності шляхів розвитку науки (різноманітності підходів, напрямів, традицій як передумови прогресу), ідеї вибору з альтернатив у точках біфуркації, ідеї незворотності еволюції та втрати можливостей та ідеї варіації темпів еволюції науки.

Синергетика виходить із принципу еволюційного розвитку оточуючого світу за нелінійними законами. Ця ідея виражається в багатоваріантності або альтернативності вибору.

„У системі освіти багатоваріантність означає створення в освітньому середовищі умов вибору та надання кожному суб'єкту можливості індивідуального руху до успіху, стимулювання самостійності вибору та прийняття відповідального рішення, забезпечення розвитку альтернативного та самостійного шляху. Більш конкретно такий вибір полягає в можливості визначати індивідуальну траєкторію в освіті, темп навчання, досягати різного рівня освіченості, вибирати тип навчального закладу, навчальні дисципліни та викладачів, форми та методи навчання, індивідуальні засоби та методики, творчі завдання і т. ін.” [7].

Синергетична концепція може бути використана для пізнання таких складних нелінійних, відкритих систем, як суспільство, різних його підсистем, зокрема педагогіки. Інтерпретація педагогічних явищ з точки зору синергетики дасть можливість не лише прогнозувати їх розвиток, але й оцінювати розвиток педагогічних систем у взаємозв'язку явищ ентропії та самоорганізації, виділення сутнісних явищ інноваційного розвитку.

„Картина еволюційного плину науки як чітко окресленого повноводного русла, поглинаючого всі побічні течії та цілком передбачуваного, з синергетичної точки зору є недостатньою. Еволюція парадок-

сальним чином включає в себе й інволюцію. А прогрес, по суті, неможливий без відступів і повернень до старого. Мають місце не лише тенденції ускладнення організації систем знання, але й пониження ступеню складності. Реально відбувається не лише зростання пластичності, але й зростання жорсткості, ригідності наукових систем, що в подальшому призводить до їх зламу, суттєвої модифікації в епоху наукової революції. Кожна нова наукова ідея проходить шлях від первинного несприймання до ейфоричного вітання та поступового виродження в догму” [3]. Неможливо вести науковий пошук не помиляючись, не блукаючи лабіринтами припущень, здогадок, розчарувань.

Ще рано говорити про синергетичне бачення когнітивних процесів як загальноприйняте та достатньо розроблене. Але очевидно, що синергетика, маючи природничо-наукову основу, зародившись у дослідженнях термодинаміки та нелінійного аналізу, здійснює експансію в найрізноманітніші, навіть досить віддалені від природознавства, області знань. Адже синергетика виявляє універсальні зразки самоорганізації й еволюції складних систем, як природних, так і гуманітарних.

Процес самоорганізації являє собою довільне, спонтанне виникнення, певною мірою стійке існування у відкритих нерівноважних системах нових структур. У педагогічній системі самоорганізація виникає у взаємодії учня та педагога, змісті навчання та діяльності вчителя, спонтанній комунікації учнів і засобів педагогічного впливу на них, потребах у саморозвитку учнів і вчителів та наявних ресурсах для цього процесу.

Перешкодами на шляху впровадження ідей синергетики в освіту є традиційне педагогічне мислення та впевненість розробників змісту освіти в тому, що має пройти не

менше півстоліття між утвердженням пізнавальної моделі в науці та її адаптацією в освіті [2].

Однак упровадження принципів синергетики в педагогічну теорію та практику набуває все більшої актуальності. Без їх усвідомлення та використання як інструментів еволюційного розвитку неможливо успішно розвиватися в глобалізованому світі, де всі складові еволюційних процесів ускладнюються та пришвидшуються. За останні роки різні аспекти використання синергетики в педагогічній теорії розглядалися у роботах В.А. Аршинова, В.Г. Буданова, В.В. Василькової, В.А. Ігнатової, О.Н. Князевої, С.П. Курдюмова, Г.Г. Малинецького, І.Г. Осадчого, О.А. Солодової, М.М. Таланчука, Л.М. Макарової, Ю.В. Шароніна, С.С. Шевельової.

У 2012-2013 рр. глибокий аналіз закономірностей синергетики в педагогічній теорії здійснив *І.Г. Осадчий*. У 2013 р. він підготував монографію, яка є однією з перших фундаментальних наукових праць з педагогіки, у якій дослідження розвитку освітніх систем здійснено на основі закономірностей синергетики. „Аналіз генезису теоретико-методологічних засад дослідження складних об'єктів і в подальшому здійснення оцінки існуючим і запропонованим засобам та способам забезпечення спрямованого розвитку системи загальної середньої освіти (...) виконано в контексті сучасних загальнонаукових уявлень про виникнення та розвиток складних об'єктів соціальної природи” [4].

У монографії також описано синергетичну парадигму світобачення, стани відкритих систем та підходи до управління ними, траєкторії розвитку складних об'єктів, теорію функціонування та спрямованого розвитку освітніх систем. „Доведено, що спрямований розвиток є ефективним механізмом реформування

освітніх систем. Теоретично обґрунтовано, що спрямований розвиток можливий лише в межах одного якісного перетворення (переходу між найближчими якісними станами)” [4].

*Синергетика має свій науковий апарат*, свою мову. Основними з них, первинними є мова таких понять, як: аттрактори та біфуркації, фрактали та детермінований хаос. Щоб зробити цю мову доступною кожній освіченій людині, треба подати синергетичні ідеї у вигляді образів культури, „співвіднести їх із наявною концептуальною та візуальною сіткою кожної культурної людини. У той же час не спотворивши ці ідеї та не втративши того багатого світоглядного змісту, який за ним стоїть” [3].

*Аттрактор* – від латинського *attractere* – притягувати. Це відносно стійкий стан системи, в якому вона може притягувати до себе множинність траєкторій, за якими може розвиватись надалі. Аттрактор – сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, що сприяють „вибору” системою, здатною до самоорганізації, одного з варіантів стійкого розвитку, ідеальний кінцевий стан до якого прагне система в своєму розвитку. Аттрактор можна розглядати і як потенційний стан системи, до якого вона еволюціонує. Процеси самоорганізації мають цілеспрямований характер. Аттрактор із цієї точки зору виступає як ціль, яка спрямовує поведінку нелінійної системи. Іноді аттрактор розглядається як новостворена структура, на яку система виходить після точки біфуркації (наприклад, гірське озеро, в яке збігають струмки з оточуючої місцевості: озеро – аттрактор; рел'єф місцевості, що спрямовує ці струмки – закони еволюції). Наявність флуктуацій і вірогідний характер взаємодії знову переведуть систему в невірноваже-



ний стан – до нової біфуркації, а потім – до виходу на інший аттрактор.

*Біфуркація* на рівні математичного опису означає галуження рішень нелінійного диференційного рівняння. Фізичний зміст біфуркації такий: точка біфуркації – це точка галуження шляхів еволюції відкритої нелінійної системи, точка, з якої система може розпочати розвиток у новому напрямку. Наприклад, вибір маршруту руху в заданому напрямку, вибір школи для дитини, вибір супутника життя або місця проживання.

Нелінійний розвиток системи, коли малий, незначний вплив на неї призводить до принципово нового результату, називається біфуркацією.

Відповідно до синергетичних уявлень, у нелінійному середовищі існує спектр можливих структур розвитку даної системи. Таким чином, розвиток являє собою ініціювання потенційно існуючого в системі порядку, а не наведення порядку ззовні.

*Фрактали* – це як „затравка” в момент початку (на певному рівні) самоорганізації, з якої нова структура виростає до макрорівня в тому ж вигляді (наприклад, струмок, полум’я, кристалічна структура). Фракталами називають такі об’єкти, які мають властивості самоподібності, або масштабної інваріантності. Це означає, що малий фрагмент структури такого об’єкту подібний до іншого, більш крупного фрагменту або навіть структури в цілому. „В якості одного з біологічних прикладів фрактального об’єкту вказують на легені людини, в яких кожен бронх розгалужується на більш дрібні бронхи, а ті, в свою чергу, на ще більш дрібні, однак кожне розгалуження ідентичне по конфігурації, але відрізняється від інших розміром” [5].

Синергетика відкриває можливість різнорівневого всепроникаючого зв’язку в складних системах між фрактальними об’єктами. У таких

системах різні рівні організації типу *людина – суспільство, сім’я – соціум* можуть повторювати один одного. А тому може відкритися можливість визначати характер процесів на великих масштабах, знаючи їх хід на малих, і навпаки.

Синергетика розкриває багатомірність хаосу (умовно кажучи, його різновидності). Хаос – не обов’язково зло. „Сьогодні вже зрозумілі механізми розростання мікрофлуктуацій в макроструктури. Диссипація на фоні нелінійних зв’язків у середовищі працює на зразок ножа скульптора, який поступово, але цілеспрямовано всього лише відсікає все „зайве” від кам’яної глиби. Диссипативні процеси, розсіяння є, по суті справи, макроскопічний вияв хаосу, що існує на мікрорівні. Отже, хаос – не зло, не фактор руйнування, а сила, що виводить на аттрактор, на тенденцію самоструктурування нелінійного середовища” [3].

Хаотичні процеси в детермінованих нелінійних системах – одна з фундаментальних проблем сучасного природознавства. Доведено, що в таких системах причиною генерування складних коливальних процесів є невелика кількість ступенів свободи та не наявність флуктуацій, а експоненційна нестійкість режимів. Можливість таких явищ розумів і передбачав ще А. Пуанкаре [6]. У 1908 році в книзі „Наука і метод” він писав: „Зовсім незначна причина, невловима за своєю незначущістю, викликає значну дію, яку ми не можемо передбачити. Передбачення стає неможливим, ми маємо перед собою явище випадкове”. Розглядати всі сторони хаосу, всі сторони взаємостановлення хаосу та порядку не є завданням цієї статті. Але є сенс визначити, **в чому виявляється конструктивна роль хаосу** в процесах самоорганізації.

По-перше, хаос необхідний для виходу системи на один із аттрак-

торів, на одну з можливих структур. У науковому середовищі це необхідна умова внутрішньо динамічного розвитку науки за рахунок різноманітності наукових ідей і концепцій.

По-друге, хаос лежить в основі механізму об'єднання простих структур у складні, механізму узгодження темпів їх еволюції. Хаос тут виступає як засіб ускладнення організації та як засіб гармонізації темпів розвитку різних

фрагментів складної структури.

По-третє, хаос може виступати як механізм переключення, зміни різних режимів розвитку системи, переходів від однієї відносно стійкої структури до іншої. Хаос замикає цикли взаємного переключення режимів ( $HS - LS$  і навпаки). Оскільки розпад складних структур є неминучим через невірноваженість поблизу моменту загострення, то хаос в цьому сенсі є засобом боротьби зі „смертю” (за О. Князєвою).

Організація (структура) існує лише тому, що вона існує обмежений час. „Жити обмежений час, щоб взагалі жити! В середині життя імманентно заклучена смерть”. Лише смертне здатне до самоорганізації.

Як зазначає В.Д. Грачов, розповсюдження синергетичних ідей у сучасних умовах стало могутнім фактором, що сприяє нівелюванню кордонів між природознавством і суспільствознавством, і побудові універсальної еволюційної картини світу; засобом гуманізації освіти; своєрідним методологічним інструментом при дослідженні масової психології, а також механізмів творчості [1].

Для подальшого просування синергетики в процесі дослідження педагогічних явищ, необхідно перекинути місток між поняттями традиційної педагогіки та синергетики. Одна з таких спроб здійснена

Таблиця 1

Співвідношення понять синергетики та традиційної педагогіки	
Основні поняття синергетики	Поняття педагогіки
Самоорганізація	Це процес або сукупність процесів, які відбуваються в системі та сприяють підтриманню її оптимального функціонування, самовідновленню та самозміні даної системи освіти.
Стан нерівноважності нелінійного середовища	Невизначеність та можливість вибору, здатність до якого слід вважати життєво важливою якістю людини, яка знаходиться в критичних ситуаціях, аномальних умовах існування та виживання.
Хаос	Виникнення ситуацій невизначеності, відсутність єдиного рішення та підходу, проблемна ситуація. Неорганізовані та спонтанні прагнення того, хто навчається.
Випадковість	Відмова від жорстких навчальних програм, домінування важливості імпровізації, інтуїції, здатність змінити весь сценарій заняття через випадкову реакцію учня або незначну життєву подію.
Біфуркація	Альтернативне віяло можливостей. Критичний момент невизначеності майбутнього розвитку.
Атрактор	Відносно стійкі можливі стани, на які виходять процеси еволюції у відкритому нелінійному середовищі; зокрема визначеність майбутнього, тобто майбутній стан системи ніби „притягує, організовує, формує, змінює” її нинішній стан.
Флуктуація	Постійні зміни, коливання та відхилення створюють стан нестабільності, нерівномірності.

С.Н. Симоновим, доктором медичних наук, професором (таблиця 1).

Ми не згодні з педагогічним трактуванням поняття флуктуації й тим, що педагогічні поняття розглядаються то з позиції системи, то з позиції особистості. Але спроба співвідношення цих понять є важливою та цінною й потребує подальшої роботи.

Для вдосконалення системи освіти ми маємо пройти шлях від осмислення синергетики як сучасного міждисциплінарного підходу в науці, до методологічного підходу в педагогіці й до створення на цій основі інструментів вирішення конкретних педагогічних проблем: як управляти не управляючи, як надихати учнів на пошуки позитивного шляху розвитку, як спонукати їх до самовиховання, самоосвіти, саморозвитку. Синергетична дія за своєю природою внутрішньо мотивована, що спонукається власними силами, здібностями та формами. Вона неможлива за умови диктату з боку педагога. Вчитель має відмовитись від дріб'язкової опіки, заохочувати самостійність, вчасно помітити успіх, підтримати ініціативу, стимулювати інтерес до відкриття себе, оточуючого світу.

Отже, синергетика виступає як методологічна основа прогностичної й управлінської діяльності в сучасному світі. Вона орієнтована на пошук універсальних законів еволюції відкритих, неврівноважених систем будь-якої природи. Синергетика доводить, що складноорганізованим системам неможливо нав'язувати шляхи їх розвитку, що кожна така система має, як правило, не єдиний, а множинність власних, що відповідають її природі, шляхів розвитку; що хаос може бути механізмом самоорганізації та самодобудовування структур, відсікання зайвого. Для педагогіки синергетика все більше виступає як один із методологічних

принципів, оскільки в рамках цілеспрямованої взаємодії в педагогічному процесі мають місце ефекти, що нею вивчаються.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грачов В.Д. Философия ума. – Ставрополь: из-во СГУ, 1999. – 108 с.
2. Игнатова В.А. Педагогические аспекты синергетики // Педагогика. – 2001. – № 8. – С. 26-31.
3. Князева Е.Н. Одиссея научного разума. – М., 1995. – С. 9.
4. Осадчий І.Г. Спрямований розвиток освітніх систем: теорія, технологія, практика. – К.: Інформавтодор. – 2013. – 463 с.
5. Петухов С.В. Геометрия живой природы и алгоритмы самоорганизации. – М. – 1988. – С. 17.
6. Пуанкаре А. О науке. Под редакц. Л.С.Понтрягина. – М.: Наука, 1983. – 60 с.
7. Симонов С.Н. Синергетический подход в педагогике // Теория и практика физической культуры. – 2007. – № 8. – С. 29 – 32.
8. Синергетика: Иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. Пер. с англ. – М.: Мир, 1985. – 423 с.



### Вера ЗОЦ

#### Научные подходы к решению педагогических проблем глобализованного мира

В статье раскрываются ключевые понятия синергетики как междисциплинарного подхода. Определяются особенности синергетического подхода к познанию педагогических проблем, глубинного проникновения в педагогические процессы и поиску эффективных механизмов влияния на их развитие.

**Ключевые слова:** синергетика самоорганизация, нелинейное развитие, аттрактор, бифуркация, фрактал, направленное развитие.



### Vira Zots

#### Scientific approaches to solving pedagogical problems of globalized world

Key conceptions of synergetics as cross-disciplinary approach are analyzed in the article. Specific features are determined of synergetic approach to perception of pedagogic problems, underlying penetration in pedagogical processes, and search of effective mechanisms of influence on their development.

**Key words:** synergetics, self-organization, non-linear development, attractor, bifurcation, fractal, straighten development.



Наука -  
школі

УДК 37.022

# МЕТОД КЕЙСІВ У ВИРІШЕНІ ШКІЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

*У статті розкривається один із способів складання кейсів (ситуацій), які при використанні спонукають учнів зануритися в ситуацію, щоб зрозуміти джерело її виникнення, сили функціонування та вибрати декілька шляхів для вирішення. Метод кейсів дозволяє учням отримувати комплексні знання шляхом інтегрування предметів.*

**Ключові слова:** експозиція, розробка, реприза, кода, основний сектор, побічний сектор.



## Олександр ОСТАПЧУК

Директор  
Тернопільського  
НВК „Школа-ліцей  
№ 6 ім. Назарія  
Яремчука”,  
автор-герой  
Всеукраїнського  
проєкту „Педагоги-  
новатори в Україні”

### МЕТОД КЕЙСІВ

(кейс-метод, метод конкретних ситуацій) — техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних, технічних та бізнес-ситуацій. Ті, хто навчаються, повинні проаналізувати ситуацію, зануритися

в суть проблем, запропонувати можливі рішення та вибрати кращі з них. Кейси базуються на реальному фактичному матеріалі або наближені до реальної ситуації.

У музиці є жанр, що називається сонатою. З XVI ст. термін „соната” означав будь-яку інструментальну музику, перекладену на інструмент.

Подібно до цього й у кейс-методі використовується ситуація, перенесена в клас для вивчення.

У сонатній формі одна з частин складається з таких розділів: експозиція, розробки, реприза та кода. Кожний розділ має головну та побічну партію.

Проаналізувавши систему створення кейсів, можна побудову сонатної форми перенести на формування кейсів.

Отже, при складанні кейсів потрібно оформити:

1. Експозицію (план дій, завдання), де повинен бути основний і побічний сектор (партії).
2. Розробку, яка теж складається з основного та побічного сектора (партії).
3. Репризи, де об'єднуються основний і побічний сектори (партії).
4. Кода (міжпредметні зв'язки, література).

Саме тому комплект матеріалів для кейса матиме вигляд Схеми 1.

Зразок

**КЕЙС**  
„Сміття в смітник”

**1. Експозиція**

*1а. Основний сектор*

Загальновідомо, що на вулицях наших міст є багато сміття. І як би працівники житлово-комунальних служб не намагалися прибирати його, чомусь сміття на вулицях з'являється регулярно. Вся біда в тім, що ми не розуміємо, що чисто не там, де багато прибирають, а там, де не сміять.

Багато шкоди довкіллю завдають люди, які палять і кидають недопалки під ноги. Значна частина людей їсть соняшникове насіння, а шкаралупу кидають на асфальт чи землю. До них додаються особи, які обгортки цукерок, печива та інших продуктів теж кидають під ноги. А є ще люди, які кидають сміття просто поза смітник. Неприваблива картина. Як звернути увагу громадян на дотримання чистоти на вулицях, в під'їздах будинків? Як вплинути на їх свідомість?

*1б. Побічний сектор*

1. Демонстрація фото та відео про європейські країни, де чистота і затишок є невід'ємною частиною людських стосунків.
2. Вплив куріння на здоров'я людей.
3. Пластиково-сміттєва криза.
4. Продуктові відходи.
5. Охайність, чистота навколишнього середовища, реакція природи

на побутово-технічне сміття.

**2. Розробка**

*2а. Основний сектор*

1. Інформаційні звернення до громадян, зроблені школярами (роздача листівок).
2. Чергування „зелених патрулів” на зупинках громадського транспорту.
3. Санітарні години з прибирання сміття на вулицях.
4. Виготовлення етикеток на смітники: „Не ки-

Схема 1



Олександр Остапчук презентує авторські проекти в рамках конкурсів „Первоцвіт” та „Педагоги-новатори в Україні”, Київ, 2011-2013 рр.



**Александр Остапчук**

### Метод кейсов в решении школьных задач

В статье раскрывается один из способов составления кейсов (ситуаций), которые при использовании способствуют вовлечению учеников в ситуацию, чтобы понять источник ее возникновения, силы функционирования и выбрать несколько путей для решения. Метод кейсов позволяет ученикам получать комплексные знания за счет интегрирования предметов.

**Ключевые слова:** экспозиция, разработка, реприза, кода, основной сектор, побочный сектор.



**Oleksandr Ostapchuk**

### Cases method in solution of school tasks

The article deals with one of the ways of making cases (situations), which (when used) help to penetrate into the situation in order to understand its origin, functioning, and to choose several ways of its solving. The case method allows pupils to get complex knowledge by means of integrating subjects.

**Key words:** exhibit, case development, reprise, coda, main branch, side branch.

дайте сміття поза смітник, будь-ласка!”

5. Агітвиступи казкових героїв у багатолюдних місцях (площі, центральні пішохідні переходи).

### 2б. Побічний сектор

Будь-яке із запропонованих рішень матиме позитивний вплив на навколишню ситуацію, тому що в певній мірі змусить задуматися громадян над своєю поведінкою щодо дотримання чистоти на вулицях і в під'їздах будинків.

### 3. Реприза

3а. Основний сектор +

3б. Побічний сектор

Обговорення вибраного рішення з метою практичного втілення в життя:

1. Матеріально-технічна сторона кейсу.
2. Людський ресурс.
3. Часові рамки.
4. Контрольні ситуації.
5. Реальний вплив на культуру громадян.

### 4. Кода

Інформація в розділах природознавства, фізики, етики, хімії, математики, основ здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Казиник М. Тайны гениев. Москва: Динатон, 2010. – 219 с.
2. Спиваковський В. Образовательный взрыв. Киев: Гранд-Експо, 2011. – 436 с.

# СТВОРЕННЯ ПРОЕКТІВ У СИСТЕМІ ВИХОВНОЇ РОБОТИ



Наука -  
школі

*Сучасний етап розвитку національної системи освіти та виховання характеризується поширенням інноваційних процесів. Навчально-виховна практика потребує технологій, які б сприяли створенню умов для саморозвитку та самореалізації особистості, забезпеченню щастя й радості дитинства, формуванню особистісної конкурентоздатності. Проектна діяльність, що необхідна суспільству майбутнього і сьогоденню, виробляється в процесі виконання урочних та позаурочних проектів.*

*У статті автор розкриває основні положення щодо реалізації виховних проектів у позаурочний час, а також подає розробку інноваційного проекту „Упровадження проектних технологій у навчально-виховний процес ліцею”.*

**Ключові слова:** педагогічні технології, проектна діяльність, урочні та позаурочні проекти, виховна робота.

УДК 37.015.311:005.8

**В**иконання учнівських проектів — це складна самостійна діяльність учнів під керівництвом педагогів. Педагог під час реалізації проекту перетворюється із носія готових знань в організатора пізнавальної, дослідницької діяльності своїх учнів. Змінюючи психологічний клімат в органах самоврядування у школі, ми переорієнтуємо свою виховну роботу та роботу учнів на різноманітні види самостійної діяльності учнів, на пріоритет діяльності дослідницького, пошукового, творчого характеру.

*Вимоги до організації проектної діяльності в позаурочний час:*

- наявність значущої в дослідницькому, творчому плані проблеми (завдання), що потребує інтегрованих знань, до-

слідницького пошуку для її розв'язання (наприклад, дослідження демографічної проблеми в різних регіонах світу; проблема впливу кислотних дощів на довкілля тощо);

- практична, теоретична, пізнавальна значущість передбачуваних результатів (наприклад, доповідь у відповідні служби про демографічний стан певного регіону, фактори, що впливають на цей стан, тенденції, що простежуються в розвитку);



**Юлія  
ГНАТЮК**

Заступник директора з навчально-виховної роботи, вчитель світової літератури Тернопільського технічного ліцею

Директор школи, ліцею, гімназії № 6'2013

- самостійна (індивідуальна, парна, групова) діяльність учнів;
- структурування змістової частини проекту (із зазначенням поетапних результатів);
- використання дослідницьких методів: визначення проблеми досліджуваних завдань, що впливають з неї, висування гіпотези їх розв'язання, обговорення методів дослідження, оформлення кінцевих результатів, аналіз отриманих даних, підбиття підсумків, коригування, висновки.

Для того, щоб залучити ліцеїстів до проектної позаурочної діяльності, педагогу як керівнику проектів необхідно знати:

- найважливішою умовою участі дітей у виконанні проекту є їх зацікавленість та високий ступінь інтересу;
- значну, майже вирішальну роль відіграє тематика проекту, яка повинна обиратися самими дітьми;

- свою роль у проектній діяльності учні вирішують самостійно, без наполягання вчителя;
- кожен учасник проекту повинен чітко знати значущість, корисність та доцільність виконаної роботи;
- розподіл дітей на проектні групи та планове виконання завдань повинно проходити на добровільних засадах, без стороннього натиску дорослих тощо.

**Тематика позаурочних проектів** може бути різноманітною, виходячи з проблем і потреб конкретного контингенту учнів.

*Темою позаурочних проектів можуть стати:*

- ліцей (його історія, минуле та майбутнє, комфортні умови для навчання, оформлення кабінетів, музеїв тощо);
- ліцейський двір;
- ліцейська форма, ліцейська газета, інформаційний центр (прес-центр)тощо;
- обов'язки ліцеїста, пам'ятки активу, ліцейське законодавство;
- мої батьки, мій родовід, моя країна, моя родина;
- проблеми спілкування, дружби, кохання, взаємовідносин між однолітками;
- світ навколо мене (хто я, я та дорослі, я та вчителі, я та мої друзі);
- екологічні проблеми міста, району, країни;
- народознавство, звичаї та традиції українського народу, народні ремесла та промисли.

Розвиток пізнавальних інтересів, творчих навичок, умінь самостійно здобувати знання є метою застосування проектних технологій. Що може бути кращим для становлення особистості, ніж відчуття власної значущості та успіху від результатів своєї діяльності. Таким чином, викорис-

Таблиця 1

## Класифікація проектів

Ознака	Типи проектів
За методом чи видом діяльності, домінуючим в проекті	Дослідницькі, творчі, прикладні, рольово-ігрові, практико-орієнтовні, інформаційні
За видом координації проекту	Безпосередній (гнучкий, жорсткий), прихований (неявний, імітуючий)
За характером контактів	Внутрішній (локальний), регіональний, міжнародний
За кількістю учасників	Персональний, парний, груповий
За часом проведення	Короткостроковий, довгостроковий, епізодичний
За змістовим аспектом проекту	Літературні, природничо-наукові, екологічні, мовні (лінгвістичні), культурологічні (країнознавчі), рольово-ігрові, спортивні, географічні, історичні, музичні



тання проектних технологій у виховній роботі створює умови для всебічного розвитку особистості в процесі організації творчої діяльності.

*Проектна діяльність дозволяє нашим ліцеїстам:*

- вивчати не тільки засоби, але й способи конкретної діяльності;
- розвивати пізнавальні навички учнів та вміння самостійно конструювати свої знання;
- розвивати критичне та творче мислення;
- розвивати вміння орієнтуватися в інформаційному просторі;
- організувати змістовне

проведення позаурочного часу;

- усвідомлювати, де та яким чином вона може бути використана на практиці.

Отже, час особистісно-орієнтованих технологій, а зокрема проектних технологій, прийшов, і вміння використовувати цей метод – це показник високої кваліфікації та прогресивної діяльності педагогів, спрямованості на творчий розвиток учнів та учнівського самоврядування і підготовку їх до дорослого життя в суспільстві.

*Вміння використовувати проектні технології – це показник високої кваліфікації та прогресивної діяльності педагогів*

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ „Упровадження проектних технологій у навчально-виховний процес ліцею”

*Мета проекту:*

1. Розробити та експериментально перевірити засоби впливу проектної технології навчання та виховання на рівень підготовки особистості до реального життя;
2. З'ясувати основні тенденції розвитку учня в умовах упровадження проектної системи в навчанні та вихованні;
3. Зменшити перенавантаження учнів фактологічним матеріалом, зробити наголос на форми роботи, орієнтовані на самостійне здобуття знань, з метою формування адаптованої особистості;
4. Розробка технологій проектування з метою створення повноцінного освітнього простору для навчання, виховання та розвитку учнів, удосконалення навчально-виховного процесу;
5. Підвищення ефективності навчально-виховного процесу за рахунок застосування інноваційних педагогічних технологій;
6. Зібрати та систематизувати науково-методичний матеріал про метод проектів як технологію виховної роботи;
7. Ознайомитись із досвідом колег, які застосовують дану технологію;

**ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ**

**„Упровадження проектних технологій у навчально-виховний процес ліцею”**

**ЗАДАЧІ ПРОЕКТУ:**

1. Забезпечення професійної самореалізації педагогічних працівників та піднесення соціального статусу педагога;
2. Забезпечення запитів обдарованих дітей на засадах профільного навчання;
3. Застосування інноваційних управлінських технологій із метою оптимізації управління закладом освіти;
4. Формування творчої та духовно багатой особистості, враховуючи її потреби, інтереси, здібності та бажання;
5. Розширення міжнародного співробітництва закладу, налагодження багатосторонніх зв'язків у реалізації міжнародних проектів.

**АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТУ:**

Педагоги ліцею визначили 7 ключових компетенцій для молодих європейців і працюють над їх формуванням:

1. *Співпраця* – бути готовим до співпраці та роботі у команді;
2. *Адаптація* – бути готовим застосувати інформаційні технології;
3. *Самонавчання* – бути готовим до розв'язання проблем;
4. *Комунікація* – бути готовим вислухати та взяти до уваги досвід інших людей;
5. *Пошук* – уміти шукати нові ідеї та їх розв'язання;
6. *Навчання* – надання можливості отримати знання;
7. *Мислення* – бачити зв'язок сучасного з майбутнім, знайти вихід із проблеми.

**ОЧІКУВАННІ РЕЗУЛЬТАТИ:**

- особистість ліцеїста здатна розвиватись як цілісна інтегрована система в цілісному інтегрованому педагогічному процесі за умов інтеграції взаємопов'язаних компонентів – таку можливість надають проектні технології;
- системний підхід у проектній діяльності дозволяє об'єднатись усім суб'єктам виховання та навчання й максимально сприяє підвищенню педагогічного впливу на учня;
- проектні технології дозволяють із меншими витратами сил та часу забезпечити новий режим життєдіяльності освітнього закладу;
- системний підхід у проектній діяльності дозволяє здійснити моделювання та створення умов для самореалізації та самоствердження особистості всіх суб'єктів освітнього процесу (реалізація моделі учня, випускника, учителя);
- проектні технології формують образ та імідж конкретного навчального закладу;
- формується особистість, здатна до самовизначення та самореалізації;
- виховна система через проектні технології значно поширює вплив на особистість.

**РЕСУРСНА БАЗА ПРОЕКТУ:**

- **людські ресурси:** колектив Тернопільського технічного ліцею, Тернопільської міської ради, ВАТ „Ватра”, ТНТУ ім. І.Пулюя.
- **фінансові:** фінансування закладу з державного та місцевого бюджету, спонсорські кошти;
- **інформаційні:** сайти; фахові освітянські видання; методичні рекомендації МОНУ, ГУОН, УОН.

8. Апробувати, адаптувати метод проектів до специфіки виховної роботи;
9. Узагальнити власний досвід застосування даної технології.

**Терміни реалізації проекту:** 2013-2017 рр.

**Короткий зміст та структура інноваційного проекту:**

1. **„Культура ліцею”** (визначення типу організаційної культури закладу та стратегії діяльності).

2. **„Принципи проектної діяльності”** (розробка принципів проектної діяльності):

- принцип випереджального лідерства („на півкроку вперед”);
- принцип системності („зміст залежить від системи”);
- принцип ефективності („відповідне не завжди найкраще”);
- принцип відповідальності („беру на себе”);
- принцип реалізму („потрібні життєві компетенції”);
- принцип ієрархічної організації („керуючи, не заважаю”);
- принцип оптимальності („необхідно, тому потрібно”);
- принцип співробітництва („переміг – переміг”);
- принцип орієнтації на майбутнє („навіщо, а не чому”);
- Принцип результату („що залишилось?”).

3. „Навчальний проект” (розробка технології роботи над навчальними проектами).

4. „Виховний проект” (розробка технології роботи над виховними проектами).

**Основні результати впровадження проекту в практику роботи:**

1. Зростання рівня готовності учасників навчально-виховного процесу для роботи з проектними технологіями;
2. Підвищення рівня професійної підготовки педагогів;
3. Зростання зацікавленості учнів, батьків, педагогів у впровадженні проектних технологій;
4. Підвищення рівня результативності учнів;
5. Зняття перенавантаження з учня.

**Пропозиції щодо розповсюдження інноваційного досвіду:** місцеві та регіональні ЗМІ, фахові освітнянські видання, педагогічні сайти, методичні фестивалі, педагогічні конкурси.

### ЦІЛЬОВИЙ ПРОЕКТ „ПРЕВЕНТИВНИЙ ВСЕОБУЧ”

**Мета проекту:** забезпечення постійної відповідальної поведінки, сформованості імунітету до негативних впливів соціального середовища.

**Учасники проекту:** учнівський та педагогічний колективи ТТЛ.

**Тривалість проекту:** 2013 – 2014 н.р.

### ЦІЛЬОВИЙ ПРОЕКТ „ПРЕВЕНТИВНИЙ ВСЕОБУЧ”

#### I. СМИСЛОВА ЧАСТИНА

**Завдання:**

- формування правової свідомості;
- формування почуттів, що регулюють поведінку законності обраної мети, правомірності шляхів її реалізації; справедливості, активної протидії порушникам законів нашої країни;
- підвищення правової культури;
- попередження асоціальних проявів серед учнів, профілактика вживання наркогенних речовин;
- профілактика дитячої безоглядності;
- просвітницька робота щодо запобігання протиправній поведінці, шкідливим звичкам, захворюванням та хворобам;
- правильне статеве виховання.

**Базові ідеї:**

*Мораль і право, право та закон –  
Рушійні сили для життя людини,  
Знання яких надасть нам вірний тон  
І розвиток держави – України.  
Регулювати світ людських стосунків,  
Впровадити державницький прогрес, –  
Все в правознавстві міститься в рахунку,  
Розумно й чесно твориться прогрес.*

**Педагогічні ідеї:**

*„Людину можна спрямувати, але не виправити,  
людина виправляється лише сама” (В.Ф. Одоєвський).*

**Обґрунтування:**

Превентивне виховання – це система підготовчих та профілактичних дій педагога, спрямованих на запобігання формування в учнів негативних звичок, рис характеру, проявам асоціальної поведінки підлітків та організацію належного догляду за діяльністю школярів. Це організований освітньою установою комплекс систематичного і цілеспрямованого впливу на свідомість, почуття та волю учнів із метою попередження антигромадської поведінки. Сутність її полягає в розвитку почуття соціальної відповідальності підлітків за свою поведінку, що сприяє глибокому усвідомленню не лише своїх прав, а й обов’язків.

Превентивне виховання має сприяти формуванню в учнів моральних почуттів, які регулювали б їхню поведінку: почуття законності обраної мети, правомірності шляхів і засобів їх реалізації, відповідальності.

#### II. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Цільовий проект „Превентивний всеобуч” є складовою частиною річного плану виховної роботи. Творча група працює за власним планом роботи.

#### III. МАТЕРІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТУ

Для реалізації проекту використовується матеріальна база ТТЛ. Передбачається використання спонсорської допомоги.

## Реалізація проекту „ПРЕВЕНТИВНИЙ ВСЕОБУЧ”

№	Зміст роботи	Форма роботи	Відповідальний	Термін виконання
<b>I. Підготовчий етап</b>				
1.	Діагностування учнів „Мої права та обов'язки”	Діагностування	Практ. психолог	Жовтень 2013 р.
2.	Визначення рівня вихованості	Діагностування	Практ. психолог	Жовтень 2013 р.
3.	Аналіз існуючого досвіду з даної проблеми	Засідання творчої групи	ЗВР	Жовтень 2013 р.
4.	Визначення напрямків роботи над проблемами та призначення керівників за векторами роботи	Засідання творчої групи	ЗВР	Жовтень 2013 р.
<b>II. Практичний етап</b>				
1.	<i>Аналіз соціального рівня:</i> • дезактивна поведінка (агресивність, нечемність тощо); • соціометричний статус учнів у школі; • стосунки з батьками; • девіантна поведінка		ЗВР, соц. психол. служба, класн. кер.	Жовтень 2013 р.
2.	<i>Аналіз психологічного рівня:</i> • мотивація до культурологічної діяльності (досягнення успіху або запобігання невдач) • емоційний стан (рівні тривожності); • визначення самооцінки; • ставлення до себе, до однокласників, до школи; • ціннісні орієнтації, спрямованість особистості; • рефлексивні здібності та вміння; • креативність			
3.	Створення картотеки		Педагог-організатор	Жовтень 2013 р.
4.	Організація роботи гуртків, волонтерського загону „Хвиля добра”, співпраці з ГО		Соціальний педагог, керівники гуртків, учитель правознавства	Постійно
5.	Організація роботи правового лекторію	Засідання	Керівник	Постійно
6.	Організація роботи Ради з профілактики правопорушень	Засідання	Керівник	Постійно
7.	Організація роботи пункту психологічної служби	Засідання	Психолог	Вересень 2013 р.
8.	Реалізація мети під час уроків, виховних годин	Уроки	Учителі-предметники	Постійно
9.	Пропаганда моральних цінностей через виступи соціального театру, агітбригад	Виступи	Соц. педагог, педагог-організатор	Постійно
10.	Проведення виховних годин у рамках проектів: „Превентивний всеобуч”, „Школа самореалізації”, „Педагогіка здорового способу життя”	Заняття	Кл. кер.	Постійно
10.	Проведення Місячника права	Тренінги, години спілкування	Класні керівники	Згідно з графіком
<b>III. Підсумковий етап</b>				
1.	Аналізи моніторингові	Наказ	Практ. психолог	Грудень 2013 р.
2.	Аналіз роботи проекту	Довідка	ЗВР	Грудень 2013 р.

**Реалізація мети та завдань превентивного виховання здійснюється за такими критеріями:**

● **на рівні фізичного здоров'я:**

прагнення фізичної досконалості, ставлення до власного здоров'я як до найвищої соціальної цінності; фізична розвиненість, загальна фізична працездатність, загартованість організму, дотримання раціонального режиму дня, виконання вимог особистої гігієни, правильне харчування;

● **на рівні психічного здоров'я (психологічного комфорту):**

відповідність пізнавальної діяльності календарному віку, розвиненість довільних психічних процесів, наявність саморегуляції, адекватна самооцінка, відсутність акцентуацій характеру та шкідливих звичок;

● **на рівні духовного здоров'я:**

узгодженість загальнолюдських та національних морально-духовних цінностей, наявність позитивного ідеалу, працелюбність, почуття прекрасного в житті;

● **на рівні соціального здоров'я (соціального добробуту):**

сформована громадянська відповідальність за наслідки нездорового способу життя, соціально орієнтована комунікативність, доброзичливість у ставленні до людини, здатність до самоактуалізації, самовиховання.

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ

1. Орієнтація на індивідуалізацію освітнього процесу.
2. Активна життєва позиція учасників навчально-виховної роботи, яка спрямовує особистість на відповідальну поведінку та формування системи цінностей.
3. Дотримання алгоритму роботи ліцею превентивного виховання:

- збір і аналіз інформації;
  - створення банку даних;
  - корекція навчально-виховного процесу щодо змісту та форм реалізації програми;
  - пошук різних форм співробітництва з громадськими організаціями, батьками, органами виконавчої влади на місцях з метою об'єднання зусиль щодо реалізації превентивного виховання.
4. Гуманізація та демократизація стосунків учасників навчально-виховного процесу, забезпечення в навчальних закладах сприятливого психологічного мікроклімату та відповідного інформаційно-предметного середовища.
  5. Залучення учнівської молоді до активної участі в просвітницькій та волонтерській роботі щодо пропаганди та оволодіння практичними навичками ведення здорового способу життя в середовищі однолітків.
  6. Формування уявлень про права та свободи громадян України.
  7. Послідовне формування культури поведінки учнів.

**Кінцевий результат – поведінка учнів, що визначається основними показниками вихованості:**

1. **Поведінка в сім'ї:** чи виявляє дитина інтерес до сімейних справ, проблем у родині, чи переживає разом з іншим членами родини радощі й негаразди.
2. **Поведінка в ліцеї:** уважність на уроках, старанність у виконанні завдань учителів, вияв почуття відповідальності за доручені справи, бережливе ставлення до шкільного майна, дотримання правил для учнів і режиму закладу.

3. **Ставлення до старших:** ввічливість у спілкуванні, надання посильної допомоги тим, хто її потребує.
4. **Ставлення до ровесників:** активна участь у спільній діяльності, прагнення поділитися своїми успіхами та невдачами з товаришами, бажання безкорисливо допомагати друзям, прагнення не підводити клас, групу.
5. **Поведінка на вулиці та в громадських місцях:** дотримання правил вуличного руху, збереження природи, дотримання чистоти в громадських

місцях, у транспорті, на вулиці.

6. **Ставлення до самого себе:** охайність і бережливість, дотримання правил особистої гігієни, виконання режиму дня, адекватна оцінка своєї поведінки та окремих вчинків, правдивість, принциповість.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України, Закон України „Про освіту”, Закон України „Про загальну середню освіту”, Закон України „Про інноваційну діяльність”, Постанова Кабінету Міністрів України „Про державну національну програму „Освіта”.
2. Гомтназаров Б. Несколько шагов к возможной победе... – Ашхабад: „Диалог”, 1997.
3. Даниленко Л.І. Теорія і практика інноваційної діяльності // Управління освітою. – 2001. – № 3.
4. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. – К.: Ред. загальнопедагогічна газета, 2005.
5. Колеченко А. К. Энциклопедия педагогических технологий. – СПб.: „Каро”, 2002.
6. Кондіу Є. Дидактика в графіках. – Кишинів: „АРК”, 1997.
7. Романенко М. І. Гуманізація освіти: концептуальні проблеми та практичний досвід. – Дніпропетровськ: „Промінь”, 2001.



**Юлія Гнатюк**

### Создание проектов в системе воспитательной работы

Современный этап развития национальной системы образования и воспитания характеризуется распространением инновационных процессов. Учебно-воспитательная практика нуждается в технологиях, которые бы способствовали созданию условий для саморазвития и самореализации личности, обеспечению счастья и радости детства, формированию личностной конкурентоспособности. Проектная деятельность, которая необходима обществу будущего и настоящего, создается в процессе выполнения урочных и внеурочных проектов.

В статье автор раскрывает основные положения реализации воспитательных проектов во внеурочное время, а также презентует разработку инновационного проекта „Внедрение проектных технологий в учебно-воспитательный процесс лицея”.

**Ключевые слова:** педагогические технологии, проектная деятельность, урочные и внеурочные проекты, воспитательная работа.



**Julia Gnatiuk**

### Creation of projects in system of educational work

Present-day stage of evolution in the area of national teaching and educational system is characterized by broadening innovative processes. Teaching and educational practice will need technologies promoting creation of conditions for self-development and self-realization of personality, provision of childhood happiness and joy, forming a personal competitive ability. Individual project activity that is necessary for future society and nowadays is realized in the process of the projects performance at lessons and after them.

**Key words:** pedagogical technologies, project activity, projects in lesson time and out-of-lesson time, educational work.



## ГАРЯЧІ ТОЧКИ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ: *що робити* \*?

- Стимулювати професійний діалог між освітянськими спільнотами та горизонтальне партнерство освітніх закладів різних регіонів України, країн Європейського Союзу.
- Створити інформаційне середовище для забезпечення ефективного управління системою освіти області.
- Створити умови для розвитку громадських ініціатив в управлінні освітою, в тому числі через освітні округи та мережу громадсько-активних шкіл.
- Ввести посаду заступника директора чи педагога-організатора у школах з малою наповнюваністю учнів

### ЩО ЗАВАЖАЄ?

Діючі норми постанови КМУ від 22.10.2008 р. № 943 щодо обмеження чисельності працюючих у бюджетних організаціях, через які на практиці **реалізувати** в повному обсязі **штатні нормативи**, передбачені новими типовими штатними розписами для дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів, неможливо.

*Докладніше на С. 16-17 цього часопису.*

\* Пропозиції центральних органів виконавчої влади, Ради Міністрів АРК, обласних державних адміністрацій, обласних рад, громадських освітянських організацій до проекту Рекомендацій Парламентських слухань на тему: „Доступність та якість загальної середньої освіти: стан і шляхи поліпшення”, м. Київ, 23.10.2013 р.





# РЕГІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОШКІЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

*Керувати – означає висувати перед педагогічним колективом школи зрозумілі та привабливі цілі та створювати умови для їх професійної реалізації в процесі досягнення визначеної керівництвом загальної мети.*

*Як показало опитування слухачів курсів підвищення кваліфікації вчителів при ІППО Чернівецької області, компетентним керівником можна вважати лише того, хто знає, що потрібно робити, і своєчасно доводить це до відома виконавців.*

**Ключові слова:** мета, загальна мета, компетентний керівник, критерій профпридатності керівника.

## Олена ГРИГОР'ЄВА

Доцент кафедри викладання суспільно-гуманітарних наук ІППО Чернівецької області

## Людмила ПАРХОМОВА

Методист НМЦ координації діяльності РМК (ММК) та менеджменту освіти ІППОЧО

## Галина РУДА

Викладач кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою ІППОЧО

Питання внутрішньошкільного контролю на сьогоднішній день можна вважати найбільш розробленим напрямом школознавства [1, 2]. Проте й сьогодні його дієвість неадекватна поставленим перед школою завданням.

З одного боку, небажаний розрив між теорією й управлінською практикою та недостатній рівень ефективності внутрішньошкільного контролю пояснюються повільним упровадженням у школах сучасних концепцій, інноваційних підходів

щодо визначення мети й завдань контролю в умовах кардинальних перетворень, які відбуваються у національній системі освіти України, а подекуди навіть свідомим нехтуванням із боку значної частини ди-

ректорів шкіл рекомендаціями сучасної психолого-педагогічної науки з цього приводу [4, 7].

З іншого боку, на практиці на здійснення внутрішньошкільного контролю негативно позначається вплив тоталітарних стереотипів, які ще й нині присутні у вітчизняній теорії школознавства [7].

Дослідження вітчизняних учених (Кузьміна О., Темненков В.) показали ряд причин зазначених проблем [6, С. 23]. Серед них:

1. Небажаний розрив між теорією та управлінською практикою: невміння поставити мету та завдання контролю в умовах функціонування сучасної школи.
2. Нерозуміння значення та можливостей упровадження інновацій в управління освітнім закладом.
3. Відокремлювання внутрішньошкільного контролю від інших видів діяльності керівника.

Усе це призвело до абсолютизації внутрішньошкіль-



ного контролю та перетворення його на самоціль і знаряддя адміністративного впливу на вчителя як центральну фігуру навчально-виховного процесу.

З метою з'ясування особливостей внутрішньошкільного моніторингу навчальних закладів Чернівецької області було здійснене **опитування серед вчителів області**.

Учасниками дослідження стали 224 педагогічні працівники, які перебували впродовж останніх двох місяців на курсах підвищення кваліфікації в ІППОЧО. Анонімний опитувальник містив три запитання з варіантами відповідей (див. вріз на С. 73).

Результати опитування подані в таблицях 1-3.

Як видно з таблиці 1, лівова частка уваги керівниками навчальних закладів приділяється контролю за роботою педагогів, процесу навчання та його результативності (понад 90 %), а також виконанню розпорядчих документів органів управління освітою (81 %) та методичній роботі (79 %).

Епізодичний контроль переважає в питаннях оцінки матеріально-технічної бази навчального процесу, удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти, ефективності профільного навчання, стану комп'ютеризації та інформатизації, соціальних умов життя та праці учасників навчально-виховного процесу, якості його психологічного супроводу.

Довгі роки теоретична наука формувала в керівників-практиків думку про те, що виключно від учителя залежить ефективність реалізації завдань навчально-виховної роботи, а всі інші невід'ємні складові педагогічного процесу є малозначущими чинниками, які неспроможні суттєво вплинути на кінцеві показники роботи школи. Тобто добре, коли умови виконання учителем його професійних обов'язків сприяють досягненню високих результатів у навчанні та вихованні школярів, проте несприятливі для організації педагогічного процесу обставини не можуть відчутно погіршити рівень загальноосвітньої підготовки вихованців.

### АНОНІМНИЙ ОПИТУВАЛЬНИК

*І. Які об'єкти внутрішньошкільного контролю піддаються дослідженню у Вашому навчальному закладі? Визначте правильну відповідь, згідно з частотою контролю:*

- 1) процес навчання та рівень загальноосвітньої підготовки школярів;
- 2) навчальна та виховна діяльність педагогічного колективу;
- 3) діяльність педколективу щодо забезпечення умов для реалізації конституційних прав громадян України щодо повної середньої загальної освіти, виконання Закону „Про загальну середню освіту”;
- 4) демократизація шкільного життя та вдосконалення управління роботою педколективу;
- 5) процес виховання та рівень вихованості учнів;
- 6) збереження життя та створення безпечних умов праці учасників педагогічного процесу;
- 7) розвиток учнів;
- 8) удосконалення форм і методів навчально-виховної роботи з учнями;
- 9) санітарно-гігієнічний режим та умови роботи в школі;
- 10) матеріально-технічна база навчально-виховного процесу;
- 11) удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти;
- 12) виконання розпорядчих документів органів управління освітою;
- 13) програмно-методичне забезпечення педагогічного процесу;
- 14) впровадження інноваційних технологій навчання і виховання та сучасних педагогічних концепцій;
- 15) робота з батьками;
- 16) методична робота в закладі;
- 17) рівень освіченості учнів початкової школи;
- 18) стан навчальних досягнень учнів 5-11 класів із базових дисциплін;
- 19) наступність у дошкільній та початковій ланках освіти;
- 20) ефективність профільного навчання;
- 21) робота з обдарованою дитиною;
- 22) стан комп'ютеризації та інформатизації;
- 23) соціальні умови життя, навчання та праці учасників освітнього процесу;
- 24) стан фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу;
- 25) якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу.

*II. Які з указаних об'єктів моніторингу, на Вашу думку, мають перебільшену увагу?*

*III. Які з указаних об'єктів моніторингу, на Вашу думку, отримують недостатньо уваги?*

**Варіанти відповіді:** 2 – здійснюється регулярно; 1 – здійснюється епізодично; 0 – не пам'ятаю, коли такий контроль здійснювався.

Таблиця 1

Напрямок/Об'єкт	Частота, %		
	Регулярно	Епізодично	Не здійснюється
Процес навчання та рівень загальноосвітньої підготовки школярів	90	10	0
Навчальна та виховна діяльність педагогічного колективу	76	24	0
Діяльність педколективу щодо забезпечення умов для реалізації конституційних прав громадян України щодо повної середньої загальної освіти, виконання Закону „Про загальну середню освіту”	64	25	10
Демократизація шкільного життя та вдосконалення управління роботою педколективу	55	43	1
Процес виховання та рівень вихованості учнів	69	27	4
Збереження життя та створення безпечних умов праці учасників педагогічного процесу	69	25	6
Розвиток учнів	55	42	3
Удосконалення форм і методів навчально-виховної роботи з учнями	69	30	1
Санітарно-гігієнічний режим та умови роботи в школі	69	27	4
Матеріально-технічна база навчально-виховного процесу	24	64	12
Удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти	43	42	15
Виконання розпорядчих документів органів управління освітою	81	18	1
Програмно-методичне забезпечення педагогічного процесу	54	43	3
Упровадження інноваційних технологій навчання і виховання та сучасних педагогічних концепцій	48	51	1
Робота з батьками	66	33	1
Методична робота в закладі	79	21	0
Рівень освіченості учнів початкової школи	69	24	7
Стан навчальних досягнень учнів 5-11 класів із базових дисциплін	63	25	12
Наступність у дошкільній та початковій ланках освіти	54	34	12
Ефективність профільного навчання	39	45	16
Робота з обдарованою дитиною	58	37	4
Стан комп'ютеризації та інформатизації	39	48	13
Соціальні умови життя, навчання та праці учасників освітнього процесу	22	58	19
Стан фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу	63	36	1
Якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу	30	52	18

Помилковість такого погляду доводять, зокрема, дослідження І. Підласого [9], який майже 25 років вивчає проблеми ефективності шкільного уроку: близько 80 % чинників, що визначають результативність навчально-виховного процесу, безпосередньо не залежать від зусиль та професійної майстерності педагога.

За таких умов будь-яке посилення внутрішньошкільного контролю, спрямованого виключно на особу вчителя та його діяльність, неминуче призводить лише до зростання адміністративного тиску на центральну фігуру навчально-виховного процесу в школі та подальшої руйнації мотиваційної сфери педагогічної праці, а сам контроль стає непродуктивним.

Не сприяють підвищенню ефективності контролю й такі поширені недоліки управлінської практики, як ігнорування вимог нормативних документів, що регламентують питання організації педагогічного процесу в школі та здійснення внутрішньошкільного контролю, суб'єктивний підхід або й упереджене ставлення до вчителя, перевищення посадових повноважень переважними, висування нелегітимних, неправомірних вимог до вчителів і вихователів, оцінювання якості їхньої роботи не за її результатами, а лише за формальними, часто другорядними, ознаками.

Практика доводить, що величезний обсяг інформації про стан навчально-виховного процесу та рівень

загальноосвітньої підготовки школярів та їхньої вихованості, який накопичується в школах у процесі внутрішнього контролю, погано аналізується, що не дозволяє своєчасно встановлювати причинно-наслідкові зв'язки під час оцінювання явищ навчально-виховного процесу та інших сторін діяльності школи: за наслідками контролю в значній частині випадків не вживаються адекватні управлінські заходи щодо виправлення становища відповідно до мети й завдань діяльності педколективів.

Поглибити аналіз ефективності внутрішньошкільного моніторингу, який здійснюється в освітніх закладах області, дозволяє оцінювання вчителями достатності контролю окремих напрямків діяльності школи. У таблиці 2 подані результати опитування респондентів щодо надлишковості контролю. Очевидно, що навчальні досягнення учнів, навчально-виховна та методична робота педагога піддаються надлишковій увазі з боку адміністрацій шкіл. Ця думка вчителів не викликає заперечень як у зв'язку з їхньою оцінкою частоти контролю (таблиця 1), так і відповідно до даних вітчизняних науковців.

Окремої уваги заслуговує пункт „Виконання розпорядчих документів органів управління освітою”, показник якого практично вдвічі переважає оцінку частоти контролю навчальних досягнень. Імовірно, така реакція учасників опитування визначається значною кількістю контрольних заходів у

Таблиця 2

**Частка окремих напрямів внутрішньошкільного контролю, яким, за оцінками вчителів області, надається перебільшена увага (n1=164)**

Напрямок/Об'єкт	Частота, %
Процес навчання та рівень загальноосвітньої підготовки школярів	21
Навчальна та виховна діяльність педагогічного колективу	33
Діяльність педколективу щодо забезпечення умов для реалізації конституційних прав громадян України щодо повної середньої загальної освіти, виконання Закону „Про загальну середню освіту”	19
Демократизація шкільного життя та вдосконалення управління роботою педколективу	15
Процес виховання та рівень вихованості учнів	15
Збереження життя та створення безпечних умов праці учасників педагогічного процесу	8
Розвиток учнів	15
Удосконалення форм і методів навчально-виховної роботи з учнями	19
Санітарно-гігієнічний режим та умови роботи в школі	17
Матеріально-технічна база навчально-виховного процесу	6
Удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти	8
Виконання розпорядчих документів органів управління освітою	46
Програмно-методичне забезпечення педагогічного процесу	10
Упровадження інноваційних технологій навчання і виховання та сучасних педагогічних концепцій	15
Робота з батьками	15
Методична робота в закладі	23
Рівень освіченості учнів початкової школи	15
Стан навчальних досягнень учнів 5-11 класів із базових дисциплін	17
Наступність у дошкільній та початковій ланках освіти	6
Ефективність профільного навчання	10
Робота з обдарованою дитиною	10
Стан комп'ютеризації та інформатизації	10
Соціальні умови життя, навчання та праці учасників освітнього процесу	2
Стан фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу	8
Якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу	4

*Примітка:* n1 – кількість учителів, що погодились дати відповідь на запитання щодо об'єктів моніторингу, яким приділяється перебільшена увага.

Таблиця 3

**Частка окремих напрямів внутрішньошкільного контролю, яким, за оцінками вчителів області, приділяється недостатньо уваги (n2=95)**

Напрямок/Об'єкт	Частота, %
Процес навчання та рівень загальноосвітньої підготовки школярів	9
Навчальна та виховна діяльність педагогічного колективу	6
Діяльність педколективу щодо забезпечення умов для реалізації конституційних прав громадян України щодо повної середньої загальної освіти, виконання Закону „Про загальну середню освіту”	6
Демократизація шкільного життя та вдосконалення управління роботою педколективу	6
Процес виховання та рівень вихованості учнів	11
Збереження життя та створення безпечних умов праці учасників педагогічного процесу	6
Розвиток учнів	6
Удосконалення форм і методів навчально-виховної роботи з учнями	0
Санітарно-гігієнічний режим та умови роботи в школі	6
Матеріально-технічна база навчально-виховного процесу	22
Удосконалення шкільного компонента змісту загальної середньої освіти	11
Виконання розпорядчих документів органів управління освітою	0
Програмно-методичне забезпечення педагогічного процесу	0
Упровадження інноваційних технологій навчання і виховання та сучасних педагогічних концепцій	0
Робота з батьками	11
Методична робота в закладі	0
Рівень освіченості учнів початкової школи	0
Стан навчальних досягнень учнів 5-11 класів із базових дисциплін	6
Наступність у дошкільній та початковій ланках освіти	6
Ефективність профільного навчання	11
Робота з обдарованою дитиною	0
Стан комп'ютеризації та інформатизації	28
Соціальні умови життя, навчання та праці учасників освітнього процесу	44
Стан фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу	17
Якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу	11

*Примітка:* n<sub>2</sub> – кількість учителів, що погодились дати відповідь на запитання щодо об'єктів моніторингу, яким приділяється недостатня увага.

сукупності з низькою оцінкою вчителями значення такої діяльності для якості їхньої роботи.

Якість аналізу результатів проведеного дослідження вимагає зауваження того факту, що серед респондентів виявилась значна кількість тих, хто на всі запитання відповів максимальним балом, а також тих, хто дав відповідь тільки на одне із запропонованих запитань. Поясненням цього факту є висока конформність (бажання бути соціально схваленими) наших вчителів та страх відкрито висловлювати свою думку. За висновками науковців (К. Левіна [8], В.Г. Зазикіна [3], Р.Л. Кричевського [5]), побоювання за наслідки критичного ставлення до організації професійної діяльності тягне за собою небажання мислити, виявляти творчий підхід, проявляти активність, брати на себе відповідальність. Усе це є наслідком авторитарного стилю керівництва навчальним закладом. Цей факт повинен привернути увагу сучасних менеджерів в освіті до впровадження інноваційних демократичних методів управління навчальним закладом, одним із яких є сучасний внутрішньошкільний моніторинг.

У нашому дослідженні анкети слухачів, які не дали відповідей на окремі з поставлених запитань, були вилучені зі статистичної обробки.

Особливої уваги заслуговує думка вчителів щодо питань, які повинні краще контролюватись в освітніх закладах (таблиця 3).

Виявлено, що недостатньо уваги приділяється дослідженню рівня вихованості учнів, забезпеченню матеріально-технічної бази навчального процесу, якості шкільного компонента змісту загальної середньої освіти, роботі з батьками, ефективності профільного навчання, стану комп'ютеризації та інформатизації, соціальних умов життя, навчання та праці учасників освітнього процесу, стану фізичного здоров'я, санітарно-гігієнічних умов праці та навчання суб'єктів навчального процесу, а також якості психологічного супроводу навчально-виховного процесу.

Достатньо красномовні факти дають змогу зробити прикрий висновок: з-під контролю керівників шкіл систематично випадали такі важливі ділянки роботи, як матеріально-технічна база педагогічного процесу, його програмно-методичне забезпечення, використання передового педагогічного досвіду, впровадження інноваційних технологій навчання та виховання. Недостатньо контролювалися питання виховної роботи зі школярами, якість психологічного супроводу навчально-виховного процесу, реалізація завдань фізичного, художнього та духовного розвитку вихованців, що є обов'язковою передумовою успішного формування гармонійно розвинутої особистості випускника загальноосвітньої школи.

І справа зовсім не в тому, що хтось із невідомих причин, а може, просто через збіг нещасливих обставин, неправильно визначав об'єкти внутрішньошкільного контролю.

Ми переконані в тому, що, напакі, добір об'єктів контролю є не випадковим, а цілком закономірним.

Переважання окремих аспектів контролю найчастіше пов'язане з невмінням керівника визначати стратегію розвитку закладу та відповідні цілі. Важко досягти високих результатів, коли мета діяльності не відома. „Хто не визначає цілей, той не управляє”, – стверджує одна з аксіом теорії менеджменту, яка, визнаючи важливість контролю, ставить вище

за нього саме визначення мети діяльності.

Будь-яке порушення структури функцій управління, гіпертрофія якихось із них неодмінно призводять до небажаних збоїв, зривів та зниження, у кінцевому рахунку, ефективності навчально-виховного процесу, погіршення загальноосвітньої підготовки школярів.

**Керувати** – означає висувати перед співробітниками зрозумілі та привабливі цілі й створювати умови для їх професійної реалізації в процесі досягнення визначеної керівництвом загальної мети.

Як показало опитування слухачів курсів підвищення кваліфікації вчителів при ОІППО, компетентним керівником можна вважати лише того, хто знає, що потрібно робити, і своєчасно доводить це до відома виконавців.

На жаль, керівники педколективів в основному уникають чіткого формулювання цілей і обмежуються визначенням загальних напрямів удосконалення навчально-виховного процесу: „поліпшити”, „покращити”, „поглибити”, „активізувати”. Теорія та практика школознавства доводять, що ступінь реалізації заявлених таким чином цілей неможливо оцінити, а контроль у таких випадках виявляється абсолютно безпорадним і виступає чинником, який лише погіршує ситуацію та загрожує дискредитувати самого керівника.

Педагогічна наука стверджує, що **оптимальною ієрархією об'єктів контролю** є наступна:

- рівень загальноосвітньої підготовки учнів та їхньої вихованості;
- якість організації навчально-виховного процесу: його програмно-методичне забезпечення, раціональне використання наявної матеріально-технічної бази шкіл, впровадження інноваційних педагогічних та інформаційних технологій;
- контроль за роботою вчителів. Слід зазначити, що для ефективного управління школою важливим є

не прискіпливий пошук недоліків у роботі педагогів, а оперативне розв'язання проблем, які постають у повсякденній діяльності вчителів і вихователів щодо виконання поставлених перед ними завдань, досягнення цілей школи, визначених на навчальний рік та на перспективу.

Важливо пам'ятати, що **якість та результативність контролю визначаються не кількістю перевірок, а глибиною та детальністю аналізу, ефективністю прийнятих на його основі управлінських рішень та їх реалізації**.

Контроль як функція ефективного управління школою має забезпечувати виконання трьох важливих завдань:

а) виявлення відхилень фактичних результатів від передбачених;

б) з'ясування причин цього розходження;



Елена Григорьева, Людмила Пархомова,  
Галина Рудая

**Региональные проблемы организации внутришкольного контроля**

Управлять – означает выдвигать перед педагогическим коллективом школы понятные и привлекательные цели и создавать условия для их профессиональной реализации в процессе достижения определенной руководством общей цели.

Как показал опрос слушателей курсов повышения квалификации учителей при ИППО Черновицкой области, компетентным руководителем можно считать лишь того, кто знает, что нужно делать, и своевременно информирует об этом исполнителей.

**Ключевые слова:** цель, общая цель, компетентный руководитель, критерий профпригодности руководителя.



Olena Grigorieva, Ljudmyla Parhomova,  
Galyna Ruda

**Regional problems of in-school control organization**

To manage means to assign clear and attractive tasks before the pedagogical collective of school and to provide conditions for their professional realization in process of achievement of the common purpose defined by school management.

As questioning listeners showed of courses on advanced training teachers at the IPPO Chernovitskiy region, it is possible to look on somebody as a competent leader only in case when he knows what is there to do and informs the performers about it at proper time.

**Key words:** purpose, common purpose, competent leader, criterion of a leader competency.

в) визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень.

Отже, **внутрішньошкільний контроль – це одна з функцій управління шкільним колективом і навчально-виховним процесом, змістом якої є аналітичне виявлення їх якісного стану для вживання адекватних управлінських дій з метою забезпечення стійкого функціонування та динамічного розвитку школи як складної соціально-педагогічної системи**.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аспекти управлінської діяльності в школі. Частина I / [упорядник Н. Мурашко]. – К.: Редакції загальнопедагогічних газет, 2003. – 128 с.
2. Внутрішньошкільний моніторинг: теоретично-практичний аспект (методично-довідковий збірник для керівників загальноосвітніх закладів) / (автори та укл. Т.С. Богачик, Л.В. Якименко, Н.М. Потапова). – Чернівці. – 2009. – 92 с.
3. Деркач А. А. Акмеология: Учебное пособие / А.А. Деркач, В.В. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – С. 115.
4. Контрольно-аналітична діяльність у школі / [упоряд. М. Голубченко]. – К.: Вид. дім „Шкільний світ”, 2007. – 128 с.
5. Кричевский Р. Л. Лидерство как структурный феномен / Р.Л. Кричевский, М.М. Рыжак // Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. – М.: Изд-во Моск. ун-та. – 1985. – С. 30 – 37.
6. Кузьміна О. Сучасні проблеми внутрішнього контролю / О. Кузьміна, В. Темненко // Аспекти управлінської діяльності в школі. Частина I / Упорядник Н. Мурашко – К.: Редакції загально педагогічних газет, 2003. – 128 с.
7. Лаврук В. Внутрішньошкільний контроль: Практичний poradnik керівника школи / Лаврук В.. – К.: Вид. дім „Шкільний світ”: Вид. Л. Галіцина, 2006. – 128 с.
8. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Левин К. [пер. с англ.]. – СПб.: Издательство „Речь”, 2000. – 408 с.
9. Підласий І. П. Продуктивний педагог. Настільна книга вчителя / І.П. Підласий. – Харків: Основа, 2010. – 360 с.
10. Реморенко І. Різне управління різною освітою. Книжка для розумного керівника / Реморенко І. – К.: Вид. дім „Шкільний світ”: Вид. Л. Галіцина, 2006. – 128 с.

# ЕКОЛОГІЯ ДОВКІЛЛЯ І ЗДОРОВ'Я ДІТЕЙ:

## ТВОРИМО ЕКОЛОГО-ЗДОРОВ'Я- ЗБЕРЕЖУВАЛЬНУ ШКОЛУ

*Методичні рекомендації щодо екологічної безпеки  
здоров'я дітей в умовах навчального закладу\**

*Людина порушила основний закон Природи, принцип гармонії, або „Золотого перерізу”, що спричинило серйозні екологічні проблеми.*

*Єдиною системою в державі, яка може гарантувати екологічну безпеку дітей, відповідно гарантувати збереження генофонду нації, є система освіти.*

*Нагальне завдання сьогодення – створити новий тип навчального закладу, в основі якого – повна екологізація всього: від учня до вчителя, до території класу, від навчального закладу (екопаспорти) до екопаспорту екосоціуму.*

*Інститут екології людини розробив проєкт і програму, методичні рекомендації, впровадження яких в конкретні заклади, в першу чергу, залежить від директора школи.*

*Тож ми їх Вам і пропонуємо та запрошуємо директорів до дискусії щодо створення як навчальних закладів нового типу, так і їх мережі.*

**Ключові слова:** екологічна безпека здоров'я дітей, методики моніторингу стану здоров'я, екологічна профілактика та різні методики екологічного оздоровлення організму дітей, навчальний заклад еколого-оздоровчого типу.

### **\*Початкові положення**

1. Методичні рекомендації щодо екологічної безпеки здоров'я дітей в умовах навчального закладу складено на основі багаторічного досвіду (1994-2011 рр.) Українського інституту екології людини з моніторингу стану здоров'я дітей в умовах навчального закладу, виявлення впливу довкілля на функціональне здоров'я дитини, видачі, на цій основі, екологічного паспорта здоров'я та проведення в умовах навчального закладу різних методик екологічного оздоровлення організму дітей.
2. Протягом указанного періоду Інститут у співпраці з освітянами, медиками та інженерами впровадив Програми „Екологічний дошкільний заклад”, „Екологія, дитина, майбутнє”, в першу чергу в м. Києві, Київській області та в деяких регіонах України. Отримано великий практичний досвід, який склав основу запропонованих методичних рекомендацій.
3. Методичні рекомендації пройшли внутрішнє рецензування і були затверджені Вченою радою Українського інституту екології людини від 04.11.2010 р. (протокол №12).
4. Розроблені Методичні рекомендації щодо екологічної безпеки здоров'я дітей в умовах навчального закладу схвалено Міністерством освіти, науки, молоді та спорту України від 04.08.2011р., лист №1/9-592.



Управління  
школою

УДК 502:504:613.95



**Михайло  
КУРИК**

Директор  
Українського  
Інституту екології  
людини, доктор фізико-математичних наук

Укладач:  
Ольга Виговська

Директор школи, ліцею, гімназії № 6'2013

## ПРОБЛЕМА:

### *довкілля та здоров'я дитини*

Реаліями життя суспільства на початку XXI століття є глибокі протиріччя розвитку Природи та Людини. Людина порушила основний закон Природи: *Людина має бути слугою у Природі і жити за законами розвитку Природи, Космосу в цілому.* Під час розвитку цивілізації виникають екологічні проблеми саме через невиконання людиною основних законів Природи.

Чисельні індивідуальні життєві шляхи людей є параметром співрозмірності та співвідносності людського буття до природної гармонії Космосу, Всесвіту й Людини. Лише гармонійний розвиток організму людини є основою стабільності та рівноваги його духовного й фізичного здоров'я.

Зведення Природи до довкілля в результаті соціокультурної та екологічної діяльності людини привели до істотного порушення гармонії розвитку суспільства з очевидною орієнтацією лише на прибуткову діяльність, що веде до незворотної дисгармонії Природи та Людини.

**Екологія людини** – це розділ екологічних знань, який направлений на досягнення рівноваги та гармонії між людиною і соціоприродним середовищем її життя. *У такому контексті особливе значення має екологія дитинства, розділ екології, який набуває особливої державної ваги у зв'язку з демографічними наслідками екологічної депопуляції населення країни.*

Саме для організму дитини, який активно формується і розвивається, вплив навколишнього середовища є визначальним у порівнянні з уже сформованим організмом дорослої людини.

Визначальною умовою нашого сьогодення є виживання в реальних екологічних умовах є динамічне протистояння організму кожної лю-

дини постійному негативному впливу на нього середовища існування.

*Виходячи з цього, для кожної людини потрібно постійно проводити профілактичну, ендоекологічну детоксикацію, очищення та екологічне оздоровлення внутрішнього середовища організму.*

Крім екології середовища, на здоров'я дитини істотно впливає соціальна екологія: склад сім'ї, життєві умови, звичаї батьків, соціальна гігієна, характеристика сім'ї в цілому, того дитячого колективу, в якому розвивається дитина. Суттєво негативний вплив на здоров'я дитини мають високий, неконтрольований і незбалансований інформаційний та психологічний тиск засобів масової інформації, зокрема телебачення та Інтернету. Негативно впливає на здоров'я дитини низька природна якість продуктів харчування, постійні стреси, яким піддається вона в суспільстві.

Інформаційне поле суспільства стало істотним екологічним фактором, яке переважно негативно впливає на здоров'я людей, особливо дітей та молоді.

Постійно росте кількість дітей, які розвивають у собі погані, негативні риси (звички): паління, наркотики, алкоголізм, сексуальна розбещеність, створення руйнуючої звукофери свого буття, вплив слабких фонових техногенних електромагнітних полів на мозок, статеву систему (дітородну функцію) та інше.

*З упевненістю можна констатувати, що діти сьогодні знаходяться в умовах постійної екологічної та соціальної напруги, загострення криміногенної ситуації в суспільстві.*

Усе, що відбувається в суспільстві, безпосередньо впливає на здоров'я дітей. Стан здоров'я дитини є об'єктивним, природним біологічним індикатором екологічного благополуччя суспільства.



## ПРИНЦИПИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗДОРОВ'Я ДИТИНИ

Будь-які питання впливу довкілля на організм дитини, в тому числі й екологічно безпечне здоров'я, в першу чергу визначається методикою об'єктивного контролю стану здоров'я дитини: отримання екологічного паспорта здоров'я, виявлення основних негативних чинників довкілля, що впливають на здоров'я дитини, проведення постійної детоксикації організму дитини шляхом використання природних детоксикантів (ентеросорбентів), уживання високоякісної питної води, природних (натуральних) продуктів харчування та методів народної оздоровчої медицини. Забезпечення життя дитини нормальним інформаційним простором, екологічно безпечною звукоферою та захист організму дитини від зовнішніх техногенних електромагнітних полів. Це Програми виховної та навчальної роботи з дітьми з питань екології дитинства. Створення екологічних дитячих садків, шкіл, гімназій, інших навчальних закладів, спеціальних екологічно-оздоровчих дитячих санаторіїв, профілакторіїв та таборів відпочинку.

## ЕКОЛОГІЧНИЙ ПАСПОРТ ЗДОРОВ'Я ДИТИНИ

Основна проблема визначення здоров'я дитини полягає в тому, що мова йде про визначення так званого функціонального здоров'я

## ПРОГРАМА

### впровадження в систему освіти постійного ендекологічного моніторингу стану здоров'я учнів

Український інститут екології людини разом із рядом медичних та інженерних спеціалістів з медичної електроніки розробив та апробував методику ендекологічного моніторингу функціонального здоров'я учнів у системі організованого дитинства. Суть методики полягає у вимірюванні так званого біогальванічного струму, який виникає, коли до певних зон тіла людини (біологічно-активні точки) прикласти два металеві електроди (цинк – срібло) і замкнути їх на вимірний прилад. Усього вимірюється по шість значень біогальванічного струму (по шість біологічно-активних точок для кожної кінцівки). Далі за допомогою простих обчислень одержується так званий ендекологічний паспорт здоров'я, який ще можна назвати світлофором здоров'я. Коли в учня немає проблем зі здоров'ям на функціональному рівні, одержується зелений ендекологічний паспорт здоров'я. Коли є уже певні відхилення у функціональному здоров'ї відносно фізіологічної норми, отримується жовтий ендекологічний паспорт здоров'я, в якому конкретно вказується, які органи мають відхилення від норми, в першу чергу викликані ендекологічними проблемами учня, і даються в цьому випадку конкретні рекомендації щодо ендекологічної реабілітації здоров'я. Коли в результаті обстеження виявлені суттєві відхилення від фізіологічної норми, учень отримує червоний ендекологічний паспорт здоров'я, в якому вказується, які є проблеми зі здоров'ям, даються конкретні рекомендації щодо уточнюючої діагностики у спеціалістів із подальшими конкретними рекомендаціями лікування виявленого захворювання.

Саме така експресна методика визначення здоров'я учня дозволяє, в умовах конкретного навчального закладу (клас чи медичний кабінет у навчальному закладі), проводити визначення стану здоров'я учня за розробленою методикою.

Таке відносно просте моніторування здоров'я може проводити медична сестра (фельдшер) у школі або вчитель з фізкультури чи біології, які пройшли додаткове навчання методики вимірювання біогальванічних струмів.

За результатами проведеного визначення стану здоров'я учня, той, хто проводив обстеження, видає дані ендекологічного стану здоров'я та через електронні засоби зв'язку із координуючим Центром, яким є Інститут екології людини, видається ендекологічний паспорт здоров'я учня стандартної форми, відповідного кольору. ▶

Таким чином, для проведення такої методики моніторингу здоров'я учнів потрібно мати підготовленого спеціаліста-діагноста та відповідний прилад для вимірювання біогальванічного струму.

На чисельність навчального закладу 250-300 учнів (школа чи дитячий садок) досить мати одну людину з відповідною апаратурою.

Апаратуру для вимірювання біогальванічного струму випускає НПФ „Медичні інноваційні технології”, м. Київ. Вартість одного апарату складає 600 грн.

До затрат на організацію методики моніторингу входить: навчання діагноста – 150 грн., диск – комп'ютерна програма обробки даних і видача ендоекологічного паспорта здоров'я. Разом 800 грн.

До витрат постійного моніторингу повинні входити: оплата роботи діагноста, не менше 1000 грн. на місяць, оплата комп'ютерної обробки даних і друкування ендоекологічного паспорта здоров'я (10 грн. на учня).

Усю координаційну роботу з моніторингу здоров'я дітей, створення відповідного банку даних, навчання діагностів, надання будь-якої консультативної допомоги надає Український інститут екології людини.

Для цього Інститут екології людини укладає відповідні, стандартної форми, Угоди про співпрацю.

Що дає постійний моніторинг здоров'я учнів? Постійне обстеження стану здоров'я учнів дозволяє на функціональному рівні (на стадії можливої появи захворювання) відслідкувати ті чи інші порушення функціонального здоров'я, проводити методики ендоекологічного оздоровлення учня і таким чином гарантувати ендоекологічну безпеку здоров'я учня.

Упровадження описаної методики моніторингу здоров'я у систему освіти дозволить постійно контролювати стан здоров'я учнів (ендоекологічна диспансеризація; постійний профілактичний огляд учнів) і звертатися до поліклініки лише у випадку отримання червоного ендоекологічного паспорта здоров'я.

Весь процес моніторингу здоров'я учнів, їх ендоекологічне оздоровлення проводиться в системі освіти без участі лікарів.

Система освіти в результаті моніторингу отримує періодичні (квартальні, піврічні чи річні) дані ендоекологічного стану здоров'я учнів; індивідуальні – для класу чи групи – і для навчального закладу в цілому.

Моніторингу здоров'я учнів дозволяє долучати електронну техніку (комп'ютер – Інтернет) для відстеження здоров'я дітей в системі освіти в режимі on-line.

практично здорової дитини, коли в організмі ще немає явної патології (за винятком уроджених вад здоров'я), а вплив екології довкілля на забруднення внутрішнього середовища організму проявляється саме, в першу чергу, на функціональному стані основних органів і систем організму.

Екологічна діагностика стану здоров'я дитини повинна проводитися шляхом нових методик.

В основу такої нової методики моніторингу здоров'я дитини, виявлення впливу довкілля на організм покладена методика, розроблена професором Макацем В.Г., – **метод акупунктурної біогальванодіагностики**. Метод полягає у вимірюванні біогальванічного струму, який виникає при прикладанні двох різних металевих електродів (цинк – срібло) до репрезентативних біологічно активних точок організму та замикання їх на вимірний прилад. Такий сертифікований прилад „МІТ-3Е” випускає фірма „Медінтех” (м. Київ).

На основі даних гальванічного струму (всього 24 значення) визначається екологічний паспорт здоров'я: загальний рівень здоров'я, ступінь впливу екології середовища на рівень здоров'я, ступінь функціональної активності відносно фізіологічної норми 12 органів і систем організму (легені, кровоносна система, серце, тонкий і товстий кишковик,

лімфатична система, підшлункова залоза, печінка, нирки, сечовий, жовчний міхур, шлунок), стан функціональної активності вегетативної нервової системи та щитоподібної залози.

## ПРАКТИЧНА ЕКОЛОГІЯ ДИТИНИ

*Обов'язкове забезпечення* в умовах навчального закладу питною водою найвищої якості протягом навчального року.

*Детоксикація організму дитини* шляхом вживання природних ентеросорбентів, які ефективно виводять токсини з організму. До природних ентеросорбентів відносяться: сухі пшеничні висівки; пектино-вітамінні драже (фірма „Сума технологій”, м. Київ); продукти для здоров'я фірми „Даніка”, „Біола”; шроти із сім'ян фірми „Аннушка”, Житомирбіопродукт.

Методика детоксикації організму дитини полягає у вживанні природного ентеросорбента протягом 10-14 днів, далі робиться перерва на 1-2 тижні, а потім курс ендоекопрофілактики повторюється.

*Фітопрофілактика.* В умовах навчального закладу бажано проводити один раз на день фітопрофілактику. В першу чергу рекомендується приймати трав'яні, вітамінні фіточаї, зокрема вітамінні фіточаї, що випускає Центр Е.С.Товстухи (м. Яготин); „Даніка” (м. Харків); Інститут фітотерапії (м. Ужгород),

## НОВИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЕКОЛОГО-ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНОГО ТИПУ

### „ЕКОЛОГІЯ ЗДОРОВ'Я ТА ІНТЕЛЕКТУ”

*Обґрунтування створення навчального закладу еколого-оздоровчого типу*

Український інститут екології людини разом із ГУОН КМДА з 1994 по 2011 роки, при консультативній допомозі ГУОЗ КМДА, відпрацював методики моніторингу стану здоров'я та ендоекологічної профілактики на базі ДНЗ та ряду шкіл.

На основі такої багаторічної співпраці Інститут розробив Методичні рекомендації, про які йдеться в цій статті. Розроблені методичні рекомендації „Екологія довкілля та здоров'я дітей” були підтримані Міністерством освіти, науки, молоді та спорту України і у вигляді інформаційного листа №1/9-592 від 04.08.2011 р. надіслані до всіх обласних управлінь освіти для ознайомлення і рекомендації на регіональному рівні до впровадження при консультації та допомозі Українського інституту екології людини.

Виходячи із вищевикладеного, Інститут пропонує разом з управліннями освіти і науки (районними, обласними – далі УОН) розпочати проєкт експериментальних майданчиків по створенню мережі навчальних закладів нового типу „Новий навчальний заклад еколого-здоров'язбережувального типу”.

### *Новий навчальний заклад еколого-здоров'язберігаючого типу.*

Уся навчально-виховна робота навчального закладу проводиться з метою гарантованої екологічної безпеки здоров'я учнів та викладачів навчального закладу у відповідності до Методичних рекомендацій Інституту „Екологія довкілля і здоров'я дітей”.

Типовий проєкт нового навчального закладу включає в себе комплект необхідних документів:

- програма екологічного моніторингу здоров'я учнів (індивідуальні паспорти здоров'я та загальний екологічний паспорт здоров'я навчального колективу);
- екологічний паспорт приміщення та території навчального закладу;
- екологічний паспорт питної води;
- забезпечення дітей, викладачів високоякісною питною водою;
- екологічний паспорт продуктів збереження здоров'я учнів;
- програму екологізації всього навчального і виховного процесу в навчальному закладу.

### *Основні виконавці Проєкту:*

Управління освіти забезпечує підбір базових навчальних закладів по районах та їх можливість матеріально проводити вказану роботу. ►

Інститут екології людини забезпечує контроль виконання основних положень роботи навчального закладу еколого-оздоровчого типу та періодично інформує УОН про результати роботи нових навчальних закладів еколого-оздоровчого типу.

**Термін виконання Проекту:** два роки (2012 – 2014 р.р.)

**Орієнтовна вартість** створення одного навчального закладу нового типу, із урахуванням річної оплати одного спеціаліста еколога-діагноста, моніторинг, паспортизація (без забезпечення питною водою й ендоекологічного оздоровлення) складає 30 тис. грн.

Для Києва, із розрахунку організації в місті по 2 базових навчальних заклади в кожному районі, вартість Проекту на 2 роки складає 600 тис. грн.

### **Очікуваний результат Проекту:**

Практично буде доведено, що новий тип навчального закладу гарантує високий рівень здоров'я дітей, їх екологічну безпеку та високий інтелектуальний рівень учнів за рахунок екологізації всього процесу навчання.

**До фінансових витрат проекту входять** (забезпечує управління освіти):

1. Забезпечення навчального закладу: оплата і навчання еколога-діагноста необхідної діагностики стану здоров'я дитини та впливу на нього довкілля.
2. Апаратуру для визначення рівня здоров'я учнів забезпечує медична фірма „МЕДІНТЕХ” із гарантією відповідного сертифіката.
3. Навчання методиці екологічного моніторингу учнів забезпечує Інститут екології людини із видачею відповідного сертифікату на проведення моніторингу рівня здоров'я та його екологічної залежності.
4. Інститут екології людини разом із керівництвом базових експериментальних навчальних закладів розробляють і затверджують відповідні екологічні паспорти: води, приміщень, території та методик оздоровлення.

Умови співпраці УОН та Інституту екології людини над виконанням зазначеного Проекту оформляються відповідними Угодами про співпрацю між Інститутом і Управлінням освіти та тими базовими навчальними закладами, які є суб'єктами виконання даного Проекту.

„Горицвіт” (м. Заставна, Чернівецької області), фітосиропа, (фірма „О<sub>2</sub>АЗИС”, м. Київ) та інші.

Для нормалізації функціонального стану щитоподібної залози рекомендується вживати природний продукт „Ламідан” (м. Одеса).

Для ендоекопрофілактики та оздоровлення дітей рекомендується давати внутрішньоклітинні рідини, які отримуються за допомогою вакуумної сублимації з натуральних овочів і фруктів фірм „Даніка” та „Житомирбіопродукт”.

**Колективні методики оздоровлення дітей.** До колективних методів оздоровлення дітей відносяться: музикотерапія, аромотерапія та кольоротерапія. Ці методики позитивно впливають на урівноваження біоенергетики організму, стану вегетативної нервової системи дітей, зміцнюють захисні сили організму.

**Біоенергоінформаційні взаємодії та здоров'я дітей.** Біополе людини тісно пов'язане з психоемоційним станом організму, з його станом функціонального здоров'я. Взаємодія між людьми – це, перш за все, взаємодія їх біополів. При цьому визначальною є функція мозку, тобто думки, почуття, емоції. Біоенергоінформаційний клімат у колективах дітей є визначальним фактором у формуванні фізичного та психічного здоров'я дитини.

Особливе значення має біоенергоінформаційний резонансний контакт між вихователем, учителем і дітьми, між дітьми в колективі, між дітьми та батьками в сім'ї.

*Лише за умови гармонії дитини з навколишнім середовищем нормалізується біоенергетика його організму. Це гарантує екологічну безпеку здоров'я дитини.*

**Екологічна освіта.** Пропоновані методичні рекомендації можуть бути використані при організації в навчальному закладі читання лекцій з екологічної безпеки здоров'я дитини.

Методичні рекомендації складені на основі оригінальних публікацій Інституту [див. список літератури: 1-4].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макац В., Макац Д., Ладуга Ю. й ін. Функціональна біоенергодіагностика стійкості вегетативної нервової системи і її біоактиваційна корекція (по В. Макацу). – Універум-Вінниця. – 1997. – 100 с.
2. Макац В., Курик М., Макац Е. й ін. Актуальні питання біоекології та функціональної екобезпеки. – Вінниця. – 2006. – 360 с.
3. Медична реабілітація: сучасні стандарти, тести, шкали та критерії ефективності. Посібник. – К. – 2007. – 264 с.
4. Голубева Н.Г., Курик М.В. Основы биоэнергетической информации в медицине. – УИЭЧ. АДЕФ-Украина. – 2008. – 192 с.
5. Курик М.В. Мицеллярность и фрактальные кластеры биологических структур // Изв. АН СССР. – 1991, 55(9), 1798-1803.
6. Лізун Н.М., Микусевич В.Я., Курик М.В., Слободян О.В. Питна вода „Прозора”. – К., Український інститут екології людини. АДЕФ-Україна. – 2010. – С. 76.
7. Курик М.В., Марценюк Л.С. Физические основы жизни. – Lambert Academic Publishing. – 2012. – 150 с.



**Михаил Курик**

**Экология окружающей среды и здоровья детей: творите здоровьесохраняющую школу. Методические рекомендации по экологической безопасности здоровья детей в условиях учебного заведения**

Человек нарушил основной закон Природы, принцип гармонии, или „Золотого сечения”, что повлекло серьезные экологические проблемы.

Единственной системой в государстве, которая может гарантировать экологическую безопасность детей, соответственно гарантировать сохранение генофонда нации, является система образования.

Неотложное задание настоящего момента – создать новый тип учебного заведения, в основе которого полная экологизация всего: от ученика к учителю, к территории класса от учебного заведения (экопаспорта) к экопаспорту экосоциума.

Институт экологии человека разработал проект и программу, методические рекомендации, внедрение которых в конкретные заведения, в первую очередь, зависит от директора школы.

Поэтому мы их Вам и предлагаем и приглашаем директоров к дискуссии относительно создания как учебных заведений нового типа, так и их сети.

**Ключевые слова:** экологическая безопасность здоровья детей, методики мониторинга состояния здоровья, эндоэкологическая профилактика и разные методики экологического оздоровления организма детей, учебное заведение эколога-оздоровительного типа.



**Mykhajlo Kurik**

**Ecology of the environment and children's health: creating an ecological and health-promoting school. Methodological recommendations on ecological safety of children's health in an educational institution**

The humans have violated the main law of Nature, the principle of harmony, or the 'golden section', which has resulted in major ecological problems.

The system of education is the only system in the country that can guarantee ecological safety of children, and, therefore, the preservation of the national gene pool.

The urgent task now is to create a new type of educational institutions, based on complete ecologization, from teachers to students, from class territory and institution itself (ecological passport) to the eco-passport of the whole community.

The Institute of Human Ecology developed a project and program, as well as the methodological recommendations the implementation of which in individual institutions depends directly on the school principals.

That is why we present them to you and invite principals to hold a discussion regarding the creation of both innovative educational institutions and their network.

**Key words:** Ecological safety of children's health, health monitoring methods, endoecological prevention and various methods for ecological recuperation of children, educational institution of ecological and recreational type.



Управління  
школою

УДК 005.336.4:  
37.011.3-051

# ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ВЧИТЕЛЯ В ГІМНАЗІЇ

*У статті йдеться про стратегічне управління розвитком професіоналізму вчителя гімназії, яке передбачає проектування та реалізацію означених завдань у системі методичних об'єднань (предметних кафедр), які створені з метою пошуку нових педагогічних технологій, інтеграції навчальних ресурсів, забезпечення науково-дослідницької роботи вчителів.*



**Ніна  
ДРОЗДОВИЧ**

Директор гімназії № 191 імені П.Г.Тичини з поглибленим вивченням іноземних мов м. Києва



**Світлана  
ЛАВРИНЕНКО**

Заступник директора з НВР гімназії № 191 ім. П.Г.Тичини

*Багатоланцюгова технологія стратегічного управління розвитком професіоналізму вчителів гімназії представлена авторською системою атестації, що поєднує традиційні засоби оцінки особистості педагога з системою психодіагностичних процедур.*

**Ключові слова:** науково-дослідницька робота вчителів, пошук нових педагогічних технологій, передовий педагогічний досвід, колективна творчість учителів, професіоналізм учителів, управління розвитком професіоналізму, стратегічне управління, авторська система атестації, науково-дослідницький педагогічний центр гімназії.

Існує багато видів професійної діяльності, що безпосередньо стосуються людини, але є серед них професія, яка впливає на її долю. І ця професія – педагог. Учитель – це той, хто збагачує розум молодій людині, відкриває перед нею можливість не лише багато чого дізнатися, а й відчути ту особливу емоцію наближення до науки, до пізнання, до творчості.

Змінились державні орієнтири в освіті – змінились і тенденції. На перший план виходять особистісні цілі, що реалізуються че-

рез професійне зростання. Зараз, як ніколи, нашій країні потрібні люди, здатні приймати нестандартні рішення та які вміють творчо мислити.

Педагогічний колектив гімназії сприяє розвитку особистості випускника, який володіє творчим потенціалом і який уміє його реалізувати в повній мірі, особистості, яка здатна адаптуватися до світу, що швидко змінюється, яка усвідомлює своє місце у цьому світі. Творчий пошук педагогів привів до оригінальних, нестандартних рішень різноманітних проблем.

Протягом останніх років однією з найважливіших складових цього процесу є організація та методичне забезпечення науково-пошукової діяльності як педагогічного колективу, так і учнів гімназії в цілому.

Індивідуальні плани, над якими працюють учителі та гімназисти, творчі конкурси різних рівнів, колективні дослідницькі проекти, інтелектуальні марафони, турніри, змагання – все це сприяє створенню відповідних умов для саморозвитку та самореалізації. Творчий пошук суттєво впливає на особистість учня та педагога. Як у будь-якому виді творчості, так і в педагогічній діяльності повинні певним чином співіснувати вироблені нормативи та індивідуальні знахідки. Творча індивідуальність педагога – це вища характеристика його діяльності, що пов'язана, в першу чергу, з його особистістю.

Учні більше цінують учителів, які застосовують інноваційні методи. На таких уроках вони працюють активніше, у них пробуджується бажання випробувати власні можливості в інноваційній діяльності.

Велике значення в розвитку індивідуальних здібностей учня належить гуртку „Обдарована дитина”. Саме в невеликих групах кожен вчитель-предметник працює над удосконаленням умінь і навичок творчого застосування набутих знань.

У досягненні високого рівня професіоналізму учителя гімназії дуже важливим є процес *стратегічного управління закладом*. Він орієнтований на майбутнє та покликаний забезпечити збільшення потенційних можливостей закладу за рахунок новітніх методик виховання та формування різнобічно розвиненої гармонійної особистості як вчителя, так і учня. Тому об'єктом управління в гімназії виступають інноваційні технології та процеси, що їх забезпечують. При цьому управлінська парадигма співпадає з парадигмою навчально-виховного процесу, в ін-

шому випадку була б порушена єдність змісту, форм, засобів системної роботи закладу.

Управління якістю освіти в школі – це процес проектування, тобто визначення задач освіти та постановка шляхів їх досягнення; організація освітнього процесу, мотивація його учасників на якісну працю.

До *найбільш продуктивних інноваційних технологій стратегічного управління розвитком професіоналізму вчителів гімназії ми відносимо*: інструктивно-методичні наради; методичні об'єднання (предметні кафедри); науково-практичні конференції; предметні тижні, декади; конкурси педагогічної майстерності; індивідуальні методичні консультації. Не менш важливими є особистісно-зорієнтовані інноваційні технології, спрямовані на максимальну активізацію творчої діяльності педагогів: фестиваль педагогічних ідей; методична дискусія; методичний аукціон; ярмарок педагогічної творчості та ідей; аналіз ситуацій; педагогічні читання; конкурс „Учитель року”; ділові ігри; портфоліо творчого вчителя; панорама методичних знахідок; робота творчих груп; тренінги тощо. Важливою є організація участі педагогів у різних конкурсах та програмах, що допомагають оволодівати професійними навичками та вміннями, а саме: конкурсні програми: „Учитель року гімназії”; „Урок року” (включає презентацію викладача); „Кращий куратор гімназії”; „Кращий кабінет”; „Краща педагогічна ідея або знахідка”; „Кращий учитель очима батьків та учнів”; конкурс молодих спеціалістів „Надія гімназії”; конкурс на кращий збірник, кафедральний журнал; конкурс на кращу кафедру гімназії.

Урахування концептуальних засад стратегічного управління розвитком професіоналізму вчителів різних кваліфікаційних категорій стало підґрунтям для об'єднання їх у творчі, варіативні групи. „Школа професійної адаптації” має на меті полегшити

процес пристосування до реальних умов професійної діяльності молодого спеціаліста та досягнення ним певного еталонного рівня профе-

сійної майстерності. З метою актуалізації творчого потенціалу досвідчених вчителів у гімназії створено „Педагогічну майстерню” за такими основними напрямками: організація спеціальних психолого-педагогічних лекторіїв; проведення конференцій і семінарів з проблем психології та педагогіки; залучення педагогів до науково-дослідницької роботи з відповідної проблематики; вивчення та поширення передового педагогічного досвіду.

## ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ВЧИТЕЛЯ ГІМНАЗІЇ на сучасному етапі



- Школа молодого вчителя (наставництва);
- Робота предметних кафедр та методичних об'єднань;
- Робота в творчих, динамічних групах;
- Педагогічна майстерня;
- Участь в освітніх виставках;
- Участь у конференціях, науково-практичних семінарах;
- Атестація, курси підвищення кваліфікації;
- Зустрічі з науковцями;
- Творчі уроки;
- Керівництво практикою студентів;
- Педагогічні читання;
- Проектна робота;
- Школа куратора;
- Робота за експериментом;
- Колективні пошуково-дослідницькі проекти;
- Співпраця з ВНЗ (круглі столи, конференції);
- Стажування вчителів в інших країнах;
- Написання наукових статей;
- Майстер-класи.

## ПОЗИТИВНІ НАСЛІДКИ РОБОТИ

- Розкриття потенціалу кожного працівника гімназії, найефективніше використання його здібностей, схильностей, знань і вмінь.
- Набуття працівником знань і розвиток професійних умінь.
- Згуртування колективу, поліпшення соціально-психологічного клімату, морального духу.
- Зміцнення відданості працівників меті організації.
- Удосконалення системи мотивації.
- Забезпечення наступності в управлінні.
- Полегшення запровадження інноваційних змін.

*Упровадження передового досвіду в навчально-виховний процес гімназії включає:* ознайомлення педагогів із висновками та рекомендаціями, що забезпечують оптимальну навчально-виховну роботу; практичне навчання педагогів навичкам застосування методів і принципів у педагогічній діяльності; моніторинг застосування новітніх педагогічних технологій; цілеспрямованість і усвідомлення мети діяльності та вчинків; вміння поєднувати навчально-виховну роботу з пошуком шляхів її вдосконалення; гармонійність інтелектуальних та організаторських здібностей.

Стратегічне управління розвитком професіоналізму вчителя гімназії передбачає проектування та реалізацію означених завдань в системі методичних об'єднань (предметних кафедр), які створені з метою пошуку нових педагогічних технологій, інтеграції навчальних ресурсів, забезпечення науково-дослідницької роботи вчителів.

Багатоланцюгова технологія стратегічного управління розвитком професіоналізму вчителів гімназії представлена авторською системою атестації, що поєднує традиційні засоби оцінки особистості педагога з системою психодіагностичних процедур.

Найбільш повно та яскраво особистість педагога проявляється в ході творчого звіту, якому передують глибокий самокритичний аналіз та оцінка особистої професійної підготовки з позиції сучасних досягнень науки та практики. В аналізі, аргумента-



ції, обґрунтуванні своїх дій розвиваються вміння педагога як дослідника, створюється можливість для обміркування та формування особистих суджень. Така робота сприяє підвищенню кваліфікації та формує умови для розвитку професіоналізму.

Зусилля педагогів гімназії спрямовані на педагогічні дослідження в рамках науково-методичної теми закладу: „Розвиток творчої особистості в умовах інноваційної освітньої діяльності гімназії”; психолого-педагогічний супровід учасників навчально-виховного процесу, реалізацію експериментальних програм та створення умов для творчості педагогів та учнів. Вирішальною умовою для формування творчої особистості є особлива організація навчально-виховного процесу, який спонукає до творчого розвитку. В тісній співпраці з науковцями проводяться районні, міські, всеукраїнські семінари, науково-практичні конференції, що сприяють створенню на базі закладу науково-дослідницького педагогічного центру.

Своєю наполегливою працею вчителі гімназії створили добру славу закладу, який кожного року має найвище визнання у Дніпровському районі та входить до 10 кращих навчальних закладів міста Києва.

## СЛОВО ПРО ДИРЕКТОРА

**Ніна Георгіївна Дроздович** в гімназії працює з 1976 р., пройшовши всі етапи професійного росту. Була піонержатою, учителем географії та класним керівником. У даному колективі Ніна Георгіївна відбулася як педагог і фахівець. Очоливши у 1994 році середню школу № 191 ім. П.Г. Тичини з поглибленим вивченням іноземної мови, вона перетворила її на гімназію, що посідає найвищі шаблі міського рейтингу серед загальноосвітніх навчальних закладів.

За творчу сумлінну працю вона нагороджена грамотами районного, міського управління освіти і науки, Почесною грамотою Голови Київської міської адміністрації, Почесною грамотою Міністерства освіти і науки України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, нагрудними знаками „Відмінник освіти України”, „Знак Пошани”, „Відмінник столичної освіти”, „Василь Сухомлинський”. Має звання Заслуженого працівника освіти України.

Ніна Георгіївна – вимогливий, творчий керівник, яка продовжує і примножує кращі традиції навчального закладу, об'єднуючи та зміцнюючи гімназійну родину.



**Ніна Дроздович, Светлана Лавриненко**

**Формирование профессионализма учителя в гимназии**

В статье идет речь о стратегическом управлении развитием профессионализма учителя гимназии, которое предусматривает проектирование и реализацию отмеченных заданий в системе методических объединений (предметных кафедр), которые созданы с целью поиска новых педагогических технологий, интеграции учебных ресурсов, обеспечения научно-исследовательской работы учителей.

Многоступенчатая технология стратегического управления развитием профессионализма учителей гимназии представлена авторской системой аттестации, что соединяет традиционные способы оценки личности педагога с системой психодиагностических процедур.

**Ключевые слова:** научно-исследовательская работа учителей, поиск новых педагогических технологий, переловой педагогический опыт, коллективное творчество, профессионализм учителей, управление развитием профессионализма, стратегическое управление, авторская система аттестации, научно-исследовательский педагогический центр гимназии.



**Nina Drozdovych, Svitlana Lavrynenko**

**Professionalism formation of gymnasium teacher**

The question is in the article about strategic management of development gymnasium teacher's professionalism, that foresees projecting and realization of described above tasks in a system of methodical associations (instructional departments) that created with the aim of searching new pedagogical technologies, integration teaching resources, provision scientific and research activity of teachers.

A multijointed technology of strategic management of professionalism development of gymnasium teachers is presented by authorial system of attestation which unites traditional methods of evaluation a pedagogue personality with the system of psychodiagnostic procedures.

**Key words:** scientific and research work of teachers, search of new pedagogic technologies, progressive pedagogical experience, collective creative work, professionalism of teachers, professionalism development control, strategic control, authorial attestation system, scientific and research pedagogical center of gymnasium.



Управління  
школою

УДК 37.014.6:  
005.642.4

# Роль АКШУ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

*У статті йдеться про Асоціацію керівників шкіл, її роль у підвищенні професійної майстерності в управлінні школою. Переконливі численні заходи заради реалізації цієї мети та вагомі їх результати: Базовий стандарт професійної діяльності директора школи, магістерська програма „Управління навчальним закладом”, навчально-методичні посібники, тренінгові курси, конкурси, проекти, конференції.*

**Ключові слова:** асоціація, професія „директор школи”, громадська діяльність, проектна робота.



**Олена  
ОНАШ**

Президент АКШУ,  
кандидат педагогічних наук

Асоціації  
керівників шкіл —

**20!**

З метою сприяння розбудові національної освіти як важливого засобу творення української держави, підвищення професійної майстерності в управлінні школою у 1993 році була створена *Асоціація керівників шкіл України (АКШУ)*, яка в тому ж році стала членом *Європейської асоціації керівників шкіл (ESHA)*.

Швидко промайнули 20 років.

Завдяки ініціативності та наполегливості активних членів АКШУ з різних областей України нам вдалося створити, на нашу думку, авторитетну в нашій державі та за кордоном громадську професійну організацію, яка сьогодні нараховує більше 1000 членів і проводить серйозну роботу за різними

напрямами відповідно до статутних завдань, співпрацюючи з Міністерством освіти і науки України, Національною академією наук України та підпорядкованими їм інститутами, департаментами й управліннями освіти, інститутами післядипломної педагогічної освіти та вищими навчальними закладами, громадськими організаціями тощо.

Звичайно, найуспішнішими у нас були такі напрями роботи, які найчастіше залежали від нас самих і які ми спроможні були осилити. Це були міжнародні та всеукраїнські проекти. Про деякі з них хочемо нагадати.

Одним із найвагоміших проектів є, безумовно, *українсько-голландський проект „Освіта та менеджмент. Україна — Нідерланди” (UDEM), 2001–2003 роки*. Цей проект став можливим завдяки нашій активній співпраці з Асоціацією директорів шкіл Голландії (VVO) та Школою освітнього менеджменту (NSO)

при Амстердамському університеті з 1994 року.

Як результат спільної роботи членів АКШУ – кращих директорів шкіл України, працівників МОН та НАПН – фахівців із питань управління освітою та наших голландських колег розроблено *Базовий стандарт професійної діяльності директора школи*, який є у високорозвинених країнах Європи (Нідерландах, Великобританії, Данії та інших). Цей документ є основою для здійснення професійної підготовки керівника навчального закладу, визначення рівня його професійної компетентності, мірилом управлінських потенційних можливостей для тих, хто хоче стати директором. Це інструмент, який має допомогти директору школи успішно виконувати свої обов'язки в управлінні ЗНЗ.

Базовим стандартом визначені такі основні функції керівника: знання, вміння, професійна готовність та культура. Реалізуються ці функції за такими складовими управлінської діяльності: бачення стратегії та розвитку; керівництво та моніторинг освітнього процесу; мотивація та управління персоналом; управління розвитком та фінансами; внутрішня та зовнішня комунікація. Стандарт не став нормативним документом, як у європейських країнах, та він є основним орієнтиром (спрямовуючим вектором) у діяльності керівників шкіл та працівників установ освіти різних рівнів адміністративного управління\*. Він передбачає гнучкість і може змінюватися, але на певному відрізку часу він є стабільним і виступає не лише орієнтиром для самовдосконалення й індивідуального професійного розвитку керівника школи, а й базою для розробки навчальних планів із підвищення кваліфікації керівників та їх підготовки до здобуття

\*Цей Стандарт покладено в основу модернізованого навчального плану підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ та їх резерву, а також було відкрито магістерську програму „Управління навчальним закладом”.

ступеня магістра менеджменту освіти чи магістра-керівника освітнього закладу.

Сьогодні такі програми працюють більше як у 20 закладах післядипломної освіти чи ВНЗ. Але, на жаль, поки що магістерська підготовка не має впливу на заробітну плату керівника ЗНЗ і цього не закладено у Положенні про атестацію керівників.

Крім Базового стандарту та модернізованого навчального плану підготовлено *навчальний посібник „Освітній менеджмент”*, який користується великим попитом в освітан. У посібнику викладено нове бачення підготовки сучасного керівника школи та шляхи її практичної реалізації.

Ми пишаємося тим, що у проєкті Світового Банку „Рівний доступ до якісної освіти” (Компонент 1.3 „Навчання керівників шкіл”) основою стали результати нашої роботи в українсько-голландському проєкті.

Важливим аспектом у діяльності АКШУ є також проєкти з громадянської освіти, які проводяться починаючи з 1997 року. Одним із таких проєктів (зараз реалізується в Криму) є проєкт *„Громадянська компетентність учнівської молоді”*. Цей проєкт здійснювався, в основному, у трьох східних областях України спільно з Асоціацією з міжнародних питань Чеської Республіки (АМО). Фактично це кілька успішних проєктів, які підтверджують плідну співпрацю АКШУ з ОІППО майже з усіх областей України.

Значну допомогу в процесі підвищення рівня професіоналізму вчителя, змісту освіти й удосконалення її науково-методичного супроводу, соціалізації учнів, застосування новітніх освітніх технологій, формування громадянськості у школах надають Україні міжнародні громадські неурядові організації, серед яких помітно виділяється Асоціація з міжнародних питань (Чеська Республіка).

Цікавими й успішними були **українсько-польські проекти**: „Лідери європейської освіти”, „Міжкультурна освіта в школі”, „Безпечна школа – школа без насильства”, „Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту”, „Безпечна Україна. Безпечна Європа. Безпечний світ”, „Лідери освітніх ініціатив” тощо. Результатом роботи в цих проектах є методичні посібники, публікації, підготовка тренерів у Варшаві й Україні. Наприклад, проект „Міжкультурна освіта”. У межах проекту проведено підготовку 60 тренерів-лідерів міжкультурної освіти, які провели курс для 1500 вчителів з усіх регіонів України. Крім того, був проведений щільний тижневий семінар для директорів шкіл України та Польщі, на якому розроблялися плани майбутнього співробітництва та молодіжних обмінів. Сьогодні багато українських шкіл мають партнерів у Польщі, організують спільні проекти, долучаючи й інші школи.

Протягом кількох років здійснювалася програма з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України спільно з польськими колегами. За цей час перекладено Освітні пакети з польського досвіду євроінтеграції, проведено чотири конкурси для учнів України та Польщі, безліч семінарів-тренінгів, підготовлено більше 150 тренерів. Уся діяльність із польськими колегами здійснювалася за активної підтримки Уряду Республіки Польщі та посольства РП в Україні, МОН та МЗС України.

Проведена робота та набутий позитивний досвід допомогли отримати грант від МОН України на підготовку та публікацію навчально-методичного посібника „Освітній пакет. „Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту” (тренінговий курс) для вчителів та методистів. Проект здійснювався АКШУ спільно з представниками обласних інститутів післядипломної освіти та ВНЗ, педагогами-практиками, керівниками шкіл, науковцями Інституту педагогіки НАПН України та партнерами з Громадської Ліги Україна-НАТО, Атлантичної ради України. Крім навчального посібника нами підготовлено: Збірник навчальних програм і спецкурсів за вибором із підвищення кваліфікації вчителів та методистів „Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту”; Програми курсів за вибором для учнів 8-11 класів „Україна-НАТО” та „Євроатлантична інтеграція та безпека України” (розробка кожного заняття з методичними рекомендаціями для вчителів).

Члени АКШУ брали активну участь в українсько-польському проекті „Лідери освітніх ініціатив”. Цей проект був покликаний сприяти системним змінам, пов’язаним із підвищенням якості роботи шкіл, підготовці керівників шкіл як лідерів освіти, надання науково-методичного супроводу щодо ефективного управління змінами, розробка моделей ефективного впровадження змін, формування у керівників компетенцій з оцінювання та самооцінювання роботи закладів освіти. До проекту були залучені групи лідерів підтримки (здебільшого по 5 осіб), які представляють 12 інститутів післядипломної педагогічної освіти, шкільних лідерів змін (по 25 осіб із 12 областей), серед яких директори та заступники директорів шкіл, методисти, вчителі.

У рамках проекту АМО спільно з чеськими та українськими науковцями провела семінари-тренінги для вчителів Донецької, Луганської та Харківської областей, які викладають громадянознавчі курси („Громадянська освіта”, „Ми – громадяни України”, „Права людини”, „Права дитини”, „Практичне право”, „Європейські студії” тощо): „Досвід Чеської Республіки з трансформації та членства в ЄС та НАТО” (серпень 2007 р.), „Трансформація чеського суспільства в європейському контексті” (червень 2008 р.), „Громадянське суспільство: європейський та національний виміри” (травень 2009 р.).

Для учнів загальноосвітніх навчальних закладів у 2008 році було започатковано конкурс творчих робіт „Моє місто/регіон у контексті Європи”, учасниками якого стали не тільки окремі дослідники, а й учнівські колективи. Усього на адресу журі конкурсу надійшло більше 100 творчих робіт із трьох областей України. За підсумками конкурсу три кращі роботи з кожної області були відзначені грошовими преміями, а вчителі, наукові керівники таких робіт, одержали можливість відвідати Чехію. За сприяння АМО в 2008 р. було видано альманах „Моє місто в контексті Європи”, в якому юні дослідники висвітлили своє сприйняття Європи та її цінностей, сучасних інтеграційних процесів, водночас створивши

для майбутніх поколінь колективну пам'ятку про свою малу батьківщину.

З метою підготовки вчителів трьох східних областей України до впровадження громадянської освіти як важливого засобу формування особистості та громадянськості в школах Асоціація з міжнародних питань спільно з АКШУ в жовтні-листопаді 2007 р. організували у Празі перший тренінг щодо підготовки тренерів із питань європейської інтеграції, в якому взяли участь 6 директорів та вчителів шкіл. У грудні 2008 р. у Празі було організовано другий тренінг із проблем трансформації чеського суспільства в європейському контексті, на який було запрошено вже 10 осіб (проректори й викладачі обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, директори загальноосвітніх навчальних закладів Донецької, Луганської та Харківської областей). Науково-методичний супровід проекту здійснювався за підтримки Міністерства закордонних справ та Міністерства освіти Чеської Республіки, фахівців вищих навчальних закладів, зокрема Карлового університету (м. Прага), Університету Західної Богемії (м. Пльзень), співробітників неурядових громадських організацій. Наприкінці того ж року у Луганському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти було проведено науково-практичну конференцію „Громадянська освіта для європейського виміру України”, організаторами якої виступили АМО, АКШУ та Луганський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. У роботі конференції взяли участь понад 50 педпрацівників області, було представлено чотири доповіді, дві презентації проектів, два майстер-класи.

У квітні-червні 2009 р. спільно з АМО проведено конкурс творчих учнівських робіт „Громадянське суспільство та молодь”, на який було подано 168 робіт. Підсумки конкурсу

в цілому засвідчили досить високий рівень представлених проектів. Журі в трьох областях відзначило, що більшість авторів мали чітко визначену громадянську позицію, виявили небайдужість до різних аспектів життя своєї школи, міста, району, сучасної України.

Українські співорганізатори проектів мали нагоду посилити ефективність уже розпочатої плідної співпраці та провести спільні тренінги й інші заходи в Україні та Чехії. Саме реалізації цих заходів і мав сприяти проект, який запропоновано в рамках відповідної програми (разом з фондом „Відродження”), „**Формування громадянськості у школах України: європейський вимір**” (досвід Донецької, Луганської та Харківської областей).

У рамках цього проекту в квітні 2010 р. було проведено четвертий семінар для вчителів соціально-гуманітарних дисциплін „Громадянська освіта: чеський досвід проектної діяльності”. Після проведення семінарів була створена група викладачів і методистів обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівників загальноосвітніх навчальних закладів, яка взяла участь у тижневій освітній поїздки до Чеської Республіки у червні 2010 р. Програма перебування в Чехії передбачала тренінг, ознайомлення із чеським досвідом реалізації проекту „Я – громадянин”, відвідування навчальних закладів.

Результатом українсько-чеського проекту стали підготовка й видання *навчально-методичного посібника для педагогічних працівників „Громадянська компетентність учнівської молоді: шляхи розвитку”*, який містить узагальнений досвід роботи Донецького й Луганського обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, КВНЗ „Харківська академія неперервної освіти”, загальноосвітніх навчальних закладів, учителів, які викладають курси громадянсь-

навчої спрямованості, займаються громадянською освітою, громадянським вихованням чи проектними технологіями. Новизною цього проекту є те, що він, не повторюючи інші, зумів зайняти свою нішу. В посібнику розкрито змістове наповнення громадянської

компетентності учнівської молоді, моделі науково-методичної підготовки педагогічних працівників до формування громадянської компетентності, навчання в дії (проектну діяльність, волонтерський рух тощо).

Важливим кроком у зростанні авторитету АКШУ стала *Міжнародна науково-практична звітно-виборча конференція „Директор школи – ключова фігура сучасної якісної освіти”*, яка відбувалася 21-23 листопада 2013 року в місті Києві. Крім привітань з нагоди 20-річчя від дня створення та 20-річчя членства в Європейській асоціації керівників шкіл (ESHA), на конференції обговорювалися актуальні для керівників шкіл України питання. Цікавим був виступ офіційного представника Асамблеї ESHA, віце-президента ESHA Юкки Кіттінена „ESHA у фокусі. Феномен успіху освіти Фінляндії у PISA”. Доповідач виголосив звернення Президента Європейської асоціації керівників шкіл *Тона Дуїфа* з нагоди 20-річчя ювілею АКШУ та її членства в ESHA:

*„Шановні друзі ESHA, українські колеги! Я щасливий вітати вас з ювілеєм і радий з того, що ви знали, що 20 років Україна не тільки стабільно представляє свою країну, але й освіту східного регіону Європи в ESHA. Ми знали про успіхи на шляху освітніх реформ, про проблеми, які часто співпадали з загальноєвропейськими. Ірині Козиній як досвідченому директору школи завжди вдавалося при-*

Одним із найважливіших аспектів у діяльності АКШУ стала також участь у *дослідно-експериментальній роботі*. Багато шкіл АКШУ працюють за експериментальними програмами всеукраїнського та регіонального рівня. Найбільш поширеними є такі науково-пошукові проекти, як: „Національна мережа шкіл сприяння здоров'ю”, „Особистісно орієнтоване навчання та виховання”, „Громадянська освіта та виховання”, „Підготовка учнівської молоді до підприємницької діяльності в умовах ринку праці”, „Школа майбутнього”, „Вибір успішної професії”, „Школа життєвого успіху” „Основи інтелектуальної власності” та інші.

Хочеться зупинитись на проекті *„Підготовка учнівської молоді до підприємницької діяльності в умовах ринку праці”* (1997-2008) та його логічному продовженні *„Вибір успішної професії”* (2008-2013).

У проекті „Вибір успішної професії” було задіяно 11 шкіл столиці та 20 шкіл із різних регіонів України. Учасники проекту: директори, заступники директорів, учителі, практичні психологи, соціальні педагоги, методисти районних відділів освіти, партнери з Центрів зайнятості, дошкільних навчальних установ та інших громадських інституцій, активні громадяни, батьки та учні початкової, основної та профільної школи. Кількість учасників проекту: 750 учнів; 97 учителів, які користувалися в роботі матеріалами діагностичного обстеження; 17 учителів пройшли курсову підготовку та отримали сертифікат на право виконувати новий вид діяльності в школі – „профконсультування”. Кожна школа-учасниця проекту щороку проводила науково-практичну конференцію, семінари, круглі столи, майстер-класи, під час яких обговорювалися проблеми формування в учнів професійного самовизначення на різних етапах навчання та підготовки до вибору успішної професії.

Подальшого дослідження потребують проблеми: підготовка вчителів до інноваційної освіти та профорієнтаційної діяльності; встановлення зв'язків, визначення ролі та місця заходів післядипломної освіти в реалізації інтегрованих форм та змісту навчання; присутність у школі дієвої профорієнтації, спрямованої на професійне та особистісне самовизначення учнів на різних вікових етапах розвитку та навчання; створення постійно діючого стимульно-мотиваційного простору для професійного вдосконалення вчителя та компетентнісного зростання учнів; розширеного доступу педагогічних кадрів до освітньо-інноваційної інформації та лідерських комунікаційних засобів професійної освіти.

*вернути увагу до освіти східноєвропейських країн, знайти спільне та різне, підтримку європейських колег, активно працювати в робочих групах, щорічно виступати на сторінках електронного журналу ESHA. Я думаю, що сьогодні дуже важливо, щоб лідери освіти були разом, були зосереджені на своєму професійному розвитку. Недарма наша остання конференція в Единбурзі проходила під гаслом: "Лідерство, яке об'єднує" („Connecting Leadership"). У всіх країнах відбуваються дискусії: чи повинні школи мати більше автономії, право приймати свої рішення та бути відповідальними за них? Тому ми повинні вчитися, як це робити. ESHA допомагає зробити директорську працю більш легкою та привабливою, може та буде приділяти багато уваги й розвитку асоціацій, і професійному розвитку керівника школи. Без сумніву приєднуйтесь до нас! Я вдячний всім за ваш нескінченний внесок у майбутнє наших дітей. Листопад, 2013 (переклад Ірини Козіної)".*

Юкка Кіттінен також окреслив теми та сфери уваги Європейської асоціації керівників шкіл, серед яких: професійний розвиток керівників паралельно з професійним розвитком учителів, створення єдиного освітнього європейського простору, автономія у навчальних закладах, креативність та інновації, навчання упродовж життя („Європа – суспільство знань"), управління та фінансування закладів освіти, ІКТ в освіті, соціальна поведінка в школах, стратегії підвищення якості освіти, якісний розвиток через якісне керівництво, співпраця з органами влади та громадськістю, моральність управлінських рішень керівника, контакти партнерства між школами – надають надзвичайні можливості для професійного розвитку директорів, учителів, якості освітнього процесу, сприяють розвитку демократії, формування активної громадянської позиції.

Що стосується успіхів фінської освіти, то ми ніби знаємо чимало, але

хочеться зазначити таке. У Фінляндії освіта – це не тільки проголошена перевага, але й реалізована державна програма. Зі школи починається життя. Директор не займається ані питаннями прибирання, ані ремонту будівлі, ані харчування учнів. Директор – повноважний розпорядник грошей, які виділяються муніципалітетом на школу за достатньо високою нормою на одного учня. Крім того, школа отримує гроші на різні програми, які вона реалізує (спеціалізації, профілі, спорт, гуртки, міжнародні проекти), але директор повністю відповідає за навчально-виховний процес, проводить експерименти, і це підтримується владою, бо творчість вважається кредом якісної сучасної освіти. Директор у Фінляндії – це професія, але він не тільки менеджер. Автономія пронизує школу вертикально та горизонтально. Дошкільна база та повна загальна середня освіта безкоштовна, так само як і підручники, харчування, транспорт до школи й зі школи додому. Цінностями оцінювання діяльності школи є рівність, прозорість та правдивість. Метою цього є аналіз даних для забезпечення державної політики та ухвалення рішення для подальшого розвитку освіти, підтримки учасників освітнього процесу. У Фінляндії відсутня інспекція, працює система самооцінювання школи, вчителя, ведеться облік стану освітнього процесу школи з науковими аналізами. Майже 75 % учнів хочуть бути вчителями.

Роль директора школи як ключової фігури сучасної якісної освіти активно обговорювалася під час Панельної дискусії, яка проводилася в рамках конференції\*.

Модератором виступила віце-президент АКШУ з міжнародних питань, заслужений працівник освіти України Ірина Козіна, яка впевнено та на високому професійному рівні вела дискусію. Спікерами, які висловлювали свою точку зору про роль директора

та відповідали на багато питань учасників конференції, були поважні особи:



Виступ Олександри Яківни Савченко

Академік, радник Президента НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, голова Асоціації В. Сухомлинського *Олександра Савченко*; зав. лабораторією Інституту психології НАПН України, доктор психологічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, президент Української асоціації організаційних психологів та психологів праці *Людмила Карамушка*; в.о. заступника директора департаменту ЗСО МОН України *Олена Царьова*; директор Комплексу Загальноосвітніх Шкіл № 2 ім. Маркіяна Шашкевича м. Перемишль (Республіка Польща), магістр *Петро Пінка*; президент АКШУ, кандидат педагогічних наук, почесний шеф-редактор газети „Директор школи” *Олена Онаць*; директор гімназії № 1 м. Мінська (Республіка Білорусь) *Наталія Бушна*;

президент Латвійської асоціації керівників шкіл *Лівія Янковська*.

На конференції колеги з різних країн Європи поділились кращим досвідом із питань упровадження інновацій у забезпеченні якісної освіти та визначили, що роль керівника навчального закладу в означеному процесі є ключовою. Було зазначено, що директор школи – це вічний учень, який, навчаючи, безперервно навчається сам. Однією з основних програм для директорів шкіл є „Навчання впродовж життя”, яка передбачає партнерські зв’язки між школами АКШУ та зарубіжними партнерами.

**Змістовні та цікаві круглі столи, дискусії** продовжилися наступного дня у навчальних закладах міста Києва, які гостинно приймали гостей. Вони показали кращі зразки іннова-

\* **Панельна дискусія** – це живе спілкування тих, хто виступає, та слухачів, яке базується на обміні думками, позиціями щодо теми або проблеми, розширює її. Це достатньо популярна форма роботи на конференціях у Європі, завдяки скороченню часу на виступи, залученню аудиторії до активної участі, демократична за характером.

Панель – у перекладі з англійської – група фахівців, експертів-учасників дискусії. Кожний з експертів панелі висловлює свою думку на задану тему або проблему (7-10 хв.), адресує її слухачам, посилаючись або ні на попередню думку. Після виступів усіх експертів у дискусію вступають слухачі (зал), які задають питання, а також коротко можуть формулювати свою позицію, підтримуючи думку (або ні) одного з експертів.

Результат – обмін думками, можливий висновок, прийняття загальних рішень. Тон дискусії – толерантний, професійно-діловий, з пропозиціями на вдосконалення.





ційного розвитку шкіл та підтвердили результативність і необхідність таких зв'язків:

- „Директор ЗНЗ – організатор Школи „Культура життєвого самовизначення” (гімназія № 48, директор – **Маріанна Босенко**, Народний учитель України, кандидат педагогічних наук, доцент, член колегії МОН);
- „Організація профільного навчання в гімназії в рамках співпраці НПУ ім. М.П. Драгоманова” (гімназія ім. М.П. Драгоманова, директор – **Світлана Балаба**);
- „Інформаційно-комунікаційні технології управління якістю освіти” (ШДС „Лісова казка”, гімназія „Апогей”, директор ШДС **Ірина Пліш**, директор гімназії – **Тамара Шалда**);
- „Роль директора в управлінні інноваційними процесами в гімназії” (гімназія „Ерудит”, директор – **Олександр Перехейда**);
- „Роль керівника у становленні та розвитку інноваційного навчального закладу” (Скандинавська гімназія, директор – **Тетяна Пушкарьова**, кандидат педагогічних наук);
- „Особливості управлінської діяльності директора ліцею-інтернату „Кадетський корпус” (ліцей-інтернат № 23 „Кадетський корпус”, директор – **Наталія Головіхіна**, заслужений працівник освіти України).

Результатом роботи конференції стали також домовленості щодо розвитку партнерських стосунків між школами України та Фінляндії, Білорусії, Латвії, українськими школами в Республіці Польщі та інших країнах, підписані угоди про співпрацю між навчальними закладами міста Києва та міста Мінська.

До результатів конференції також можна віднести наступне: задовільна оцінка діяльності АКШУ за звітний

період, визнання ролі АКШУ в підвищенні якості управління школою, професійного зростання керівників, а також розуміння необхідності розширювати кількість учасників та напрямів діяльності з метою отримання можливості долучення до прогресивного українського та європейського досвіду, професійного прогнозування викликів часу, пошуку нових форм і методів навчання й управління, нових моделей освіти, реалізації найкращих освітніх ідей, можливості навчатися лідерству та менеджменту заради наших дітей та майбутнього України.

На конференції обране керівництво АКШУ на наступний період: президент – **Олена Онаць**, віце-президент із міжнародних питань – **Ірина Козіна**, віце-президент із регіональних питань – **Тетяна Скорик**, відповідальний секретар – **Галина Пахарєва**.



**Елена Онаць**

**Роль Ассоциации руководителей школ Украины в повышении качества управления образованием**

В статье идет речь об Ассоциации руководителей школ, ее роли в повышении профессионального мастерства в управлении школой. Убедительные многочисленные мероприятия ради реализации этой цели и весомые их результаты: Базовый стандарт профессиональной деятельности директора школы, магистерская программа „Управление учебным заведением”, учебно-методические пособия, тренинговые курсы, конкурсы, проекты, конференции.

**Ключевые слова:** ассоциация, профессия „директор школы”, общественная деятельность, проектная работа.



**Olena Onats**

**The Association function in upgrading education management**

The article's topic is the Association of School Managers, its role in rising professional skill in a school management. Convincing numerous measures for the sake of this purpose realization and the ponderable results are: a base standard on professional activity of school principal, a master's degree program „Educational institution management”, study guide manuals, advanced training courses, competitions, projects, conferences.

**Key words:** association, profession „school principal”, public activity, project work.



Управління  
школою

УДК 37.014.62-  
37:37.018.46

# ДІЯЛЬНІСТЬ АСОЦІАЦІЇ „Відроджені гімназії України” ЯК АЛЬТЕРНАТИВНА ФОРМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ШКІЛ

*Загально визнано, що керівник школи, ліцею, гімназії – найцентральніша фігура в освітянському просторі країни. На нього сподіваються всі: від батьків і дітей до урядовців. А хто допомагає йому, де він черпає сили, натхнення, де і чого, коли й у кого навчається сам? У цьому контексті привертає на себе увагу асоціація для керівників шкіл України – „ВГУ”.*

*Як і що робиться, що ускладнює, а що сприяє діяльності асоціації „Відроджені гімназії України” уважний читач прослідкує за цією статтею, яку укладено на основі вивчення уставних документів асоціації, напрямів її діяльності, безпосередньої участі в різних її заходах, проведення інтерв'ю з членами асоціації та учасниками її заходів, а також з ініціатором й організатором „ВГУ”. Перед читачем постає весь шлях реалізації однієї з ідей відродження національної школи: від бажання до сучасної трансформації з усіма можливими сприяннями та перешкодами. Лідеру освіти стає вочевидь, що вже зроблено та що робити далі.*

**Ключові слова:** відроджена гімназія, відродження гімназії, започаткування асоціації, чинники і фактори розвитку й гальмування освітянських ініціатив, об'єктивні та суб'єктивні відстані між бажаним і дійсним, роль освітянських ініціатив для розбудови держави, стратегія розвивального поступу української школи, роль директора середнього навчального закладу в освітньому просторі та в Україні.

**К**ерівники середньої освіти, а це й директори шкіл, гімназій, ліцеїв, НВК, виконують надзвичайну місію в державі – тримають її пріоритетну галузь – освіту – на своїх плечах! Щоб завжди бути на рівні сучасних вимог, керівнику потрібна постійна професійна допомога, підтримка й визнання власних досягнень. Цьому найбільше відповідає про-

фесійне угруповання, яким може бути асоціація колег-професіоналів.

Найближче моє знайомство з однією з асоціацій для керівників шкіл, а саме з асоціацією „Відроджені гімназії України”, відбулося у травні цього року, коли я приїхала у м. Заліщики (Тернопільська область), де проходив науково-практичний семінар з проблем національного виховання, на



**Ольга  
ВИГОВСЬКА**

Головний редактор  
Всеукраїнського  
науково-практичного  
журналу „Директор  
школи, ліцею,  
гімназії”, заслужений  
працівник освіти  
України, кандидат  
педагогічних наук,  
доцент

базі двох навчальних закладів\*, які цього року стали переможцями Третього Всеукраїнського конкурсу для наставників обдарованої молоді „Первоцвіт – 2013”, ініціатором й організатором якого є наш журнал. Тож сама доля сприяла близькому знайомству з Асоціацією, її керівництвом та її членами. Заради справедливості зазначу, що серед членів Асоціації – автори журналу, учасники наших та інших спільних освітянських заходів, отож з багатьма з них я була вже знайома.

Стиль роботи Асоціації мені сподобався, і я вирішила вивчити її роботу: чим вона є для керівника сьогодні; які функції реально виконує, а в яких у директорів залишається потреба, чому, з яких причин

Асоціація їх не задовольняє; як її слід модифікувати, щоб вона була дійсно дієва, корисна; хто зніціював створення Асоціації, за рахунок чого існує, які перспективи її діяльності в Україні?

З цією метою я взяла безпосередню участь у різних заходах Асоціації, вивчила її уставні документи, ознайомила з напрямками її діяльності, стала слухачем її літньої управлінської школи, провела інтерв'ю з членами Асоціації та учасниками її заходів, а також з ініціатором й організатором „ВГУ”.

Тож перед вами, шановний читачу, на сторінках цієї статті постане весь шлях реалізації однієї з ідей відродження національної школи з усіма можливими сприяннями та перешкодами.

*Про діяльність Асоціації розповідає фоторепортаж на 4-ій сторінці обкладинки*

## ГРОМАДСЬКА ІНІЦІАТИВА СВІДОМОГО ОСВІТЯНИНА:

*тернистий шлях реалізації однієї ідеї-мрії\**

**Ольга ВИГОВСЬКА:**  
*Ярославе Володимировичу, розкажіть, будь-ласка, як виникла ідея створення Асоціації, з чого все починалося?*

**Ярослав ТУРЯНСЬКИЙ:**  
На початку 90-х, коли я був членом Руху, зустрівся з Іриною Калинець, вона вже була депутатом і начальником Обласного управління освіти. Вона їздила по всій області та розповідала, що вона хоче в освіті зро-

бити. Отже, покликала вона мене до Львова і каже: „Ми створили творчу групу, треба написати концепцію комуністичної національної школи”.

Я пропонував ліквідувати советську школу, а відновити те, що було до війни, тобто класичну гім-

**Ярослав ТУРЯНСЬКИЙ,**  
президент Асоціації „Відроджені гімназії України” (з 1992 р.), директор першої відродженої в Україні Стрийської гімназії та „Рідної школи” – першої в Україні школи розвивального навчання (1991 – 2007 рр.), директор Львівського обласного Будинку вчителя (2007 – 2008 рр.), співавтор концепції української національної школи (1990 рік), голова незалежної профспілки працівників освіти Стрийського району „Відродження” (1990 рік), магістр менеджменту.



\*ЗОШ І-ІІ ст. с. Дзвиняч зайняла I місце в конкурсі „Первоцвіт-2013”, а Заліщицька гімназія – III місце та отримала Бронзову медаль Міжнародної виставки „Сучасна освіта в Україні – 2013”.

\*Підготовлено на основі інтерв'ю Ольги Виговської з Ярославом Турянським

назію. Школа за моїм планом повина була залишитися тільки до 5-го класу, далі йшла класична гімназія. А якщо хто хоче, то пропонувалося після 9-го класу зробити ліцей.

Мою концепцію група прийняла, але деякі дуже категоричні вимоги не врахували. І на обласній конференції, коли її приймали, виступав Петро Сікорський, читав оту „приглажену” концепцію, а я виступав, як літературний докір. Тоді Ірина Калинець розлютилася, гримнула на мене при всьому залі і направила втілювати власні ідеї в м. Стрий.

Коли я приїхав у Стрий, скликав усіх директорів та ознайомив зі своїми пропозиціями: „Залишається шість шкіл, з них – по дві початкові й неповні, дві гімназії та ще можуть бути два ліцеї. З трьох шкіл – одна початкова, одна неповна, одна гімназія. Школи знаходяться поряд. Лишається тільки перевести дітей із вчителями, партами...”. У результаті мене лаяли останніми словами та від моїх пропозицій відмовилися.

А я перед тим створив ще організацію, яка називалася „Незалежна профспілка”. Тож від Незалежної профспілки на сесію міськради ми винесли питання про те, що хочемо зробити. Там було 12 пунктів, серед яких – відродження в селі довоєнної гімназії. Так от, на сесії всі пункти завалили, але один, щоб я не лютував, лишили та проголосували. І вже на основі рішення сесії мені, як вчителю військової справи, доручають відроджувати гімназію.

Я почав цікавитися, що таке довоєнна гімназія, в чому її сутність. І тоді я побачив, що треба брати за основу стару класичну австрійську гімназію. І я, беручи цю базу, розробив концепцію, положення, статут, навчальні плани...

Набираю учнів, проводжу конкурс для набору вчителів, починаю сам персонально кадри шукати. А ніхто не хоче до мене йти, бо це нова ідея. Тоді я вирішив вимагати від відділу освіти подвійний наказ: учитель призначається на посаду до мене зі збереженням попередньої. В результаті, дають мені зруйноване приміщення

вечірньої школи. Я його почав ремонтувати, завіз меблі. І тоді вже зрештою звернувся до нашої депутатської комісії, яка призначає мене *директором на громадських засадах*.

Без зарплати я продовжив робити все необхідне далі. Підходить уже час відкриття, рішення є – збирається міськвиконком і звертає увагу на дату – 22 серпня. Путч. Він уже видихається. Всі перелякані й приймають рішення відродити, дати приміщення вечірньої школи, дати вчителям доплати. Директору – нічого. Та й написано було, що ті ставки (вчителям) дати за рахунок економії зарплат, бо навіть фінансування не було. Аж з 1 січня почалося фінансування. А мене потім таємно викликали і сказали, що дали б ставку, якби я погодився на те, що за подяку все б відремонтував.

Тоді я поїхав до Ірини Калинець, якраз була колегія облво. Вона викликає мого начальника і каже: „Що у вас з гімназією? Довідайте”. Ми сидимо втрьох, і він каже, що приміщення відремонтоване, діти набрані, парти є, діти навчаються, а на посаду директора будуть оголошувати конкурс. Вона тоді на нього так уважно подивилася та каже: „Добре. А скільки чоловік брало участь у цьому процесі?”. „Він один”. „А як ви збираєтесь конкурс проводити, якщо він це один робив?”. І вона як гримнула кулаком по столу: „Я завтра маю бачити наказ!”

Але наказу він мені не дає, дає тільки відношення, щоб там не побили націоналісти. Я приїжджаю з відношенням, облво має дати наказ. Я ходив по співбесідах, бо треба було 8 підписів зібрати. Приношу відношення, а ніхто не підписує. Там було написано: „Перевести з посади воєнрука на посаду директора”. Вони вперше таке бачили. Тоді я взяв із собою Ірину Калинець – лише тоді усі миттєво підписали! Отже, я дістаю наказ на призначення, а відділ освіти дублює.

І так я мимоволі став директором.

У 1992 році я провів Світовий конгрес і перше питання, яке було проголосоване, – визнати після 48-річної перерви відродження української гімназії, і друге, – визнати за необхідне

створення Асоціації директорів відроджених гімназій України.

**О.В.:** *А як ви знайшли випускників гімназії?*

**Я.Т.:** Через Стрийське гімназистське братство, через гімназистів, які тут лишилися, які по тюрмах сиділи, а я у них адреси взяв. Тоді зібралось десь 40-50 чоловік. То був фурор. Уперше за стільки років вони повернулись. Плакали всі. Поприїжджали ще й колишні професори, які були живі, родичі їхні. Я відразу надрукував перший том „Історії Стрийської гімназії”, заставив усіх в архівах сидіти, бо вона була утворена 1880.

Ще один, Третій світовий конгрес, я провів із нагоди першого випуску відродженої гімназії в 1998 році. У 1991 році я набрав тільки перший клас гімназії, а в 1998 році він вже випускався. Ні одного класу не перескакували та нічого не робили штучно. Все йшло природно. Також намагався впроваджувати всі головні традиції довоєнної класичної гімназії, ті, що я міг. Яким чином?

*По-перше*, у гімназії працював *принцип*, як говорять у велосипедистів, *пилитона*, тобто коли слабший вилітає: я набирав великі класи, а навчання у нас було настільки важке, що завжди хтось відходив, і залишалися лише діти сильні, добре підготовлені.

*По-друге*, велику увагу я звертав на мистецтво, на духовність, на розвиток, запровадив закон Божий, запросив священника.

Ще я запровадив жорстку автономію: було заборонено будь-яким інспекторам ступати на поріг гімназії. Я сам формував кадри (брав на роботу за контрактом), і не мав права відділ освіти ніяких перевірок улаштувати. Ми розробили план роботи, згідно з яким ми діяли. І це тривало до 1998 року, доки Закон про загальну середню освіту був чинним, положення було розроблено, і нічого вони зі мною не могли зробити, аж поки не подали на суд.

У 1994 році необхідно було вже шукати більше приміщення для гімназії. І я добиваюся військової частини, яка не пристосована до школи,

і 5 років добудовую, переробляю її під школу без копійки грошей. І взагалі, **з 1991 р. мені жодної гривні ніхто не дав**. Ні на що. Жодного комп'ютера, нічого. У нас було 4 комп'ютерних класи, Інтернет, було створено відділ України, який друкував книжки (ми друкували дуже популярні підручники з усіх предметів).

Відразу в 1992 році я йду, можна сказати, на авантюру, але розумну: **відкриваю при гімназії „Рідну школу”**, яка розміщується по садках. Там я запровадив навчання без дзвоників, без уроків, без домашніх завдань, без портфелів. Цілоденно. Діти рано приходять, 3 рази годовані, навчені, після обіду в студії роблять домашні завдання і назад йдуть без ранців. Вона і сьогодні (вже 20 років) працює та є набагато популярнішою за шкільну освіту, бо батькам дуже вигідно, що ми дітей на цілий день забираємо, навчаємо, розвиваємо. Це така *школа розвивального навчання*. Отже, *я відкрив два навчальні заклади*.

У травні 1992 року, коли я став новопризначеним директором, мене направили до Києва на курси директорів. На ці курси я привіз із собою всі документи гімназії. Ніхто нічого не мав, а в мене були навчальні плани, навчальні програми з усіх предметів, які у нас у гімназії викладалися.

Я не сприймав московсько-ленінградську концепцію, яка пропагувалася на курсах, бо вона лишала стару законсервовану советську школу, а Асоціація мала би вагомий вплив на всі ці дії. І тоді, під час проведення першого Світового Конгресу в липні 1992 року, ми підписуємо спільний протокол, який зобов'язував мене провести в жовтні 1992 року установчу конференцію з метою створення Асоціації директорів відроджених гімназій України. Отже, 30 жовтня я знову скликаю всіх до Стрия, з'їжджаються всі директори відроджених навчальних закладів західних областей, і ми *проголошуємо створення Асоціації директорів відроджених гімназій Західної України*. Це було 30 жовтня 1992 року.

На цю конференцію не з'явилися львівські директори. І я був дуже зди-

## ІСТОРІЯ АСОЦІАЦІЇ „Відроджені гімназії України” (1992-2013)

У 1990-1991 навчальному році в Україні розпочався рух по утворенню гімназій і ліцеїв на базі радянських середніх шкіл, як шкіл для здібних та обдарованих дітей. У Західній Україні цей рух був спрямований на відродження довоєнних гімназій.

Під час проведення I Світового Конгресу стрийських гімназистів 3-7 липня 1992 року було підписано спільний протокол, який зобов'язував директора Стрийської гімназії ім. Митрополита А. Шептицького провести в жовтні 1992 року установчу конференцію з метою створення Асоціації директорів відроджених гімназій України.

В установчій конференції по створенню Асоціації директорів відроджених гімназій Західної України 30-31 жовтня 1992 року в м. Стрий взяли участь 31 представник із Чернівецької, Тернопільської, Івано-Франківської, Волинської, Львівської, Рівненської, Одеської областей.

*Ухвалили:*

1. Створити Асоціацію директорів відроджених гімназій і ліцеїв Західної України.
2. Затвердити статут Асоціації та Положення про дійсного й асоційованого члена.
3. Обрати президентом Асоціації Ярослава Турянського, директора Стрийської гімназії ім. Митрополита А. Шептицького.

У 1992-1993 навчальному році Львівський міський відділ освіти ініціював проведення II конференції Асоціації директорів відроджених гімназій Західної України у м. Львові 4-5 грудня 1992 року на базі Львівської середньої школи № 1 (директор Володимир Старчевський), де був уперше презентований Центр Міжнародних зв'язків (керівник Оксана Кондратюк), а також були проведені звітно-виборні збори, у яких крім директорів із восьми областей України були присутні:

*Григорій Науменко* – начальник відділу нових типів шкіл Міносвіти України,

*Михайло Брегін* – начальник Львівського міського управління освіти,

*Роман Шиян* – директор Львівського інституту вдосконалення,

*Борис Чижевський* – інспектор відділу нових типів шкіл Міносвіти України,

*Оксана Кондратюк* – директор Центру міжнародних зв'язків,

*проф. Олег Бобик* – проректор Львівського державного університету,

*проф. Омелян Вишневецький* – зав. кафедрою педагогіки, м. Дрогобич.

Було підтверджено повноваження діючого Президента (пропозиція обрати президента зі Львова не пройшла), затверджений річний план роботи, прийняті нові члени з Київської, Одеської, Кіровоградської, Донецької, Рівненської, Чернівецької областей. Налагоджено співпрацю з Центром Міжнародних зв'язків та відділом нових типів шкіл МОН України. Всього у конференції взяло участь 45 учасників.

Було прийнято рішення про перетворення Асоціації у Всеукраїнську, присвоєно назву „Відроджені гімназії України” та затверджено нову редакцію Статуту (див. вріз 2 „Витяг зі Статуту”).

вованій. Та раптом, на початку грудня, приходять повідомлення, що збирається у Львові Асоціація за нашими списками. Всі з'їжджаються і їх обробляють, щоб мене зняти з президента. В результаті стояло питання, щоб ми не робили окрему Західну асоціацію, а зробили Всеукраїнську. Ми голосуємо, підтверджуємо, що Асоціація створена, але перетворюємо її на Всеукраїнську. Та я вимагаю зберегти свої ідеї: в асоціації тільки керівники, ніяких працівників, і з'являються лапки – „Відроджені гімназії України” (див. вріз 1).

**О.В.: Якими є основні установчі позиції Асоціації?**

**Я.Т.:** Ми розробили положення про дійсного члена Асоціації й асоційованого. Дійсний член Асоціації – це відроджена гімназія, обов'язково зі своєю хоругвою, гімном, гербом, клятвою, статутом, індивідуальним навчальним планом, обов'язково, за старою традицією, звіт має друкуватися за робочий рік, альманах творчості учнів випускатися, має бути учнівська форма. За цими атрибутами ми приймали дійсних членів. Ще має бути окреме приміщення, конкурсний набір учнів. Якщо у вас це є, то ви стаєте дійсним членом, якщо ні, то ви стаєте асоційованим членом і ми чекаємо, коли ви станете такими, які нам потрібні (див. вріз 2).

## ЗАРОДЖЕННЯ ТРАДИЦІЙ АСОЦІАЦІЇ

У 1994 році, у зв'язку з тим, що ми вийшли на добрі контакти з Міжнародним центром освіти й науки, який у Львові очолювала

Оксана Кондратюк, швейцарська делегація приїхала до нас на щорічну конференцію. А в 1995 році нас запросили до Швейцарії. І я там звернув увагу на те, що для області величезна честь, якщо всі директори гімназій з'їдуться до неї. Це там є традицією. І тоді я поступово почав упроваджувати обов'язкову щорічну конференцію, і робити це таким чином, щоб для області була честь, що всі директори гімназій України з'їдуться до неї. Ось так була впроваджена традиція „перехідний кубок”. Кожна наступна область за рік наперед отримує кубок. Ось цього року спочатку Чернівці, а далі ми передаємо кубок Хмельницькій області (на 2014 рік).

Один раз нам вдалося спільно зі швейцарцями провести літню лінгвістичну школу в м. Стрий. Ця літня школа показала, що найголовніше — не мови, а інформаційні технології. І ще мені не сподобалося, що звучала російська мова. Єдиний регіон, де можна було собі дозволити українську, — це Львівщина, Прикарпаття або Закарпаття. Я обрав Закарпаття, поїхав до Мукачева, провів переговори, знайшов базу і так ми започаткували в 2010 році *Управлінську школу*. Це вже в цьому році четверта відбулася (думки та враження її учасників про роботу школи — у вірсах 3 і 4 та 5). Тобто, уже в Асоціації у плані роботи є *обов'язкова щорічна конференція і обов'язкова Управлінська школа*.

Моє завдання — зібрати спеціалістів, які би дали толк, щоб люди приїхали сюди не даремно. У нас є ті керівники, які приїхали вперше, вчителі приїхали,

## СТАТУТ АСОЦІАЦІЇ керівників закладів освіти України „Відроджені гімназії України” (ВИТЯГ)

### I. Загальні положення

1.1. Асоціація керівників закладів освіти України „Відроджені гімназії України” (далі Асоціація ВГУ) є Всеукраїнською громадською організацією, що створена на основі спільності інтересів громадян України для реалізації своєї мети та завдань, передбачених цим Статутом і об'єднує керівників гімназій, ліцеїв, колегіумів, НВК, а також працівників органів управління освітою зі всіх регіонів України.

### II. Мета, завдання та напрями діяльності Асоціації

2.1. Метою Асоціації ВГУ є об'єднання керівників гімназій, ліцеїв, колегіумів, НВК України на професійній основі та координація їх діяльності на розбудову національної системи освіти в Україні як важливого засобу творення держави, сприяння громадсько-державному управлінню освітою та захист прав та інтересів своїх членів.

2.2. Основними завданнями Асоціації ВГУ є:

- участь у підвищенні інтелектуального рівня учнів гімназій, ліцеїв, колегіумів, НВК України шляхом поширення гуманітарних, природничо-наукових, технічних, економічних, екологічних знань, розвиток освітньої самосвідомості населення України;
- сприяння запровадженню новітніх технологій у сфері освітньої діяльності;
- аналіз стану та перспектив розвитку законодавчого, фінансового та методичного забезпечення гімназій, ліцей колегіумів, НВК України;
- участь у здійсненні громадсько-педагогічної експертизи освітніх законодавчо-нормативних документів та механізму їх впровадження;
- сприяння у впровадженні новітніх освітніх програм і проектів;
- проведення семінарів, конференцій, навчальних шкіл, тренінгів із питань удосконалення навчально-виховної, гурткової, науково-дослідницької, позакласної роботи у співпраці з органами управління освітою;
- сприяння організації обміну інформацією про нові технології, моделі та методики управління між навчальними закладами України;
- сприяння у консультативній та практичній допомозі членам Асоціації з проблем управління навчальними закладами та соціального захисту керівника;
- сприяння підготовці та перепідготовці керівних педагогічних кадрів — членів Асоціації;
- участь в акредитації та атестації гімназій, ліцеїв колегіумів та їх керівників;
- участь в освітянських проектах та програмах у масштабах України та міжнародній співпраці з аналогічними асоціаціями;
- та ін.

Науково-практична конференція „**Перехід до громадсько-державного управління середніми школами в контексті реформи національної системи освіти – стратегія руху в глобальну спільноту**” (Заліщики-Дзвиняч, 2013)



але тут я нічого не можу зробити, бо не кожен директор володіє технологіями, а вчителі володіють.

У цьому році вперше я спробував *ще одну традицію запровадити* у Моршині взимку, на Різдво. Ми провели в Моршині Перший освітянський форум з інноваційних технологій, щоб розглянути педагогічні інновації. Тому на наступний рік вже заплановано три обов'язкові заходи.

**О.В.:** *Якою має бути „ідеальна школа” в Україні й для України, на Вашу думку, пане Ярославле? Чого нам бракує? Та які стратегічні плани виношуєте?*

Я.Т.: Багато пройдено доріг і торовано шляхів до майбутньої ідеальної української школи протягом вже понад двадцяти років. Як наслідок – такого розмаїття різних типів середніх шкіл немає в жодній державі Європи. І державних, і комунальних, і приватних. Кожна із створених нових середніх шкіл (гімназії, ліцеї, колежіуми, НВК і НВО) отримала своє, тільки їм притаманне обличчя. В цьому мали змогу пересвідчитись колеги – члени ВГУ, побувавши в усіх регіонах України.

І в жодній державі Європи немає такої складної системи управління освітою, як в Україні. Та в зародковому стані – ефективне громадсько-освітянське самоврядування та включення їх у діяльність органів управління освітою. Тому результат передбачуваний: *більшість освітянських проблем не тільки не вирішено, а й навпаки загострилися*. Закон України „Про освіту” (1994 рік) не став законом прогресу освіти, її шляху до



Європи, а тільки законсервував пострадянську школу.

Знову, через 20 років, ми мусимо вимагати нового закону про освіту, де б ми створили *європейську українську національну школу*. І тут треба бути наполегливими. Тому я зараз дописую концепцію нового закону і буду ставити вимоги, що тільки вона має розглядатися. Концепція дуже проста: *має бути впроваджене громадське самоврядування*:

- Рада школи – школа,
- міськ(районна) конференція освітян – міськ(районний) відділ освіти,
- обласна конференція освітян – обласне управління освіти і науки,
- Всеукраїнський з'їзд освітян – Міністерство освіти і науки.

Суть цього дуже проста: повертаємося назад до виборів директора, вибирає директора не школа, а шкільна рада, 7 чоловік незалежних. Далі, директори вибрані збираються обирати начальника управління. І визначають оцей бюджет: скільки давати відділу освіти і скільки має бути штатних одиниць. Далі на рівні області збираємо обласну конференцію – обираємо начальника облую. І найголовніше, вибори міністра. Тільки тоді буде усунуто вплив політичних сил на формування органів управління освітою (що й законом заборонено!) і відбудеться перехід до самоврядування в освіті. Це щодо *структури управління*.

А що стосується школи, то дуже проста організація в Європі: шестирічна початкова школа, а далі гімназія та ліцей, середньої школи нема. І це відразу зніме гостру проблему виживання більшості сільських шкіл, та дозволить повсюдно створити окремі початкові школи. Не говорячи про найголовніше – збереження та зміцнення здоров'я маленьких українців.

Концепцією, яку я пишу, ще буде передбачено й роль громадських освітянських організацій. Наприклад, у Голландії керує освітою Асоціація і Міністерство замовляє в Асоціації документи.

**О.В.:** *А коли у нас можна таку систему побудувати і як це зробити?*

Я.Т.: У нас можна це зробити тільки тоді, коли буде оце громадське самоврядування зверху до низу. Аж тоді роль освітян зросте до такого рівня, коли міністр буде думати про Асоціацію, щоб його вибрали міністром. А досягти цього можна за умови, що всі освітяни разом будуть цієї думки дотримуватися. Я хочу це розповсюдити через соціальні мережі та всім начальникам облво концепції вислати, і через депутатів.

**О.В.:** *А яку роль пресі в цьому Ви відводите і, зокрема, нашому журналу?*

Я.Т.: Я, наприклад, вже бачу, що преса почала мінятися в цю сторону громадськості. Я бачу майбутні журнали, що вони є урядними журналами, що саме вони стягують на себе все найкраще і пропагують. І хотілося, щоб такий журнал ще й став організатором таких гарних змін.

**О.В.:** *Тож будуймо нову самоврядну школу разом!*

Вочевидь, що президент Асоціації пишається її *традиціями*, тому викремоємо їх:

- щорічна конференція (на сьогодні проведено вже 21);
- „перехідний кубок”, який за рік наперед отримує кожна наступна область, у якій буде проведена чергова щорічна конференція;
- літня управлінська школа (у цьому році відбулася 4-а) на актуальні теми (знайомтеся з її роботою в цьому числі журналу);
- започатковано цього року зимовий освітянський форум з інноваційних технологій, який має стати щорічним;
- наскрізною стала традиція занурення в особливий „дух” регіону, де відбувається черговий захід, його культуру, знайомство з його історико-культурними пам'ятками та освітою: традиціями, особливостями, надбаннями;
- поєднання роботи з відпочинком: свідоме слідування вислову Анатолія Франса: „Мандрівки вчать більше, ніж будь-що. Іноді один день, проведений в інших місцях, дає більше, ніж десять років життя вдома”.

Слухачі Управлінської школи (Закарпаття, червень 2013): разом і на екскурсію в Ужгород, і на навчання, і по досвід до колег-закарпатців завітали...



**Фактично діяльність Асоціації – це альтернативна форма підвищення кваліфікації керівників шкіл України, в чому наш читач зможе пересвідчитися далі самостійно за матеріалами цієї статті.**

Для цього розповімо Вам про організацію й проведення одного з цьогорічних заходів асоціації, а саме – літньої управлінської школи.

## ХРОНІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ IV літньої управлінської школи

Зазначу, що всі члени Асоціації заздалегідь ознайомлені з річним планом роботи, тож їм відомо, що, де і коли відбудеться, вони мають можливість завчасно зорієнтуватися, чому віддати перевагу та обрати захід, який буде найбільш корисним для них. За місяць до проведення заходу члени Асоціації починають періодично отримувати інформацію від самого пана Туряньського, головного його організатора.

Перше інформаційне повідомлення отримали всі члени Асоціації такого змісту:

*Запрошує Вас до участі у IV літній управлінській школі „Закарпаття-2013”, яка відбудеться 21-27 червня 2013 року у м. Великий Березний Закарпатської області. Тема управлінської школи: „Створюємо електронний освітній простір сучасного навчального закладу за допомогою технологій програми „Партнерство в навчанні” корпорації „Майкрософт” та проєктів „Net Школа Україна – Net Місто”, „Тул Фуджен”, „MySchool”.*

*До зустрічі в Ужгороді!”*

З наступного листа дізналися:

„13-14 червня я втретє відвідав Ужгород, Великий Березний і базу „Едельвейс”. На базі „Едельвейс” переночував. Мав можливість оглянути околиці, познайомитись з умовами проживання, покупував в басейні. 14 червня зустрівся з директором бази „Едельвейс” Євгеном Петрушиним і уточнив усі умови. У вартість проживання входить безкоштовне користування басейном (зранку і ввечері) та послуги Wi-Fi, на жаль, тільки на I поверсі. Тому долучив ужгородську фірму, щоб провести Інтернет на II і IV поверхах. А пізніше зустрівся з начальником відділу освіти Великого Березного, щоб погодити програму відкриття управлінської школи та часткового залучення транспорту відділу освіти до виконання запланованої програми”.

Далі таке:

„За пропозицією начальника облуо та результатами останнього візиту до Великого Березного в програмі IV літньої управлінської школи наступили певні зміни. Вечір „У колі друзів” буде проведено на базі „Едельвейс”. В Ужгороді (23 червня) ми відвідаємо дегустаційний зал „Шардоне”. У Лумшорах (24 червня) ми зможемо „поваритись” у чанах з мінеральною водою. І у вівторок, 25 червня, ми відвідаємо малокомплектну гірську школу в с.Люта, а пізніше канатною дорогою піднімеюся на гору Красія. Якщо будуть бажані, то в середу, 26 червня, можна буде запалити прощальну Ватру”.

У наступному листі повідомлялося:

„Нагадую колегам, що всі учасники літньої управлінської школи, а зареєструвалися усього 69 чоловік і 10 колег із Закарпаття – повинні мати з собою ноутбуки з електронною розробкою уроку.

*P.S.* Подаю лист від програми „Партнерство в навчанні” корпорації „Майкрософт” (керівник Ольга Свириденко) із домашнім завданням для учасників управлінської школи:

„Для ефективного проведення занять учасникам потрібно мати:

- ноутбук із встановленим браузером Internet Explorer останніх версій.

- електронний варіант уроку. Це може бути будь-яка навчальна діяльність або супровід до уроку: план-конспект, сценарій заходу. В ідеалі добре було би мати презентацію в програмі PowerPoint, фото, відео та інші дидактичні матеріали. Це буде необхідно для подачі заявки від школи на участь у міжнародній програмі обміну досвідом”.

Погодьтеся: в уяві майбутніх слухачів управлінської школи ці інформаційні повідомлення вже створили певний образ того, що, як, коли і де відбудеться.

Тож, коли по приїзді отримали **Програму роботи школи** (див. Вріз 3), то несподіванок не було: все було відомо й більш того – очікуване та бажане. Залишалось долучитися та на власні очі побачити все це!

І все ж без несподіванок не обійшлося. Коли Оля Свириденко запропонувала слухачам управлінської школи вправу щодо організації свого робочого часу на основі концепцій відкритості та організованості, ось тут і проявилось те, що є іманентною сутністю управлінської діяльності українського керівника школи, про яку часом забуваємо через переобтяженість буденними та шоденними клопотами. А ця вправа показала, як нам далеко до науково організованої праці, до висококласного менеджменту. Фактично зіткнулися два стилі управління: з одного боку, освітянське управління, яке давно потребує радикальних змін, а, з іншого, – більш сучасний, продвинутий, можна сказати, управлінський стиль переднього плану, що є характерним для традиційного західного менеджменту. Що вийшло в результаті – кожен сам зробить власні висновки, ознайомившись зі стенограмою фрагменту цього заняття (див. Вріз 4).

І хоча далі ведуча намагалася показати на прикладах переваги використання новітніх технологій для полегшення роботи керівників та переконати слухачів, що використання цих знань на практиці залежить, в першу чергу, від бажання директорів змінювати свій підхід до організації роботи у своєму закладі, їй це не вдалося – для

## ПРОГРАМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ШКОЛИ

Створюємо електронний освітній простір сучасного навчального закладу за допомогою технологій програми „Партнерство в навчанні” корпорації „Майкрософт” та проєктів „Net Школа Україна – Net Місто”, „Тул Фюджен”, „MySchool”

### 21 червня, п'ятниця

- 6.00-14.00 Заїзд учасників школи (м.Ужгород).
- 8.00-15.00 Презентація інноваційної управлінської діяльності закладів нового типу м. Ужгорода.
- 15.00-16.00 Переїзд до Великого Березного.
- 16.00-17.00 Поселення учасників школи, реєстрація (база „Едельвейс”).
- 17.00-18.00 Переїзд в с.Турья Пасіка (курорт „Воєдино”).
- 18.00-21.00 Вечір „У колі друзів”.

### 22 червня, субота

- 10.00-11.00 Урочисте відкриття IV літньої управлінської школи „Закарпаття-2013” (актовий зал РДА).
- 11.00-13.00 Презентація управлінських методик впровадження ІКТ в навчальних закладах нового типу України корпорацією „Майкрософт” та проєктів „Net Школа Україна – Net Місто”, „Тул Фюджен”, „MySchool”.
- 14.00-16.00 Презентація інноваційної управлінської діяльності з упровадження ІКТ в гімназії м. Великий Березний.
- 16.00-18.00 Екскурсія в „Лемківську садибу”.
- 19.00-22.00 Екскурсія у Святотроїцький чоловічий монастир УГКЦ.

### 23 червня, неділя

- 9.00-11.00 Методика створення електронних газет, журналів та посібників засобами „Тул Фюджен” (практичне заняття).
- 11.00-12.00 Переїзд до Ужгорода.
- 12.00-14.00 Екскурсія в музей архітектури і побуту Закарпатської області.
- 15.00-17.00 Екскурсія в Ужгородський замок.
- 18.00-19.00 Вулицями стародавнього Ужгорода.
- 19.00-20.00 Повернення у Великий Березний.

### 24 червня, понеділок

- 9.00-13.00 Технології програми „Партнерство в освіті” корпорації „Майкрософт” („Майкрософт” у навчанні, інструменти ІКТ) – практичні заняття.
- 15.00-16.00 Екскурсія на Лумшорський водопад.
- 16.00-19.00 Народні методи фізичного відновлення сірководневими ваннами.

### 25 червня, вівторок

- 9.00-13.00 Технології програми „Партнерство в освіті” корпорації „Майкрософт” (навчання з технологіями, робочий простір керівника) – практичні заняття.
- 15.00-16.00 Презентація інноваційних методик управлінської діяльності Перечинської гімназії.
- 17.00-19.00 Презентація інноваційних технологій екологічного виховання в Ужгородському національному парку.

### 26 червня, серeda

- 9.00-13.00 Використання програми „Майстер Тул” проєкту „Net Школа Україна – Net Місто” в управлінській діяльності керівників закладів освіти нового типу в Україні (практичні заняття).
- 13.00-18.00 Використання програми „Майстер тул” проєкту „Net Школа Україна – Net Місто” в управлінській діяльності керівників закладів освіти нового типу в Україні (практичні заняття).

### 27 червня, четвeр

- 9.00-12.00 Презентація нових освітніх проєктів програми „Партнерство в освіті” корпорації „Майкрософт”. Підведення підсумків IV літньої управлінської школи. Вручення сертифікатів і посвідчень.

більшості з них поради виявилися не переконливими.

Все ж слід наголосити, що вже сьогодні наші освітянські лідери здатні впровадити у своїх закладах на рівні „директор – вчителі та інші співробітники школи” деякі елементи науково обґрунтованої управлінської діяльності. А як бути з районним (міським), обласним і всеукраїнським рівнями, як тут наш директор має організувати свій час, і хто й коли буде цікавитися його можливостями?!

Тож вправа виявилася діагностичною й корисною та показала, куди нам рухатися далі. Ставити ці питання треба, бо вже час і нам вирішити їх!

А ми повернемося на початок роботи Управлінської школи, саме на її відкриття.

До присутніх звернувся п. Турянянський з короткою інформативною промовою:

*„Вельмишановні пані та панове, дорогі цимбори (на Закарпатті так називають друзів). Запам'ятайли? Будемо шість днів один одного так називати. Цимбори. Ми маємо велику честь бути в срібному краї, в Закарпатському краї, і пізнавати новий регіон, якого ми ще не знали, – Великоберезнянщину. І нам випала нагода це зробити якраз у переддень зелених свят Троїці, а на Закарпатті це свято називають Русалля.*

*Україна за територією – одна з найбільших держав у Європі, за населенням, на жаль, ні, а за територією, одна з найбільших, яка дорівнюється до Франції. І дуже багато різних регіонів у нас. Виявилось, щоб 25 областей відвідати (хоча б раз на рік їхати), то треба*

25 років. Асоціація існує 21 рік, тобто ми майже наближаємося до мрії кожного з нас побувати в різних регіонах. Та серед них є особливі: Карпати, Передкарпаття, Закарпаття.

Закарпаття — це край український, дуже давній і дуже цікавий своєю особливістю, тим що тут без власної держави Україна була збережена і зберігається надалі. Для свого захисту вироблений спеціальний діалект, і цей діалект зберігається в оточенні наших етнічних груп (це бойки, гуцули та лемки).

У кожному регіоні України галузь освіти розвивається по-своєму. І коли я в Ужгороді спілкувався з начальником головного управління освіти, то вона сказала, що я дуже пишаюся тим, що в Великоберезному освіта на високому рівні. Ми матимемо можливість протягом шести днів пізнати і цю сторону питання.

Ну і мною, як президентом, була проведена робота, щоб колег зібрати, розказавши про все найновіше, що наповнює сучасний контент освіти інформаційно-комунікаційними технологіями, а конкретно хмарними технологіями. Над цим ми з вами попрацюємо, тобто це наше головне завдання управлінської школи.

Паралельно, згідно з програмою, виконаємо і друге завдання: ми повинні познайомитися із Закарпатським краєм, а конкретно з Великоберезнянищиною, і подивитися, що цікавого тут є в освіті.

Коротко підсумовуючи, можемо сказати, що 19 областей України і місто Київ присутні на нашій IV Літній управлінській школі”.

## ВПРАВА

### „Один день із життя директора: організація робочого часу”

**Ведуча** (Ольга Свириденко): Які завдання протягом дня ви вирішуєте?

**Керівники** (слухачі управлінської школи): Перевірка електронної пошти, щоб з'ясувати, чи є новини від відділу освіти, накази, наради, господарчі питання, відвідування уроків, вирішення надзвичайних ситуацій...

**В.:** Отже, робочий день директора розписали. Тепер питання до вас: як ви дізнаєтесь, чого від вас хоче управління освіти?

**К.:** Телефоном, електронною поштою.

**В.:** Робота з відділом освіти у нас відбувається як?

**К.:** Нарadi, накази.

**В.:** Уявіть: у вас є свій особистий online календар подій, який би міг подивитися вчитель, завгосп, начальник управління освіти і побачити, що конкретно в даний момент у вас відбувається. Це є актуальний календар, у якому ви тримаєте все, що відбувається. Якось кількість питань вирішилася б або реструктурувалася б в більш системний підхід, який би вам дозволив працювати ефективніше.

**К.:** Це нереально...

**В.:** Колеги, я наведу приклад, а ви тоді скажете, зручно чи незручно. Я за сумісництвом працюю в одному закладі. Що робить його керівник: у неї є календар, у якому вона позначає певні заходи. Мені на пошту одразу приходить інформація щодо того, де і коли я маю бути. Одразу в календарі є програма заходу, і виділено, що я маю робити, з якої до якої години я маю бути присутній. Я бачу, що захід з 10.00 до 16.00, але моя частина з 12.00 до 13.00. Ви могли б це зробити?

**К.:** Можливо і так...

**В.:** Календар цей, він для чого? Для того, щоб було організовано час, був доступ до вас, до цієї інформації.

Я хочу показати на прикладі, що робить мій керівник. Я працюю в подібній структурі, як і ви, у мене є два керівники, які теж мене кличуть терміново на наради, й у мене є планова діяльність, яку я веду. Піді мною є підлегли, які теж щось роблять. Половина питань вирішується без того, щоб мені навіть телефонували. Ось мій календар, який бачить мій керівник. І перш ніж кудись послати мене, вона може зайти та подивитися: тут у мене стоматолог, а тут я дитину з дитсадка забираю. Вона мій керівник, вона має право це знати. Тут пропагується не інструмент, яким це робиться, а концепція відкритості та концепція організованості свого робочого часу. Бо, якщо ми говоримо, що користуємося технологіями для чогось, то, в тому числі, і для організації свого робочого часу.

**К.:** Ми й так багато чого тягнемо, а тут ще й це заповнювати.

**В.:** Я зараз скажу інше. Ви кажете, що ми багато чого тягнемо, і це ще заповнювати. Тут ключовий момент: тягнути щоденник, або ще щось тягнути — це тому, що ви в них не бачите для себе цінності. Якщо ми можемо подивитися, як технологічний процес використовується для полегшення роботи, це перший індикатор того, що ми рухаємося в правильному напрямку. Я бачу на практиці, як ці програми використовуються в ліцях, гімназіях, і мене це надихає щось робити далі.

Маю зазначити, що напружену програму Управлінської школи виконано повністю. Додам, що вчора „В колі друзів” також сприяли ефективній роботі Школи, бо її слухачі мали можливість презентувати свої заклади, себе, свій регіон різними способами та засобами. Крім того, під час цього дійства бажаючи стати членом Асоціації зачитували свої заяви й обгрунтовували

власні наміри публічно. Давалася й оцінка проведеного заходу, тож його організатори не були обділені увагою – все робилося публічно, широко, емоційно, з гумором.

І все-таки ще раз **про результати роботи цієї школи**. Ми, педагоги, тож і любимо дізнаватися, а що це в результаті дало, чого саме навчилися слухачі, що сподобалося, а що ні.

Своє враження від роботи Управлінської школи я висловила на адресу Ярослава Володимировича Турянського, як її організатора, також під час отримання „Сертифікату...”: „Дуже важливо, що ви, Ярославе Володимировичу, створюєте всі умови, щоб, *по-перше*, гірські дороги нас „розтрясли”, звільнили від усього зайвого. Тож попереду у нас – легкість, бадьорість та домашні завдання, які ми раді будемо виконувати. І багато планів, багато задумів, дай Боже їх нам підняти поодиночі та разом!

А тепер подивіться, дорогі колеги, куди нас запросив пан Ярослав? До області, яка останньою приєдналася до нашої країни. Але це виняткова область, виняткове місце: *тут є все, щоб тіло оздоровити*.

*По-друге*, побували в гірській школі: хоча в ній відсутнє підключення до Інтернету, але тут шанують і українські традиції, і народні ремесла, а ще своїх учнів: у школі зберігається пам'ять про всіх випускників, ними пишуться... На думку спало: і стіни виховують, а тут ще й підлога, в прямому сенсі цього слова, яка вкрита

Вріз 5

## НЕЗАБУТНІ НАВЧАННЯ в IV літній управлінській школі (відгук учасників)

Навчання в IV літній управлінській школі „Закарпаття – 2013” запам'ятовуються не тільки практичними заняттями, цікавими зустрічами, а й насиченою програмою щодо відпочинку членів Асоціації. У с. Лумшори нас зачарував своєю красою Лумшорський водоспад, ми мали змогу прийняти сірководневі ванни. Екскурсія до с. Вишка запам'яталася найдовшою в Україні канатною дорогою на гору Крася, де ми мали змогу милуватися карпатськими краєвидами.

Молилися в ніч з 22 на 23 червня у Василянському монастирі святого Миколая, здійснивши Хресну ходу.

Асоціація „Відроджені гімназії України” для навчальних закладів – це, перш за все, підтримка та розуміння, співпраця та жага до нового. Вона є тим маяком, який у бурхливих хвилях освіти вкаже правильний напрямок та підтримку освітанам-однотимцям. Плідні конференції Асоціації та навчання в управлінській школі сприяють підвищенню знань керівників навчальних закладів, намагаються на співпрацю та дають можливість крокувати в ногу з часом.

**Ірина Забейворота,  
Ольга Апостолова-Возниця,**  
заступники директора Кушугумського НВК  
„Інтелект” Запорізького району\*

\*Кушугумський НВК „Інтелект” є членом Асоціації ВГУ з 2004 року, і за дев'ять років мали можливість познайомитися з колегами різних областей України, переймати досвід кращих закладів освіти нового типу.



вишитими килимами й рушниками. Генетично, з молоком матері засвоюються народні традиції. І справді, в традиціях треба прожити певний час, от тоді й національний дух з'явиться та відбудеться національне виховання, яке у нас на часі й про яке любимо поговорити. Національне ж виховання краще раз побачити й на собі відчутти, ніж 100 разів почути на словах. Бо не лише словом виховуємо, яке хоч і поставлене „біля німих рабів отих”..., а й ділом, і самим життям!

*По-третє*, побачили дітей: талановитих, красивих, самобутніх... Подумалося: яку ж душу мають їх учителі, щоб отаких дітей підтримувати, виховувати, і не заважати, а, навпаки, допомогати їм розкритися для того, для чого вони прийшли в цей світ.

*Шановні колеги*, враховуючи таку виняткову аудиторію як слухачі управлінської школи, хотілося б звернути увагу сьогодні на запитання, яке ще на початку ХХ сторіччя задав перший президент України Михайло Грушевський, коли написав чудову книгу „*Хто такі українці і чого вони хочуть?*” Відтоді відповіді ще ніхто не знає: світ не уявляє, хто такі українці, та й ми самі про себе маємо неоднозначні уявлення.

Давайте ж скажемо світу: хто такі українці! Шановні мої, якщо будемо свідомі того, чого прагнемо, то зможемо дуже багато зробити для себе і для країни в цілому! Давайте зробимо так, щоб в країні нас почули! Кому, як не нам, заявити про те, *Хто Ми такі?!* Хто краще за нас це знає: ми ж плекаємо майбутнє, стоїмо біля колицки нації! *Ми її вчителі!*

У наших силах зробити Україну консолідованою й соборною! І тоді ми будемо пишатися, говорячи, *це наша Україна! Ми її зробили, ми їй допомогли стати такою, яка вона нам потрібна! Ми тут живемо!*

***Тож Вам особлива подяка,  
Ярославе Володимировичу!  
Шануймося разом!***



**Ольга Выговская**  
Деятельность Ассоциации „Возрожденные гимназии Украины”, как альтернативная форма повышения квалификации руководителей школ

Как и что делается и кем, что осложняет, а что способствует деятельности ассоциации „Возрожденные гимназии Украины” внимательный читатель проследит за этой статьей, которая подготовлена на основе изучения уставных документов ассоциации, направлений ее деятельности, непосредственного участия в разных ее мероприятиях, проведения интервью с членами ассоциации и участниками ее мероприятий, а также с инициатором и организатором „ВГУ”. Перед читателем раскрывается весь путь реализации одной из идей возрождения национальной школы: от желания к современной трансформации идеи со всеми возможными препятствиями и содействиями.

**Ключевые слова:** возрожденная гимназия, возрождение гимназии, учреждение ассоциации, факторы развития и торможения образовательных инициатив, объективные и субъективные расстояния между желаемым и действительным, роль образовательных инициатив для перестройки государства, стратегия развития украинской школы, роль директора среднего учебного заведения в образовательном пространстве и в Украине.



**Olga Vigovska**  
Activity of Association “Revived gymnasia of Ukraine” as alternative form of skill development for school principals

How and what it is going on there and by whom, what complicates and what helps to the Association “Revived gymnasia of Ukraine” activity, attentive reader will see from this article drawn up on the basis of study statutory documents of the Association, lines of its activity, direct participation in its different arrangements, interview with the Association members and participants of its activity, also with the RGU initiator and organizer. All the way of realization one of the ideas of a national school revival goes before a reader: from intention to contemporary realization of the idea with all probable obstacles and promotions.

**Key words:** revived gymnasium, gymnasium reviving, association establishing, causes and factors of development and restraining educational initiatives, objective an subjective distance between wishful and real, role of educational initiatives for building state, strategy of development paces for Ukrainian school, role of a grammar school principal in educational space, and in Ukraine.

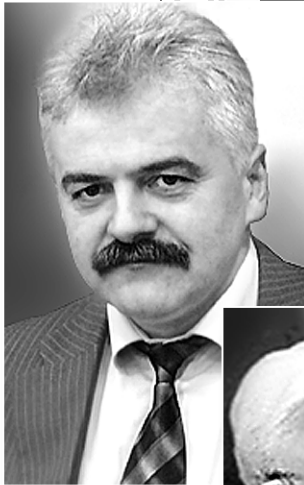
## Наші ювіляри



**АНДРУЩЕНКО Віктор Петрович**, ректор НПУ імені М.П. Драгоманова, академік НАПН України, заслужений діяч науки та техніки України, доктор філософських наук, Президент Асоціації ректорів педагогічних університетів України, лауреат Міжнародної премії в галузі науки й освіти „Вчений світу” (2010 р.). Його 35-річний науково-педагогічний доробок містить педагогічні й філософські праці про вчителя та його підготовку;



**БУРДА Михайло Іванович**, головний вчений секретар НАПН України, академік, доктор педагогічних наук. Відомий учений, який доклав багато зусиль для становлення математичної освіти в школах України;



**АНДРУСИШИН Богдан Іванович**, директор Інституту політології та права НПУ імені М.П. Драгоманова, доктор історичних наук, професор. Його науково-педагогічний доробок складає понад 250 наукових праць, серед яких багато підручників, за якими готуються сучасні вчителі країни;



**КАЛІНІЧЕВ Андрій Герасимович**, ветеран управлінської праці, Заслужений учитель України, перший директор ЗОШ № 217 м. Києва, який було присуджено звання „Зразковий навчальний заклад м. Києва”. Сьогодні Андрій Герасимович – активний учасник багатьох шкільних проєктів, а в нашому журналі – шанований автор і поет.

*Наші найкращі вітання ювілярам!  
Злагоди та гарної погоди вам у душі  
та домі, родині та роботі!  
Здоров'я, творчих злетів,  
невичерпної снаги, довгих, плідних  
і щасливих вам літ!  
Нехай Божя іскра  
чуйності, людяності й  
добра ніколи не  
згасне у ваших  
світлих  
серцях!*

