

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

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

ВОРОН ОЛЬГА ГРИГОРІВНА

УДК.373.5.091.13:371.111:005.336.5:004.5

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
В ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ**

13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук
(доктора філософії)

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



/ О. Г. Ворон /

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:

Олешко Петро Степанович,
ректор Волинського інституту
післядипломної педагогічної
освіти, канд. іст. наук, доцент

Київ – 2019

АНОТАЦІЯ

Ворон О. Г. Управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. – ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, 2019.

Зміст анотації

Дослідження присвячено управлінню розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті. У дисертації здійснено аналіз теоретичних основ проблеми управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті. У ході теоретичного аналізу психолого-педагогічної літератури з проблеми дослідження з'ясовано, що незважаючи на велику кількість наукових розвідок зарубіжних і вітчизняних учених, відсутній єдиний погляд на проблеми, пов'язані з розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, зокрема і в післядипломній освіті.

Тема дослідження є актуальною з огляду на те, що формування та підвищення рівня інформаційної культури педагогічних кадрів освітніх установ в епоху переходу людства до інформаційного суспільства є необхідною умовою становлення їхньої професійної культури. У новому освітньому просторі, також і в післядипломній педагогічній освіті, управлінської уваги потребує проблема розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, що і зумовило вибір теми дослідження «Управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті».

У ході роботи над дослідженням були вирішені наступні завдання: проаналізовано теоретико-методологічні засади управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу;

уточнено зміст понять «інформація», «культура», «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу», з'ясовано чинники, умови, що впливають на управління розвитком інформаційної культури директора в післядипломній освіті; теоретично обґрунтовано і експериментально перевірено авторську модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті; розроблено і апробовано навчально-методичний комплекс щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в такому, що: вперше у вітчизняній педагогічній науці здійснено аналіз проблеми управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті;

- розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті;
- уточнено зміст основних понять дослідження: «інформація», «культура», «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу»;
- удосконалено зміст управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті;
- набули подальшого розвитку зміст, форми і методи розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Практичне значення дослідження полягає в запровадженні моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, розробленні науково-методичного комплексу розвитку інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів в післядипломній освіті, який включає

навчально-тематичний план, програму спецкурсу «Інформаційна культура керівника закладу освіти», словник із освітнього менеджменту, курс лекцій, практикуми, семінари, методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Подальшого вдосконалення набули зміст, форми і методи розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Здійснено теоретичне обґрунтування і експериментально перевірено модель управління розвитком інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті, подано аналіз структури та змісту інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів.

У цьому контексті визначено показники рівнів розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу:

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);
- цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;
- зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);
- відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

У результаті опрацювання теорії та практики, з'ясовано, що інформаційна культура як складова професійної культури директора загальноосвітнього навчального закладу характеризує відповідний рівень інформаційної

компетентності керівників, що пов'язано з формуванням особистісних цінностей, установок, ідеалів, потреб, мотивів, які забезпечують індивідуальний професійний розвиток. Він відбувається за рахунок розвитку таких компонентів інформаційної культури, як: культура сприймання інформації; культура використання інформації; культура організації подання, оприлюднення інформації; культура спілкування в освітньому інформаційному середовищі.

При побудові моделі «Управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті» ми ставили за мету створити науково обґрунтовану систему управління розвитком інформаційної культури задля забезпечення творчого та новаторського рівнів інформаційної культури директора.

На основі теоретичних положень та існуючої практики нами визначено стратегічні напрями управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті:

- Аналіз, прогнозування, організація і вдосконалення різнорівневого змісту розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.
- Різномасштабність форм управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ.
- Обрання слухачами методів і форм діяльності, способів взаємодії викладача і слухача.
- Поетапний аналіз і контроль, засоби управлінського і методичного супроводів директорів загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті.
- Моніторинг процесу управління розвитком інформаційної культури директора навчального закладу в післядипломній освіті.

Результати опрацювання наукових розвідок дали підставу стверджувати, що створення умов для розвитку інформаційної культури директора школи у

післядипломній освіті забезпечується поєднанням кількох компонентів, за яких розвиток може бути результативним:

- змістовий компонент: актуальність змісту освіти для розвитку особистості та професійної діяльності фахівця; інтегративний та варіативний підходи до змісту навчання; відкритість змісту освіти до змін, систематичне оновлення змісту актуальними проблемами;
- управлінський і методичний компоненти: варіативність навчальних програм; свобода вибору освітнього маршруту; різноманітність і різнорівневість методичних навчальних засобів; управління розвитком інформаційною культурою директорів у формальній, неформальній та інформальній освіті; акцент на діалогічне спілкування з урахуванням переважаючих способів сприйняття інформації кожною особистістю;
- комунікативний компонент: взаєморозуміння і задоволеність взаємодією всіх учасників освітнього процесу; позитивне налаштування всіх фахівців на взаємодію і зворотній зв'язок; участь усіх суб'єктів у конструюванні та оптимізації освітнього процесу.

Встановлено, що управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у процесі підвищення кваліфікації в закладах післядипломної освіти складається з послідовних і цілеспрямованих дій, направлених на активізацію компонентів інформаційної культури за її видами і включає такі етапи:

1. Діагностування рівня сформованості інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу за її основними компонентами;
2. диференційований підхід до підвищення кваліфікації кожної групи слухачів за рівнем інформаційної культури (за результатами вхідного діагностування);
3. відпрацювання системи вправ та індивідуальних завдань із розвитку інформаційної культури за кожним з її компонентів;

4. складання індивідуальних програм розвитку інформаційної культури у міжкурсовий період підвищення кваліфікації.

У нашому дослідженні моделювання розглядається як метод дослідження інформаційної культури директора ЗНЗ, а модель як метод пізнання, узагальнення та систематизації елементів об'єкта дослідження у процесі підвищення кваліфікації; як системне явище, яке відображає, по-перше, суттєві властивості і відносини оригінала, по-друге – у точно вказаному стилі змінює цей оригінал, водночас з вивченням оригінала надає про нього нову інформацію. У контексті нашого дослідження – це модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, що містить два етапи, які циклічно повторюються і мають свої завдання – курсовий і міжтестацийний. Розробляючи модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, ми виходили з того, що в ній мають бути відтворені найважливіші компоненти досліджуваного явища, що дало б змогу проаналізувати зазначені компоненти та системні властивості з точки зору ефективності їхнього застосування, спрогнозувати і скерувати подальший процес розвитку складових інформаційної культури директора ЗНЗ, внаслідок чого забезпечити позитивний кінцевий результат. Опрацьована нами модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті охоплює мету, завдання, компоненти інформаційної культури, принципи, методи, шляхи їхньої реалізації в післядипломній освіті та очікуваний результат.

Запропонована модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті принципово змінює траєкторію руху керівника до найвищого рівня інформаційної культури: від етапу репродуктивності, під час якого відбуваються пошуки індивідуальності та визначення власної специфіки управлінської діяльності, через етап розвитку інформаційної діяльності до рівня

керівників закладів освіти, здатних до творчої професійної самореалізації, самопроектування та конструювання нових еталонів (норм) засобів інформаційної культури в управлінській діяльності.

Визначено шляхи управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті: курси підвищення кваліфікації, управлінська практика, семінари, конференції, тренінги, спецкурс «Інформаційна культура керівника закладу освіти», «Школа менеджерів»; дистанційні курси, «хмарні сервіси», вебінари, майстер-класи, модульний контроль; самоосвіта; опанування модуля «ІКТ в управлінні закладом освіти»; індивідуальні консультації та науково-методичний супровід розвитку інформаційної культури; проектна діяльність; публічна презентація досвіду роботи.

Здійснене експериментальне дослідження дозволило перевірити ефективність моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті. Отримані результати експерименту відповідно до розробленої моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті дозволили стверджувати про її дієвість. Розроблено навчально-методичний комплекс щодо запровадження запропонованої моделі в закладах післядипломної педагогічної освіти.

Ключові слова: інформація, культура, інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу, модель, управління, післядипломна освіта, управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

ABSTRACT

Voron O. G. Management of Director Information Culture Development of a comprehensive educational institution. – As Manuscript.

PhD of Pedagogical Sciences doctoral dissertation: Specialty/Course code 13.00.06 – Theory and methodology of education management – State Higher Educational Institute «University of Educational Management» National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, 2019.

The content of the annotation

The dissertation is devoted to the research on the management of the director informational culture development of a comprehensive educational institution in postgraduate education and on this basis the development and verification of the effectiveness model of development informational culture process at advanced training courses, in the intercultural period and in the process of self-education.

The conceptual provisions concerning the growth of the role of information, which are reflected in the Laws of Ukraine «On Education», «On Informatization», «On Information Protection in Automated Systems», «On the Concept of the National Program of Informatization», «On the National Program of Informatization» and others, are analyzed. It actualizes the problem of managing the of school principal informational culture development at a general educational institution, capable to do professional tasks effectively in the modern informational space.

Informational culture is important for every educator. The teacher must understand the role that he can play in shaping the student personality as a person of informational civilization. Teacher, who owns such a culture, must form students informational culture.

Therefore, for the education system, the organization of informational education and the director informational culture improvement is a matter of first priority and the directors themselves become key figures, who primarily affect the level of informational culture increase of all participants in the educational process.

To stimulate the taste for systematic application of informational and communicational and innovative pedagogical technologies, multimedia and the Internet in everyday life have become a priority task of comprehensive educational institutions.

The development of the informational culture of the school principal is a problem, the success of which depends to a large extent on the effectiveness of the functioning of a comprehensive educational institution.

The problem of forming informational culture of teachers, defining its content and components is widely considered in the works of such scholars as N. Dzvincharadze, V. Bepalko, R. Williams, B. Gershunsky, D. Jonassen, M. Zhaldak, V. Zinchenko, K. Colin, Y. Mashbits, Y. Ramsky, M. Saraf, I. Sledzinsky, A. Ursul, and others. The ideas of researchers V. Kravets, V. Kukhareno, N. Novozhilova, A. Shabanov, T. Shorokhova, V. Bykova, V. Oliynyk, M. Zhaldak are significant in the context of pedagogical workers informational culture formation consideration. The works of many domestic and foreign scholars: Y. Babansky, V. Maslov, G. Yelnikova, L. Vashchenko, L. Kalinina, L. Danilenko, G. Dmitrenko, V. Piquelna, Yu. Konarzhevsky, Y. Pavlyuttenkov, M. Potashnik, O. Tonkonga, T. Shamov, V. Gumenyuk, V. Melnyk, E. Khrykov, G. Fedorov and others are devoted to investigating problems of running comprehensive education institutions activities.

The theoretical basis of the study:

- The position of philosophy and cultural studies on the culture of personality (A. Arnoldov, V. Andrushenko, V. Bibler, V. Davydovich, A. Zdravomyslov, I. Zyazyun, S. Ikonnikova, M. Kagan, L. Kogan, V. Kremen, M. Mamardashvili, M. Mihalchenko, K. Horunzhenko), development of professional culture (K. Abulhanova, V. Bazylevych, O. Bondarevskaya, V. Grinova, S. Yelkanov, O. Pekhota, M. Ponochozny, V. Pravorov, V. Sukhomlinsky);
- General provisions of the theory of management and social management (M. Albert, B. Gaevsky, G. Dmitrenko, M. Meskon, F. Hedory, F. Khmel), pedagogical management and management of educational innovations (L. Danilenko, V. Kryzhko, V. Maslov, N. Ostroverkhova, E. Pavlyuttenkov), management culture and its components (M. Zarenok, V. Ivanov, M. Kabushkin, V. Kudin, O. Marmaz, V. Novoselov, L. Orban-Lembrik, Yu. Paleh, V. Patrushev, A. Yarkova);

— The provisions of the theory and methodology of postgraduate pedagogical education (I. Zhernosek, Yu. Krasovitsky, S. Krisyuk, V. Oliynyk, N. Protasova, V. Pusov, V. Semichenko, Ye. Khrykov), management of general educational institutions and improvement of managerial skills of their leaders (E. Berezhnyak, V. Bondar, V. Begei, G. Yelnikova, L. Kalinina, L. Karamushka, Yu. Konarzhevsky, N. Kolominskii, V. Maslov, V. Pikelna, M. Potashnik, T. Sorochan, G. Tymoshko, E. Tonkonga, T. Shamova).

Analyzing the work of scientists, it can be noted that the informational culture formation and enhancement of educational institutions staff in the era of human transition to the information society is a prerequisite for their professional culture formation. The problem is focused not on broadening and improving the knowledge level of a specialist, but on the development of abilities to find the necessary information, analyze it and implement it in its practical activity, react promptly to the innovative experience, as well as design, create, test innovations experimentally, and be able to disseminate them purposefully. However, these questions are studied by scientists in the general theoretical framework.

Nevertheless, despite the importance of the outlined problem, in science and practice, not enough attention is given to the development of the school principal informational culture at a secondary educational institution, and no effective model for managing its formation under new social conditions has been developed, that has caused the choice of the topic of our investigation «Management of the school principal informational culture development in a comprehensive educational institution».

The subject of the study is development, theoretical grounding and experimental verification of the model for managing the school principal informational culture development at a comprehensive educational institution.

To achieve the goal, the following research tasks were completed:

1. The theoretical principles of director informational culture development management of a comprehensive educational institution are revealed.

2. The factors and conditions of director informational culture development of a comprehensive educational institution are determined.

3. The practical state of informational culture development management of a comprehensive educational institution is determined.

4. The model of the director informational culture development management of a comprehensive educational institution in postgraduate education is scientifically substantiated.

5. Methodical recommendations for implementation of the director informational culture development management model at a comprehensive educational institution in postgraduate education have been developed.

The object of the study is the informational culture of a comprehensive educational institution director.

The subject of the research is theoretical foundations, structure, contents and methodological support for the management of the director informational culture development of a comprehensive educational institution in postgraduate education.

The novelty and practical significance of the research are based on the principles, methods, factors and levels of formation of the director informational culture of a comprehensive educational institution in postgraduate education.

The ways of management of the director informational culture development of a comprehensive educational institution in postgraduate education are defined:

- advanced training courses, management practices, seminars, conferences, workshops, courses «Informational culture of comprehensive educational institutions directors», «Managers schools»;
- distance courses, «cloud services», webinars, master classes, module control;
- self-education;
- mastering of the module «ICT in the management of the educational institution»;

- individual consultations and scientific and methodological support for informational culture development;
- project activity;
- public presentation of working experience.

Keywords: information, culture, informational culture, director, factors, conditions, postgraduate education, advanced training courses, intercourse period, self-education, model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1. Ворон О. Психологічна готовність керівників до управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах трансформації освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць* / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.]. 2010. Вип. 1(14), ч. 2. Психологія. С. 84–89.
2. Ворон О. Інформаційне середовище навчального закладу: проблеми, реалії, перспективи. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2012. № 1. С. 43–45.
3. Ворон О. Наукові засади інноваційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2012. № 2. С. 9–13.
4. Ворон О. Удосконалення інформаційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2012. № 4. С. 144–147.
5. Ворон О. Значення комунікативної компетентності керівників навчальних закладів у забезпеченні неперервності освіти педагогів. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2013. № 1. С. 115–117.
6. Ворон О. Комунікативна культура як основа професійної діяльності

педагогічних працівників. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2013. № 2. С. 30–35.

7. Ворон О. Інформаційно-комунікаційні технології та бенчмаркінг як ресурси інноваційної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Варіативність, інноваційність, результативність, аналітичність управління: часопис кафедри менеджменту та освітніх технологій; Хмельницький ОППО.* 2013. № 5. С. 43–45.

8. Ворон О. Педагогічні умови формування ціннісних орієнтацій школярів у сучасному інформаційному суспільстві. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2014. № 1. С. 174–176.

9. Ворон О. Методологічні аспекти зростання професійного потенціалу керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2014. № 4. С. 7–11.

10. Ворон О. Інформаційна культура як загальнонаукова та педагогічна проблема. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2015. № 1. С. 149–152.

11. Ворон О. Фактори та умови розвитку інформаційної культури педагога загальноосвітнього навчального закладу. *Науковий часопис Національного пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 16. Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць.* 2015. Вип. 25(35). С. 3–7.

12. Андрущук І., Ворон О. Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної освіти. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2016. № 2. С. 13–16.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

13. Ворон О. Школа менеджерів як складова моделі управління розвитком професійного становлення та інформаційної культури директора школи в післядипломній освіті. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.* 2017. Вип. 90. С. 129–135.

14. Voron O. Factors and conditions of the development of informational

culture of pedagogy in a general education institution. *Science Review*. Warsaw: RS Global. 6(13), 2018. Vol. 1. S. 26–30.

15. Ворон О. Г. Школа менеджерів як складова моделі управління розвитком професійного становлення та інформаційної культури директора школи в післядипломній освіті. *Імідж сучасного педагога: електрон. наук. фах. журн.* 2018. № 4(181). С. 17–22.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	18
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДИРЕКТОРА ШКОЛИ В ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ	29
1.1 Сутність поняття «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу»	29
1.2 Інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу як ключовий аспект управлінської діяльності	40
1.3 Чинники та умови управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті як проблема педагогічної теорії та практики	49
Висновки до розділу 1	72
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ	76
2.1 Компоненти та рівні інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу	76
2.2 Модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті	90
2.3 Школа менеджерів як важливий чинник управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті	122
Висновки до розділу 2	140
РОЗДІЛ 3 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ	144

3.1 Організація експериментального дослідження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті	144
3.2 Аналіз результатів упровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті	159
3.3 Навчально-методичний комплекс щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті	184
Висновки до розділу 3	193
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	202
ДОДАТКИ	229

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДВНЗ – державний вищий навчальний заклад

ЗВО – заклад вищої освіти

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

ЗНЗ – загальноосвітній навчальний заклад

ЗСО – загальна середня освіта

ЗПО – заклад післядипломної освіти

ЕГ – експериментальна група

ІК – інформаційна культура

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ІТ – інформаційні технології

КГ – контрольна група

МОН України – Міністерство освіти і науки України

НАПН – Національна академія педагогічних наук України

НМС – науково-методичний супровід

НУШ – Нова українська школа

ОІППО – обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

ППО – післядипломна педагогічна освіта

ПО – післядипломна освіта

ВСТУП

Актуальність теми. Домінуючою тенденцією розвитку Нової української школи є її перехід до інформаційного освітнього середовища. У Концепції національної програми інформатизації підкреслено, що результатами інформатизації освіти мають бути: розвиток інформаційної культури людини, що передбачає комп'ютерну освіченість, зміст, методи і засоби навчання до рівня світових стандартів, інтеграція навчальної, дослідницької та виробничої діяльностей, удосконалення управління освітою, а також кадрове забезпечення усіх напрямів інформатизації України шляхом спеціалізації та інтенсифікації підготовки відповідних фахівців.

Інформація, зібрана, опрацьована та передана за допомогою автоматизованих систем, має важливе значення в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Тема дослідження є актуальною з огляду на те, що розвиток та підвищення рівня інформаційної культури керівників освітніх установ в епоху переходу людства до інформаційного суспільства є необхідною умовою становлення і розвитку їхньої професійної культури. Розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу – проблема, від успішного вирішення якої значною мірою залежить як продуктивність управлінської діяльності так і освітнього процесу загалом.

Концептуальні положення щодо зростання ролі інформаційної компетентності знайшли відображення у Законах України «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про освіту» (2017 р.), «Про інформацію» (1992 р.), проекті Закону «Про повну загальну середню освіту» (2018 р.), Законі України «Про Національну програму інформатизації» (2016 р.), Національній стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 р. (2013 р.), Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 р. (2016 р.), проекті Закону України «Про внесення змін до Закону України "Про Національну програму інформатизації"» (2018 р.).

У ході теоретичного аналізу психолого-педагогічної літератури з

проблеми дослідження з'ясовано, що незважаючи на велику кількість наукових розвідок зарубіжних і вітчизняних учених, відсутній єдиний погляд на сутність понять «інформаційна культура», «інформаційна компетентність» директора загальноосвітнього навчального закладу.

У дослідженні простежено тенезу формування підходів до проблеми інформаційної культури у працях таких науковців, як В. Беспалько, Б. Гершунський, М. Жалдак, В. Зінченко, Ю. Машбиць та ін. Значущими в контексті розгляду проблеми формування інформаційної компетентності та культури педагогічних працівників є ідеї дослідників В. Бикова, В. Камишина, О. Кулик, В. Олійника, О. Спіріна.

Теоретичну основу дослідження становлять:

- положення філософії і культурології про культуру особистості (І. Зязюн, В. Кремень, М. Михальченко, Н. Ничкало, І. Бех), розвиток професійної культури (О. Бондаревська, В. Гриньова, С. Єлканов, О. Пехота, В. Сухомлинський);
- загальні положення теорії менеджменту та адаптивного управління (М. Альберт, Б. Гаєвський, В. Гладкова, Г. Єльнікова, З. Рябова), педагогічного менеджменту та менеджменту освітніх інновацій (А. Гуржій, Н. Клокар, О. Кулик, В. Маслов, Н. Островерхова, Є. Павлутенков), управлінської та організаційної культури, її складових (Л. Калініна, Ю. Палеха, Н. Приходькіна, Г. Тимошко);
- концептуальні положення щодо вдосконалення змісту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і наукового супроводу розвитку педагогічних кадрів (С. Ніколаєнко, В. Олійник, Л. Сергєєва, І. Сіданіч, В. Сидоренко, Т. Сорочан, О. Отич); положення теорії і методики післядипломної педагогічної освіти (І. Жерносек, Ю. Красовицький, С. Крисюк, В. Олійник, Н. Протасова, В. Пуцов, В. Семиченко); проблеми професійного розвитку науково-педагогічних і педагогічних працівників у закладах вищої та післядипломної педагогічної освіти (О. Галус, А. Василюк, Н. Волянук,

В. Гладкова, Г. Дмитренко, Ю. Завалевський, О. Снісаренко, Є. Тонконога); управління професійним розвитком науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників під час підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів (І. Андрощук, Н. Клокар, Ю. Конаржевський, В. Сидоренко, Т. Сорочан).

Відповідно до окресленої мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження використано такий комплекс **методів дослідження**:

– *теоретичні* – спрямування на проблемно-цільовий, логіко-системний і структурно-функціональний аналіз філософської, психологічної, педагогічної, науково-методичної та іншої літератури, що уможливило ґрунтовне вивчення загальних теоретичних питань досліджуваної проблеми (аналогія, моделювання, порівняння, систематизація, узагальнення, що використовувалися з метою вивчення літературних і документальних джерел із проблеми управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, законодавчих і нормативно-правових документів у галузі освіти з метою уточнення сутності базових понять дослідження);

– *емпіричні* – анкетування, тестування, прямі та непрямі спостереження і самоспостереження, інтерв'ювання, бесіда з метою дослідження стану розробленості проблеми та порівняння результатів дослідження для виявлення ефективності розробленої моделі, навчально-методичного комплексу; методи математичної статистики використовувалися для відстеження зростання рівня інформаційної культури директора ЗНЗ в умовах упровадження авторської моделі.

Аналізуючи праці науковців, встановлено, що формування та розвиток інформаційної культури педагогічних працівників освітніх установ в епоху переходу людства до інформаційного суспільства є необхідною умовою формування і розвитку їхньої професійної культури. На основі проаналізованої теорії та практики післядипломної освіти з'ясовано, що в управлінні розвитком

інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів існують невирішені проблеми: прийняття державних стандартів післядипломної педагогічної освіти, розроблення уніфікованої моделі підвищення кваліфікації директорів загальноосвітніх навчальних закладів, поєднання наукового потенціалу науково-педагогічних і практичного досвіду керівників закладів освіти.

Виходячи із зазначеної проблеми та її недостатньої розробленості у наукових джерелах сформульовано тему дисертаційного дослідження **«Управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті».**

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України в межах наукової теми кафедри педагогіки, управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та психології з теми «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (державний реєстраційний номер РК 011U002378).

Тему дослідження затверджено на засіданні Вченої ради ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 7 від 15 жовтня 2014 року) і узгоджено у Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень з педагогічних та психологічних наук в Україні (протокол № 9 від 23 грудня 2014 року).

Мета дослідження полягає в розробленні, теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Для досягнення поставленої мети окреслено такі **завдання:**

1. Проаналізувати теоретико-методологічні засади управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.
2. Уточнити зміст понять «інформація», «культура», «інформаційна

культура директора загальноосвітнього навчального закладу».

3. З'ясувати чинники і умови, що впливають на управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

4. Теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити авторську модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

5. Розробити і апробувати навчально-методичний комплекс щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в закладах післядипломної педагогічної освіти.

Об'єкт дослідження – інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу.

Предмет дослідження – управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що: *вперше* у вітчизняній педагогічній науці здійснено аналіз проблеми управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті;

– *розроблено*, обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті;

– *уточнено* зміст основних понять дослідження: «інформація», «культура», «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу»;

– *удосконалено* зміст управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті;

– *набули подальшого розвитку* зміст, форми і методи розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу

в післядипломній освіті.

Практичне значення дослідження полягає в запровадженні моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, розробленні науково-методичного комплексу розвитку інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів в післядипломній освіті, який включає навчально-тематичний план, програму спецкурсу «Інформаційна культура керівника закладу освіти», словник з освітнього менеджменту, курс лекцій, практикуми, семінари, методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти: Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 01-16/670 від 25.06.2018 р.); Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 612 від 02.07.2018 р.); Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 478/02-13 від 08.06.2018 р.); КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» (довідка № 01-23/360 від 23.06.2018 р.); ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» (довідка № 01-02/405 від 27.06.2018 р.).

Матеріали та результати дослідження можуть бути використані керівниками і науково-педагогічними, педагогічними працівниками закладів післядипломної освіти, керівними кадрами освітніх установ та тими, хто досліджує проблему інформаційної культури керівників.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій висвітлено ідеї та розробки автора дослідження. Концептуальні положення, висновки, управлінські підходи сформульовані особисто здобувачем. Використані положення інших авторів мають відповідні посилання.

У публікації, виконаній у співавторстві [4, с. 13–16], особистим внеском автора є характеристика чинників та умов управління розвитком інформаційної

культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті. Ідеї співавтора у дисертації не використовувалися.

Апробація і впровадження результатів дослідження здійснювалися під час семінарів, науково-практичних конференцій, а саме:

– *міжнародні*: III International Scientific and Practical Conference «Social and Economic Aspects of Education in Modern Society» June 18, 2018, Warsaw, Poland on the topic Factors and Conditions of the Development of Informational Culture of Pedagogy in a General Educational Institution (certificate SR 151.20180618/01);

– *всеукраїнські*: науково-практична конференція «Наукові засади визначення змісту посадово-функціональної компетентності керівників навчальних закладів та технології їх формування» (Київ, 2013 р.); науково-практична конференція «Управління професійним розвитком керівних і педагогічних кадрів в умовах запровадження випереджувальної післядипломної освіти» (Рівне, 2013 р.); науково-практична конференція «Науково-методологічні засади державної стратегії розвитку післядипломної освіти в Україні: європейський контекст» (Рівне, 2014 р.); науково-практична конференція «Формування духовно-моральних цінностей особистості в умовах реалізації нової моделі школи екологічної культури» (Рівне, 2014 р.); науково-практична конференція «Наукові засади підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів» (Рівне, 2014 р.); науково-практична конференція «Інноваційні стратегії неперервної освіти педагогів в системі післядипломної освіти» (Луцьк, 2014 р.); науково-практична конференція «Педагогічне проектування моделі компетентного випускника школи естетичної культури» (Київ-Рівне, 2016 р.); науково-практична конференція «Філософія, теорія та практика випереджаючої освіти для сталого розвитку» (Дніпро, 2016 р.); науково-практична конференція з теми «Інноваційний менеджмент у закладах освіти» (Житомир, 2017 р.); науково-практична конференція з теми «Науково-методичні основи професійного розвитку керівних і педагогічних кадрів в

умовах випереджувальної післядипломної освіти» (Рівне – Київ, 2017 р.);

– *регіональні*: регіональна науково-практична конференція з теми «Теоретико-методологічні засади формування інформаційної культури педагогічних кадрів, що працюють з обдарованими учнями, засобами методичної роботи в умовах сучасних перетворень і перспектив сталого розвитку України» (Рівне, 2013 р.); регіональна науково-практична конференція з теми «Вплив науково-педагогічних досліджень на інноваційний поступ освіти регіону» (Рівне, 2014 р.); регіональна науково-практична конференція з теми «Теоретико-методологічні засади створення освітньо-оздоровчого середовища навчального закладу» (Рівне, 2016 р.); регіональний науково-практичний семінар «Професійна майстерність сучасного педагога: освітні виклики і технології формування» (Рівне, 2017 р.); регіональний науково-практичний семінар лабораторії психології професіоналізму з теми «Психолого-педагогічні засади розвитку професіоналізму педагогічних працівників в освітньому просторі Нової української школи» (Рівне, 2017 р.);

– *міжрегіональні*: міжрегіональне засідання кафедр з теми «Інформаційно-комунікаційні технології та бенчмаркінг як інноваційні ресурси управлінської діяльності» (Хмельницький, Шепетівка, Луцьк, Рівне, 2013 р.); міжрегіональне засідання кафедр з теми «Управління розвитком освітнього потенціалу регіону в контексті євроінтеграційних змін» (Рівне, 2016 р.); міжрегіональне засідання кафедр з теми «Управління інноваційною освітньою діяльністю в регіоні в умовах децентралізації та формування концепції нової школи» (Хмельницький, 2016 р.); кафедральні педагогічні читання «За сторінками класиків менеджменту» (Рівне, 2016 р.);

– 10 листопада 2017 р., м. Здолбунів Рівненської області – *семінар-практикум для керівників ЗНЗ Здолбунівського району на базі Кунинської ЗОШ І–ІІ ст.* з теми «SWOT-аналіз як сучасний інструмент стратегічного управління закладом освіти»;

– 8 грудня 2017 р., Гоща Рівненської області – *семінар-практикум для*

заступників директорів з навчально-виховної роботи ЗНЗ Гощанського району на базі КЗ Бугринський НВК «ДНЗ – ЗОШ І–ІІ ст. – АТЛ» з теми «Особливості освітнього середовища закладу освіти в рамках впровадження концепції Нової української школи».

Організація дослідження. Науковий пошук здійснювався впродовж 2013–2018 років і охоплював такі етапи:

1. Концептуально-діагностичний (2013–2014 рр.). Передбачає аналіз літератури вітчизняних та зарубіжних вчених з подальшим окресленням механізмів управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, накопичення емпіричного матеріалу, проведення дослідження рівня розвитку інформаційної культури педагогічних працівників, обґрунтування факторів та умов управління розвитком педагогів; конкретизацію сутності понять «управління розвитком», «інформаційна культура», «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу»; визначення експериментальної бази, проведення діагностичного, прогностичного та організаційного етапів апробації результатів дослідження, узагальнення та здійснення їх наукової інтерпретації; написання наукових статей з проблеми дослідження.

2. Формувальний (2015–2017 рр.). Спрямований на визначення стану управління розвитком інформаційної культури директора школи; формування наукового обґрунтування та методичного забезпечення реалізації моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу; організація дослідження та систематизація результатів експериментальної перевірки, формулювання робочих гіпотез, написання наукових статей з проблеми дослідження.

3. Підсумково-узагальнюючий (2018 р.). Передбачає узагальнення результатів дисертаційного дослідження та здійснення їх наукової інтерпретації; оформлення результатів дослідження у вигляді кандидатської дисертації, підготовку матеріалів для експертної оцінки щодо можливості їх практичного застосування в післядипломній освіті; публікацію статей з

проблеми дослідження.

Структура та обсяг дисертації зумовлена специфікою об'єкта аналізу та логікою його дослідження, що випливає з поставленої мети і розв'язання визначених завдань. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел, що нараховує 283 джерела. Основний обсяг дисертації – 200 сторінок, загальний обсяг – 380 сторінок, таблиць – 21, рисунків – 19.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДИРЕКТОРА ШКОЛИ В ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз дослідження проблеми управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті в сучасній науковій, психолого-педагогічній літературі, нормативних документах; охарактеризовано стан сучасної практики щодо управління розвитком інформаційної культури директорів у закладах післядипломної педагогічної освіти; проаналізовано та уточнено базові поняття дослідження.

1.1 Сутність поняття «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу»

Розвиток інформаційної культури починається з розуміння ролі інформації в житті суспільства. Як відмічає Ф. Уебстер, «не вдається встановити, яким чином інформація зайняла центральне місце в суспільстві, вона настільки важлива, що навіть стала фактором створення суспільства нового типу» [263, с. 14]. Н. Вінер вважає, що інформація – «це позначення змісту (сигналів), отриманого із зовнішнього світу в процесі пристосування до нього і пристосування до нього наших відчуттів» [56, с. 35]. Накопичення різноманітної інформації має велике значення у розвитку особистості та суспільства в цілому. Сучасне інформаційне середовище можна визначити як сукупність інформаційних умов існування суб'єкта (наявність інформаційних ресурсів і їх якість, розвиненість інформаційної інфраструктури), а також соціально-економічних і культурних умов реалізації процесів інформатизації [70, с. 9–13]. Вперше термін «інформаційна культура» з'явився у праці Г. Воробйова «Інформаційна культура управлінської праці». В якості

компонентів інформаційної культури автор визначає – уміння взаємодіяти із службами інформації, формувати свої інформаційні потреби, цілеспрямовано використати інформацію. Г. Воробйов запропонував віднести до компонентів також розуміння ролі комп'ютерної техніки в перетворенні суспільства, відношення до зростаючих інформаційних потоків [62]. У бібліотечно-бібліографічній галузі інформаційну культуру розглядають як культуру роботи з книгою. На культурологічні дослідження у визначенні поняття «інформаційна культура» спирається С. Каракозов, який стверджує, що «інформаційна культура особи є складовою частиною базисної культури як системної характеристики людини, що дозволяє їй ефективно брати участь в усіх видах роботи з інформацією: отриманні, накопиченні, кодуванні й переробці будь якого роду, в створенні на цій основі якісно нової інформації, її передачі, практичному використанні, розвинену інформаційну рефлексію, а також творчість в інформаційній поведінці й соціально-інформаційній активності» [126, с. 54].

Сучасний керівник має усвідомлювати, наскільки важливо володіти інформацією, зберігати її, систематизувати і передавати. Освічена людина повинна знаходити необхідну інформацію для професійної та повсякденної діяльності, користуватися цією інформацією, аналізувати, синтезувати, оцінювати як її, так і її джерела, використовуючи при цьому новітні інформаційні та комунікаційні технології.

У зв'язку з цим невід'ємною частиною загальної освіти особистості, поряд з культурою економічних, соціальних, екологічних відносин, стає інформаційна культура, яка набуває особливої актуальності в умовах інформатизації.

Поняття інформаційної культури базується на двох основних поняттях – інформація та культура. Інформаційна культура є невід'ємною складовою загальної культури людини, яка дозволяє співіснувати з оточуючим середовищем, накопичуючи при цьому необхідні знання, вміння та навички. Вона включає наступне:

- культуру пошуку інформації при розумінні людиною того, що їй необхідно зменшити інформаційний дефіцит – культура пошуку являє собою вміння проаналізувати свої інформаційні потреби, вміння використати різноманітні канали отримання інформації, опанування можливостей нових інформаційних технологій;
- культуру читання і сприйняття інформації; усвідомлення того факту, що будь яке читання – це засіб отримання знань;
- уміння опрацьовувати інформацію;
- створення і ведення особистих пошукових систем; прагнення до підвищення рівня комунікативної компетентності;
- готовність не тільки отримувати, а й віддавати знання;
- вміння чітко і доказово викладати результати власної діяльності.

Філософська наука розглядає інформаційну культуру як рівень розвитку суспільства, здібностей людини, що визначається в типах і формах організації життя та діяльності людей, у взаємовідносинах, а також у створюваних ними матеріальних та духовних цінностях. У філософії визначено декілька рівнів аналізу культури: культура суспільства, культура соціальних груп і культура окремої людини.

Розрізняють інформаційну культуру спільноти людей (цивілізації), інформаційну культуру особистості (людини) та інформаційну культуру різних соціальних груп.

Наявні труднощі з однозначним формулюванням поняття «інформаційна культура» пов'язані із складністю розуміння поняття категорії «інформація». Е. Тоффлер у праці «Прогнози і передумови» пише про це так: «В минулому земля, праця і капітал були ключовими елементами виробництва. Завтра – а в багатьох галузях промисловості це завтра вже настало – інформація стане головною складовою» [261, с. 93]. Таким чином, інформація, знання стають тим «фундаментальним соціальним фактором», який буде покладено в основу економічного розвитку країни. У науці на сьогоднішній день немає єдиної

думки про сутність такого явища, як інформація. Існує більше двохсот її визначень, кожне з яких характеризує окремі сторони даного поняття.

Інформація виступає основним об'єктом інформаційного суспільства, і її роль сьогодні важко переоцінити. Відображаючи реальну дійсність, вона інтегрується у всі напрямки діяльності держави, суспільства, громадянина. З появою нових інформаційних технологій, інформація стає постійним і необхідним засобом забезпечення діяльності закладу загальної середньої освіти. Від її якості та достовірності, оперативності одержання залежать численні рішення, що приймаються директором загальноосвітнього навчального закладу.

Інформаційний вплив на державу, суспільство, громадянина зараз є ефективнішим, ніж політичний, економічний і навіть військовий. Інформація стає реальною, майже фізично відчутною силою.

Поняття «інформація» широко використовується в усіх галузях. Воно набуло багатозначності й інтерпретується залежно від сфери вживання.

У перекладі з латинської мови «інформація» (*information*) – це роз'яснення, виклад; тобто йдеться про відомості (або їх сукупність), про предмети, явища й процеси навколишнього світу. Сьогодні немає усталеного й вичерпного тлумачення цього терміну, слід розглядати його з аналізу досліджень філософів.

Поняття інформації неодноразово змінювалось, його межі то розширювалися, то звужувалися. Знайшов своє відображення у математичній теорії інформатики і теорії передачі даних каналами зв'язку Клода Шеннона і термін «інформація», під яким науковець розумів різні види повідомлень. К. Шеннон разом з У. Уївером запропонували імовірні методи для визначення кількості інформації, що передається. Однак такі методи описують лише знакову структуру інформації, не зачіпаючи її змісту.

Н. Вінер запропонував «інформаційне бачення» кібернетики, як науки про управління в живих організмах та технічних системах. Під інформацією почали розуміти вже не будь-які відомості, а лише ті, які є новими та

корисними для прийняття такого рішення, що забезпечить досягнення мети управління. Інші відомості не вважались інформацією.

У свою чергу Л. Беккер, як і Н. Вінер, підкреслює у цьому понятті ознаку впорядкованості і зазначає: «інформація може бути охарактеризована як збереження і відновлення її носієм упорядкованості станів і її джерела, яке впливає на цього носія» [56, с. 289].

Розглядаючи інформацію як предмет правовідносин у правовій системі, предмет взаємовідносин між державою та юридичними і фізичними особами, доводиться повертатися до вихідних визначень інформації. Прикладом може стати визначення, яке запропонував В. Биков. На його думку, інформація – це: 1) відомості про навколишній світ і процеси, що в ньому відбуваються; 2) повідомлення про стан справ, про стан чого-небудь. І це вірно, адже більшість суспільних відносин виникає саме з приводу інформації як відомостей і повідомлень під час її створення, розповсюдження, перетворення та споживання.

Схожі визначення давали і інші науковці. Так, В. Ровенський, А. Уємов, Є. Уємова під інформацією розуміють «повідомлення про події, що відбуваються як у зовнішньому по відношенню до системи середовищі», так і в самій системі. С. Анісімов вважає, що «інформацією називається будь-яке повідомлення або передача відомостей про будь-що, що заздалегідь не було відоме».

Однак були й інші інтерпретації поняття інформації. Відомий дослідник К. Фон Вайцзекер у своїх працях розкриває його за допомогою іншого поняття – форми, тобто стверджує, що маса й енергія еквівалентні інформації. На думку А. Блока, Г. Гунтера, П. Снайдера інформація є взагалі чимось третім, «нейтральним», «проміжним» між духом і матерією.

Узагальнюючи, можна виділити дві концепції інформації. Прихильники першої концепції зробили спробу співвіднести інформацію з поняттям «відображення», розкриваючи в той же час необхідність єдності відображення й взаємодії, як діалектичної єдності полярних категорій.

Друга концепція інформації, на думку багатьох вчених, є більш комплексним підходом до вирішення проблеми інформації, – «різноманітна» концентрація інформації. У рамках даного підходу інформацію можна трактувати як «зняту нерозрізненість», як розмаїтість. «Інформація, – підкреслює Б. Бірюков, – існує там, де є розмаїття, неоднорідність. Інформація «виявляється» тоді, коли хоча б два «елементи» у сукупності різняться і вона «зникає», якщо об'єкти «склеюються», «ототожнюються». Багато авторів використовують у своїх дослідженнях ті визначення інформації, які наведені в енциклопедичному словнику: «інформація – це відомості, що передаються людьми усним, письмовим або іншим способом». Одночасно розглядається і більш узагальнене системне поняття: «інформація – це загальнонаукове поняття, що включає обмін відомостями між людьми, людиною й автоматом, автоматом і автоматом; обмін сигналами у тваринному й рослинному світі; передачу ознак від клітини, від організму до організму». Зазначено, що для цих двох визначень характерна єдина внутрішня сутність, що дає підставу застосовувати їх для різноманітних систем.

Отже, **інформація** – це об'єкт багатофункціональний. Вона створюється й застосовується в усіх сферах діяльності й забезпечує виконання багатоманітних функцій і завдань, що постають перед найрізноманітнішими суб'єктами – органами державної влади, місцевого самоврядування, перед фізичними і юридичними особами, іншими соціальними утвореннями.

Саме тому Закон України «Про інформацію» [236] тлумачить інформацію як «документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі». Проте, таке визначення потребує суттєвого уточнення.

Розуміння інформації як відомостей лише про події та явища (статичні поняття) залишає поза увагою відомості про процеси (щось тривале у часі). Адже під інформацією слід розуміти і створювані в процесі інтелектуальної діяльності відомості (дані) про навколишній світ і процеси, що в ньому відбуваються або відомості про стан справ.

Закон України «Про інформацію» визначає перелік сфер, де інформація має місце. Це суспільство, держава та навколишнє природне середовище. Обсяг кожної з цих сфер можна розуміти по-різному. Закон не дає визначення термінам «суспільство» чи «держава». Цей перелік не є вичерпним.

Якщо розглядати інформацію в контексті інформаційного суспільства, то вона (інформація) разом із знаннями виступає головним продуктом і основою його функціонування. Функціонування інформаційного суспільства забезпечується розвитком інформаційної інфраструктури, одним з основних елементів якої є інформаційні ресурси. Складні інформаційні системи, якими є фонди, банки, архіви, бібліотеки, депозитарії, музейні сховища, містять інформаційні ресурси у вигляді великої кількості документів.

Інформаційне суспільство у правовому відношенні функціонує на основі нормативних актів, які регламентують інформаційні відносини й процеси, в тому числі відносини власності на інформаційні ресурси та авторські права, доступ до публічної інформації, захист інформації, права на інтелектуальну власність, використання інформаційних технологій у державному управлінні.

Отже, інформація виступає об'єктом інформаційних відносин, які пов'язані з реалізацією права на інформацію та інформаційною діяльністю у галузі створення, збирання, отримання, використання, поширення та зберігання інформації.

Конституція України закріпила право людини на свободу інформації. Стаття 34 Конституції України гарантує кожному право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань; право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб і на свій вибір. Забезпечення дотримання цих прав у визначеному обсязі сприятиме територіальній цілісності, національній безпеці, запобіганню злочинності, для охорони здоров'я населення, нерозголошенню інформації, підтримання авторитету, неупередженості, правосуддя. Ця норма Конституції України ґрунтується на положеннях Європейської конвенції про захист прав та основних свобод людини, Міжнародного пакту про громадянські

і політичні права: стаття 18 передбачає право кожної людини на свободу думки; у статті 19 озвучено, що кожна людина має право на вільне вираження свого погляду; це право включає свободу шукати, одержувати і поширювати будь-яку інформацію та ідеї, незалежно від державних кордонів, усно, письмово чи за допомогою друку або художніх форм вираження чи іншими способами на свій вибір.

В умовах інформатизації освітнього простору важливим завданням післядипломної освіти є розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, який вільно орієнтується не тільки в освітній галузі, а й сучасних, а також перспективних інформаційних та комунікаційних технологіях. Значиму роль в інформаційній культурі грає якість доступу до інформації й наявність необхідних навичок у директорів щодо використання нових інформаційних технологій, тобто наявність певного рівня інформаційної культури особистості. Структура інформаційної культури включає інформаційний світогляд, інформаційну грамотність та інформаційну компетентність. Інформаційний світогляд – система поглядів директора на світ інформації та місце людини в ньому, базовими компонентами якої є моделі управлінської діяльності та освітнього процесу, що відображають гуманістичні орієнтації керівника. Інформаційна грамотність включає кілька складових, а саме: знання спектру сучасних паперових і електронних джерел; знання способів пошуку, обробки та використання інформації; знання методів критичної оцінки та аналізу інформації. Інформаційна компетентність – здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, формувати та розвивати інформаційний простір загальноосвітнього навчального закладу; успішно реалізовувати інформаційно-аналітичну функцію у системі загальної середньої освіти, використовувати інформаційні технології в управлінській діяльності; системний обсяг знань, умінь і навичок у сфері пошуку, критичного оцінювання, використання, збереження, аналізу, оформлення та передачі інформації за допомогою різних засобів, методів і форм інформаційно-аналітичної діяльності; роботу з різними інформаційними джерелами і

ресурсами при проектуванні рішень управлінських, педагогічних проблем і практичних завдань для якісного виконання професійних функцій.

Інформаційна культура є однією зі складових загальної культури керівника. Вона пов'язана із соціальною природою людини. Інформаційне суспільство – це цивілізація, в основі розвитку й існування якої лежить особлива субстанція, умовно іменована інформацією, що володіє властивістю взаємодії як з духовним, так і з матеріальним світом людини [101, с. 14–15].

З огляду на те, що ми розглядаємо управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, яке відбувається під час трансформаційних процесів і освітніх реформ у концепції «Нової української школи», в дослідженні вживатимемо як синонімічні поняття «загальноосвітній навчальний заклад», «школа» і «заклад загальної середньої освіти».

На основі аналізу теоретичних джерел, встановлено, що вагомим чинником для підвищення інформаційної культури особистості є вимога вільно орієнтуватися в постійно змінних соціально-економічних умовах, професійно самореалізовуватися в суспільстві економіки знань, інтегруватися в науково-освітній ринок праці, бути здатним до саморозвитку фундаментальних (дослідницьких) і прикладних (педагогічних) компетенцій, розуміючи їх як базові професійні цінності.

У сучасних умовах розвитку суспільства професійне зростання фахівців усвідомлюється як плекання, вирощування майстра, акмепрофесіонала, людини у всій повноті її особистісного духовного багатства й індивідуальної своєрідності, компетентості у сфері людинознавства й культури спілкування, із розвиненим комунікативним ядром. У відкритому суспільстві професійний розвиток керівних кадрів вимагає інноваційних інструментів і теорій. Нобелівський лауреат Альберт Гор порівнює відкрите суспільство, як і відкриту освіту, із відчиненим вікном, через яке чітко видно наше майбутнє, в якому доведеться жити, вчитися, працювати й діяти [84]. Система післядипломної освіти повинна сприяти розвитку інформаційного світогляду, підготовки та

адаптації до умов життя і праці в інформаційному суспільстві, яке не тільки відкриває для освіти можливості доступу до інформації та знань, але має ризики та небезпеки.

Під час роботи з великими об'ємами інформації важко в ній орієнтуватися, при цьому можливості сучасних інформаційних і комунікаційних технологій породжують небезпеку маніпуляції свідомістю та поведінкою людини. У зв'язку з цим, перед післядипломною освітою виникає потреба вирішувати глобальну проблему – підготувати директора навчального закладу до нових умов життя і професійної діяльності в інформаційному суспільстві; навчити їх ефективно використовувати можливості інформаційних і комунікаційних технологій у професійній діяльності та вміти захиститися від їхнього негативного впливу.

Надзвичайно важливим при підготовці менеджерів освіти є вирішення завдання щодо роботи зі збільшеним об'ємом професійної інформації, що вимагає від післядипломної освіти створення інформаційно-освітнього середовища підготовки спеціалістів, яке сприятиме управлінню розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Поняття інформатизації (від англ. *informatisation*) на сьогодні визначається як «цілеспрямована сукупність процесів: організаційних, правових, науково-технічних, навчальних, виховних, пізнавальних; процес актуалізації учнів і педагогів до життєдіяльності та професійної діяльності у динамічних умовах інформатизації соціуму на основі створення єдиного освітнього інформаційного середовища для оптимального та всебічного використання інформаційно-комунікаційних технологій всіма учасниками навчального процесу» [237]. Саме інформатизація відкриває широкі перспективи для розвитку сучасної людини.

Інформаційну грамотність вважають однією з основних компетенцій особистості, необхідних для постійного вдосконалення професійної компетентності. На основі аналізу наукових досліджень можна узагальнити визначення поняття «інформаційна грамотність», а саме: це вміння та навички

особистості аналізувати інформацію, швидко здійснювати пошук необхідної інформації, вільно орієнтуватися в інформаційних ресурсах, системах, потоках.

Необхідно чітко розділяти поняття «інформаційна культура», «інформаційна грамотність», «інформаційна культура фахівця», які нерідко ототожнюють.

Сутність поняття «інформаційна культура» значно об'ємніша, ніж названі вище поняття. Воно конкретніше характеризує взаємодію особистості з оточуючим середовищем шляхом використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Між поняттями «інформаційна грамотність» та «інформаційна культура» простежуються відмінності. Перше поняття включає знання інформаційної техніки, технологій, комп'ютерів, а також практичні вміння роботи з ними. Друге – вміння людини отримувати досвід, інформацію, знання за допомогою інформаційної грамотності. Створення нової інформації, її поширення – обов'язковий рівень розвитку інформаційної культури.

Інформатизація сьогодні – це не тільки процес, пов'язаний із функціонуванням і подальшим удосконаленням техніки, а насамперед, соціокультурний процес, який змінює свідомість, світогляд людини, її психологію, мораль і ціннісні орієнтири. Тому соціальним замовленням сучасного суспільства є виховання людини, яка зможе навчатися і працювати в умовах постійного зростання інформаційного потоку, людини з високим інтелектуальним потенціалом.

Процес інформатизації системи освіти висуває нові вимоги до учасників навчально-виховного процесу у сфері підвищення інформаційної компетенції та інформаційної культури. Зростає значимість інформаційної компетентності педагогів загальноосвітнього навчального закладу, які здійснюють свою професійну діяльність в умовах широкого впровадження засобів інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) в освітній простір.

Прищеплення смаку до систематичного застосування інформаційно-комунікаційних та інноваційних педагогічних технологій, мультимедіа й

Інтернету в повсякденному житті стає першочерговим завданням закладу освіти, а самі директори загальноосвітніх навчальних закладів стають ключовими постатями, від яких у першу чергу залежить справа реального підвищення рівня інформаційної культури

Отже, проаналізувавши наукові джерела, можемо констатувати, що інформаційна культура – це новий світогляд, нове мислення, а також спілкування в різних інформаційних потоках, що орієнтовано на саморозвиток та самоосвіту. Пошук оптимальних технологій освіти – процес постійний і динамічний. У міру того, як швидко буде утверджуватись інформаційне освітнє середовище, попит на інформаційно-компетентну особистість буде зростати.

1.2 Інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу як ключовий аспект управлінської діяльності

Значення інформаційної культури значно зростає у професійній діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу, оскільки від її рівня залежить не тільки якість реалізації особистісного і професійного потенціалу педагогів, а й здійснення освітнього процесу. Інформаційна культура директора ЗНЗ є ключовим аспектом здійснення управлінської діяльності. Врахування особливостей роботи з інформацією в управлінні забезпечує позитивність впливу і його етичність. Провідне місце в роботі директора ЗНЗ займає інформаційно-аналітична робота. Ступінь достовірності та обґрунтованості інформації, якою користується директор при підготовці та прийнятті управлінських рішень – це важливі показники управління закладом освіти. Тому в понятті «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу» об'єднуємо особистісний і професійний аспекти діяльності керівника. Важливу роль у даному контексті відіграє підготовка фахівців, здатних на практиці формувати та реалізовувати заходи, спрямовані на забезпечення безперервного розвитку інформаційного освітнього середовища. Сформувати ж необхідні

компетентності можливо за умови управління розвитком персоналу, що включає розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників (компетенцій, досвіду, мотивації та інше) відповідно до стратегії завдань загальноосвітнього навчального закладу. Інформаційне забезпечення визначається як «... підтримка процесів управління, технології, навчання, наукових досліджень та іншими засобами систем баз даних і знань» [174, с. 280].

Питання ролі інформації розкривають у своїх роботах такі вчені як В. Биков, В. Камишин, Л. Калініна, О. Кулик, В. Маслов, В. Олійник та ін. Учені основне місце відводять ролі педагогічної інформації та вважають, що найбільш ефективним засобом в удосконаленні управління загальноосвітніми навчальними закладами є інформаційний підхід. Такий погляд на роль інформації ґрунтується на розумінні, що будь який процес управління – це перш за все інформаційний процес, який включає в себе виконання функцій щодо збору, опрацювання, аналізу інформації та прийняття відповідних рішень. В. Маслов підкреслює, що професійна робота менеджера починається з аналізу систематизованої за різними параметрами інформації. Від уміння організувати її надходження, опрацьовувати, аналізувати і використовувати залежать якості і оперативність роботи адміністрації [176, с. 118].

Для розкриття структури та змісту поняття «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу» здійсимо аналіз наукових джерел щодо тлумачення понять, які до нього входять.

Поняття «культура» охоплює надзвичайно багате, різноманітне явище. Культура відіграє важливу роль у житті людства, бо є засобом узагальнення, збереження та передачі людського досвіду. Слововживання терміну «культура» залишається широким і єдиного загальноприйнятого тлумачення на цей час немає. У тлумачному словнику сучасної української мови поняття «культура» визначається як сукупність матеріальних та духовних цінностей, створених людством протягом його історії; те, що створюється для задоволення духовних потреб людини; освіченість, вихованість; рівень, ступінь досконалості якої-

небудь галузі господарської або розумової діяльності [260, с. 339]. Розглянемо кілька підходів до трактування поняття «культура». Так, Б. Єрасов визначає культуру, як сукупність норм, правил і моделей поведінки людей – відносно замкнута система, пов'язана зі специфікою діяльності людей у сучасних умовах праці. Л. Богданова тлумачить поняття, як певну сукупність спеціальних знань, якостей, умінь, навичок, відчуттів, ціннісних орієнтацій особи, які проявляються у її трудовій діяльності і забезпечують її високу ефективність [26]. Л. Кравченко зазначає, що професійна культура – це культура, яка містить у собі сукупність спеціальних теоретичних знань і практичних умінь, пов'язаних з конкретним видом праці [150, с. 167–169].

Культура управління – це складова загальної культури, що визначає її поведінку у сфері управління. Зміст культури управління визначається досягненнями в організації та здійсненні процесу управління, сукупністю вимог до працівників та системи управління, закріплених нормами, принципами права, моралі, етики, естетики. Г. Тимошко висвітлює особливості розвитку «організаційної культури» в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом. Зокрема зазначає, що «справді культурним має бути і сам процес управління ЗНЗ – від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить – розвиток і високу якість» [259, с. 196].

Компетентний директор загальноосвітнього навчального закладу повинен не тільки володіти інформаційним пошуком, аналізувати ресурси інтернету, з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, а й уміти використовувати засоби навігації в інтернеті, сучасні пошукові, файлообмінні та бібліотечні сервіси, збираючи фактичну інформацію щодо об'єкта дослідження й аналізуючи отримані результати.

Саме тому актуальною проблемою в післядипломній освіті постає необхідність управління розвитком інформаційно-комунікативної компетентності, тобто, здатності аргументовано обирати й ефективно

застосовувати в роботі з інформацією професійні знання, вміння як ключовий компонент інформаційної культури.

У сучасній науковій літературі відсутнє єдине розуміння поняття компетентності через його багатогранність і багатокомпонентність. Дослідженням понять компетенції та компетентності займалися такі науковці, як: М. Антонченко, В. Байденко, В. Беспалов, О. Овчарук, Ю. Татур, А. Хуторський. Протягом останніх років активно ведуться дослідження з проблеми інформаційної культури, інформаційної, інформаційно-комунікативної, інформаційно-технологічної компетентності тощо. Це свідчить про те, що процес визначення стабільного набору ключових інформаційно-комунікативних компетенцій знаходиться у стані динамічного розвитку.

Здійснений аналіз понять компетентності та інформаційної компетентності дозволяє нам дійти таких висновків:

- по-перше, інформаційна компетентність може розглядатися як якість особистості, що включає сукупність знань, умінь і навичок виконання різних видів інформаційної діяльності та ціннісне ставлення до неї, при цьому під інформаційною діяльністю розуміють сукупність процесів збору, аналізу, перетворення, зберігання, пошуку та розповсюдження інформації;
- по-друге, інформаційна компетентність може розглядатися різнобічно: як складова ключових компетентностей, як шлях розвитку професійної культури, як складова професійної компетентності фахівця;
- по-третє, інформаційна компетентність фахівця пов'язана з його професійною діяльністю.

До числа значущих ознак слід віднести знання сучасних інформаційних Інтернет-технологій, професійне володіння інструментами інформаційного пошуку, активну соціальну позицію та мотивацію суб'єктів освітнього простору, ціннісне ставлення до інформаційної діяльності, наявність актуального освітнього управлінського завдання, в якому актуалізується та формується інформаційна компетентність.

Інформаційно-комунікаційна компетентність в інформаційному суспільстві є однією з ключових компетентностей директора загальноосвітнього навчального закладу, що проявляється в управлінській діяльності через вирішення поставлених завдань за допомогою інформаційних та комунікативних технологій.

Інформаційна культура керівника займає особливе місце у спрямуванні, організації діяльності педагогічних колективів, створенні умов для подальшого розвитку національної системи освіти та впливає на ділову активність, позитивний особистий імідж, конкурентоспроможність і репутацію загальноосвітнього навчального закладу, а також дозволяє максимально реалізовувати творчий потенціал фахівців, забезпечувати наступність та неперервність освіти.

Сучасний стан системи ступеневої вищої та післядипломної освіти в Україні, європейський та вітчизняний досвід свідчать про наявність проблем, що постають сьогодні перед керівництвом і науково-викладацьким складом вітчизняних закладів вищої освіти. Актуальним є пошук перспективних шляхів вдосконалення змісту ступеневої вищої та післядипломної освіти в країні, поглиблення співпраці з відповідними рівнями системи освіти, зокрема, з загальноосвітнім навчальним закладом у контексті наступності змісту освіти на усіх її рівнях.

Суттєва модернізація системи освіти передбачає, передусім, оновлення управлінської культури, важливою складовою якої є інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу. Управлінська культура – поняття багатогранне, і розглядати його необхідно також із кількох позицій. Передусім, як знання та володіння теорією раціональної організації роботи апарату управління, прищеплення йому найбільш ефективних засобів, форм і методів праці, розкриття ролі культурного елемента в ньому [216, с. 110]. Найбільш важливими компонентами професійної культури або управлінської культури керівника, вважає проф. К. Абульханова, є високорозвинені системний кругозір; професійна творчість; праксеологічні здібності;

рефлексивні здібності; інформаційне озброєння, компетентність, самовдосконалення; конкретно-предметні знання [1, с. 142–150].

Характерною ознакою сучасних змін у системі української освіти є освіта впродовж життя. Зокрема, у вересні 2017 року було ухвалено новий закон «Про освіту», який регулює основні засади нової освітньої системи. На черзі – ухвалення нового закону «Про загальну середню освіту», в якому буде більш детально розкрито зміни. Наскрізні лінії цього процесу – спрямованість на виконання державних освітніх стандартів, формування ключових компетентностей, забезпечення наступності між окремими ланками освіти, педагогіка партнерства, інклюзивна освіта, реальна автономія закладу.

Директор, загальноосвітнього навчального закладу відіграє в цьому процесі ключову роль. М. Захаров у своїй праці «Організація праці директора школи» відмітив, що управління навчальним закладом характеризується трьома чинниками, а саме: вмінням адміністрації отримати чітку та об'єктивну інформацію щодо важливих показників навчально-виховного процесу, оцінкою актуальності та цінності інформації та прийняттям рішення, а також професійним рівнем кваліфікації педагогічного колективу» [116, с. 100–121].

В. Співаковський зазначав, що «на висоті положення опиняються ті, що вміють вихоплювати потрібну інформацію та одразу її застосовувати» [254, с. 386].

У Концепції Нової української школи підкреслено: «Запровадження ІКТ в освітній галузі перейде від одноразових проектів до системного процесу, що охоплює всі види діяльності. ІКТ суттєво розширяють можливості педагога, оптимізують управлінські процеси, таким чином формуючи в учня важливі для нашого сторіччя технологічні компетентності» [142].

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Культура управління як форма використання набутого досвіду у сфері управління – це досягнення в управлінській діяльності, які пов'язані з нормами і принципами суспільної моралі, права, етики, естетики.

Однак культура управління має і ряд відмінностей від інших видів і форм культури. Саме культура управління має відповідати в повному обсязі моральним, юридичним, економічним, організаційним, технічним та естетичним нормам.

Від директора загальноосвітнього навчального закладу залежить стратегія розвитку, позитивний імідж освітньої установи в суспільстві. Тому актуальним на сьогодні є забезпечення якісної освітньої й комунікативної підготовки керівників, зростання гнучкості та мобільності післядипломної педагогічної освіти, посилення її гуманістичної спрямованості, забезпечення потреб як суспільства в цілому, так і окремих громадян в особистісному й професійному розвитку і становленні. Таким чином, формування інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу є актуальною проблемою психології та менеджменту, рішення якої має велике значення не тільки для кожної конкретної людини, а й суспільства в цілому.

Проблема інформаційно-комунікативної компетентності в якості самостійного об'єкту дослідження виділилася відносно давно. Однак її значення настільки велике, що ця категорія сьогодні займає одне із провідних місць і є однією із базових категорій в управлінській, психологічній та педагогічній науках. Дослідженню організації сучасної ділової комунікації присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців П. Бартрама, Й. Завадського, В. Куніциної, Д. Ханта, та ін. У цих працях виокремимо основні поняття, що стосуються нашого дослідження, а саме:

1. Комунікативна компетентність – це не просто навички застосування мовних і немовних засобів в конкретному контексті і ситуації спілкування, уміння ефективно впливати на співбесідника, а й уява про діяльнісну мету свого мовлення, усвідомлення комунікативного сенсу спілкування, творче володіння лексичним запасом і необхідними граматико-синтаксичними

схемами, інтелектуальна готовність до прийняття мотивованого рішення про закінчення висловлювання [196].

2. Комунікативна культура – це показник загальної і професійної культури керівника. Директор загальноосвітнього навчального закладу – це комунікативний лідер. Особистість лідера суттєво відрізняється за своєю складністю, розвиненістю від будь-якого типу особистості. Це пов'язано з концентрацією в ній широкого спектру особистісних якостей. Директор загальноосвітнього навчального закладу як «учитель учителів» звертає на себе увагу дослідників, наслідком чого є й той факт, що у розробленій науковцями Інституту педагогіки і психології професійної освіти АПН України систематизованій кваліфікації властивостей особистості управлінця нараховується більше трьохсот відповідних якостей. У зв'язку з цим, розуміючи комунікативну компетентність як складову загальної професійної культури особистості керівника навчального закладу, слід підкреслити її ключову, визначальну роль у здійсненні комунікації в управлінні.

Комунікація в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом – це обмін інформацією, в результаті якого всі учасники освітнього процесу отримують інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть виявитися помилковими, а люди неправильно зрозуміють, чого хоче від них керівник, і, нарешті, погіршиться спільна ділова взаємодія. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані.

Розглядаючи спілкування як процес розвитку контактів, з'являється потреба у сумісній діяльності, що передбачає сприйняття, розуміння партнера, участь у безпосередньому комунікативному процесі та відпрацювання єдиної стратегії взаємодії.

Сучасна модель управління загальноосвітнім навчальним закладом більше нагадує двобічний потік інформації, де оцінюються якість її передачі, повнота, зміст, форма, що дозволяє не тільки швидко і правильно скласти картину про проблеми педагога, але й обрати ділову стратегію і тактику,

визначити параметри реалізації цілей, форми забезпечення наступності та неперервності освіти.

До основних аспектів ділової взаємодії належать способи управління процесом комунікацій. Це перш за все, уміння моделювати ситуацію, тобто формувати, прогнозувати її розвиток, враховувати суттєві фактори, що дозволять поліпшити стан справи. Також це здатність виявляти необхідність змін і бути готовим швидко реагувати на нові тенденції, гнучко приймати рішення в непередбачуваних обставинах, знаходити ресурси й можливості закріплення власної позиції, виграшу та досягнення успіху. Уміння впроваджувати стратегію в практику, конкретні дії, у контекст комунікації, систему договорів і аргументів доказу дозволяють вдало організувати і здійснити ділову комунікацію [209, с. 31].

Активне слухання директора спрямоване, перш за все, на формування і вирішення комунікативних завдань: діагностування, прогнозування, вироблення стратегії та програми індивідуального професійного зростання; в той час як пасивне – це зміна станів у процесі впливу комунікативних стимулів. Спроба чітко сприйняти сказане партнером, а також упевнитися в правильності свого сприйняття допомагає зосередити увагу на працівникові, «розговорити», почути і зрозуміти його. Однак такого результату можливо досягти лише у тому випадку, якщо активний слухач не тільки володіє відповідною комунікативною технікою, а й правильно її використовує.

Система післядипломної педагогічної освіти, згідно з вимогами сучасного суспільства, орієнтується на вирішення завдань на подолання розриву між теоретичною і практичною підготовкою та перепідготовкою керівних кадрів, що працюють у загальноосвітніх навчальних закладах та на ознайомлення з новачками в управлінській та педагогічній діяльності. Така система має ряд переваг при підвищенні кваліфікації директора загальноосвітнього навчального закладу та управлінні розвитком інформаційної культури: вона більш інтенсивна і гнучка щодо асиміляції в умовах соціально-економічних та техніко-технологічних процесів; має безпосередній двосторонній зв'язок з

практикою, що дозволяє в оптимально стислі строки отримати освітній результат, забезпечує вертикальну інтеграцію між окремими етапами освіти, горизонтальну – між різними рівнями та предметами всередині окремих етапів; контингент, що навчається, здатний критично оцінювати технології та інновації, може безпосередньо брати участь в їх апробації, розвитку і реалізації; вдосконалює вміння вчитися з акцентуацією на особистий та професійний розвиток [94, с. 8–10].

Підсумовуючи, зауважимо, що вирішальними аспектами професіоналізму директора загальноосвітнього навчального закладу в управлінні визначають такі компетентності, як: розпізнавання проблем і знаходження способів і засобів їхнього вирішення; досвід управлінської діяльності; мистецтво управління персоналом і організацією в цілому, налагодження комунікаційних зв'язків і формування позитивного мікроклімату в колективі, організація управління – розподіл функцій, ставлення до роботи, технологія вирішення проблем, взаємодія ланок, інформаційне забезпечення. При цьому основну роль в забезпеченні професіоналізму директора загальноосвітнього навчального закладу відіграє його рівень інформаційної культури.

Отже, інноваційні зміни в сучасному загальноосвітньому навчальному закладі можливі за умов забезпечення високого рівня інформаційної культури керівника, оволодіння ним новим управлінським мисленням за рахунок цілеспрямованої підготовки до управлінської діяльності, неперервного підвищення професійного рівня в післядипломній освіті.

1.3 Чинники та умови управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті як проблема педагогічної теорії та практики

Процеси глобальних змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку всього українського суспільства, і освіти, зокрема, вимагають нових підходів до управління навчальними закладами, пріоритетними серед яких є впровадження

новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що мають забезпечити доступність та ефективність освіти, вдосконалення освітнього процесу, підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві.

Демократизація освітньої діяльності вимагає адекватних змін і в роботі з підготовки керівних кадрів освіти, а також пошуку і впровадження методик інноваційних технологій для формування нового покоління директорів загальноосвітніх навчальних закладів. Сьогодні директори ЗНЗ зустрічаються з певними труднощами в роботі: змінюються, розширюються їхні функції, ускладнюється їхня роль. Причину варто шукати у тому, що навчальний заклад із закритої системи перетворюється у більш складну відкриту систему. Саме тому процес усвідомлення цих процесів і адаптації до них вимагає управлінського професіоналізму і часу, а також – підготовки професійного керівника, який має бути висококваліфікованим фахівцем і в галузі управління загальноосвітнім навчальним закладом, і в освітній діяльності. На сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти сучасний керівник навчального закладу повинен успішно здійснювати як управлінську, так і педагогічну діяльність, забезпечуючи реалізацію цілей і змісту навчально-виховного процесу та різноманітних форм міжсуб'єктних відносин у нових умовах.

Подолати суперечності між фактичним рівнем професійної компетентності директора ЗНЗ і необхідними для сучасного управління знаннями і вміннями в умовах інформаційного суспільства можливо шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій.

У Національній доктрині розвитку освіти (Україна ХХІ століття) пріоритетними завданнями у зазначеному контексті визначено:

- інформатизацію середньої освіти, спрямовану на задоволення освітніх інформаційних, обчислювальних і комунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу шляхом створення єдиної інформаційної структури;

- побудову індивідуальних модульних навчальних програм різних рівнів складності залежно від конкретних потреб школи; випуск електронних підручників;

- створення в Україні індустрії сучасних засобів навчання, що відповідають світовому науково-технічному рівню і є передумовою для реалізації ефективних стратегій досягнення мети освіти.

Питання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій управління ЗНЗ шляхом систематизації інформаційного забезпечення управлінської діяльності досліджували В. Гуменюк, В. Драгун, В. Маслов; виділяли рівні управлінської діяльності керівника школи з використанням інформаційно-комунікаційних технологій В. Глушков, Н. Довгань і Є. Машбиць; розробки напрямів удосконалення праці керівника з допомогою комп'ютерної техніки М. Жалдак, В. Лунячек, І. Підласий, А. Хроленко, Т. Шамова; питання інформаційної культури досліджували В. Бабич, Г. Воронцов, О. Почупайло, Е. Семенюк та ін. Аналіз змісту вказаних праць дозволяє твердити, що попри визначення вищезазначених аспектів проблеми, питання чинників та умов розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті недостатньо вивчено.

Залишається достатньо багато невирішених проблем, які суттєво впливають на управління розвитком і зміст інформаційної культури та потребують більш детального аналізу для забезпечення їхнього дієвого використання.

Визначимо, які основні процеси визначають характер і окремі риси інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, стають рушійними чинниками їхнього формування в інформаційному освітньому просторі.

Чинник – поняття, похідне від поняття «чинити», «діяти», «здійснювати певний вчинок, дію», тобто «те, що чинить, здійснює вплив, діюче». Серед

синонімів цього поняття – поняття «фактор», яке походить від латинського слова «*facere*» («діяти», «виробляти», «примножувати»).

Одним із вагомих чинників управління розвитком інформаційної культури є її висока залежність від багатьох зовнішніх впливів. Причому це стосується як технічної і технологічної сторони даної проблеми, так і умов та обставин, що склалися в освіті на сучасному етапі розвитку. Саме вони, фактично, і визначають основні напрями розвитку і становлення інформаційного освітнього простору.

Це, у свою чергу, спонукає відповідні державні інституції до створення належних умов для забезпечення вільного обігу інформації, дотримання конституційного права громадян на її пошук, отримання, опрацювання і розповсюдження. Поряд із цим має вирішуватися проблема щодо напрацювання дієвої нормативно-правової бази, яка б дозволяла обмежувати можливості використання мережі Інтернет і мас-медіа для поширення недостовірних чи упереджено підібраних відомостей із метою психологічного впливу на учасників освітнього процесу.

Слід також зважати на те, що ринок освітніх послуг, пов'язаних із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, постійно розширюється. Сьогодні, завдяки широкому впровадженню нових технологій та інноваційних рішень, інформаційна продукція в усіх її проявах стає дешевшою, а значить доступнішою більш великому колу споживачів.

Аналіз свідчить, що особливості сучасного розвитку суспільства, зокрема, визначаються суттєвим зростанням випуску та реалізації все досконаліших модифікацій смартфонів і планшетів, завдяки чому різко зростає кількість користувачів мобільним Інтернетом. Відповідно до розширення попиту, активізуються і розроблення різноманітного програмного забезпечення для мобільних пристроїв. У свою чергу, це розширює можливості їхнього використання в якості інструменту управління, а також для посилення впливів на свідомість користувачів, поширенні конфіденційної інформації чи вчинення інших дій.

Для загальноосвітніх навчальних закладів, з недостатньо розвинутою інформаційно-телекомунікаційною інфраструктурою, відсутністю власних технологій, операційних систем, антивірусних програм тощо, а також певною розмитістю стратегії розвитку інформаційної культури всіх учасників освітнього процесу все це стає вагомими чинниками, що спричиняють поступове незворотне формування умов, які сприяють розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Питання створення умов для ефективного управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті висвітлено в працях вітчизняних науковців. У сучасній науковій теорії та практиці існує декілька підходів до визначення умов розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, які відрізняються цілями, організацією, структурою і протіканням процесів та вимогами до кінцевого результату. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови значення поняття «умови» подається як «необхідні обставини, особливості реальної дійсності, які уможливають здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяють чомусь» [53, с. 1295].

Під умовами в контексті нашого дослідження розглядаються ті обставини, за яких відбувається розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу і від яких залежить кінцевий результат цього процесу.

Під системою умов розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних і періодично повторюваних способів впливу [77].

Проаналізувавши описані в психолого-педагогічній літературі умови розвитку інформаційної культури директора школи і розглянувши їх застосування в контексті теми нашого дослідження, ми виділили особливі організаційно-педагогічні умови, необхідні для забезпечення ефективного

управління процесом розвитку інформаційної культури директора школи в післядипломній освіті.

На нашу думку, організаційно-педагогічними умовами, що забезпечують формування інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, є:

- мотивація безперервного навчання директора школи як основи його професійної компетентності; розвиток ціннісного ставлення до інформації; орієнтація на самооцінку – уміння оцінювати власні можливості та окреслювати перспективи професійного зростання;

- компетентнісна спрямованість змісту навчальних модулів; виявлення предметно-методичної насиченості змісту підвищення кваліфікації директорів шкіл; врахування в змісті програм навчальних дисциплін і методиках їхнього викладання відповідно до тенденцій розвитку інформаційних наук, що забезпечує ефективний розвиток предметно-методичної компетентності директора школи; наявність у навчальних планах цільових програм, що інноваційно доповнюють професійну складову підвищення кваліфікації директора школи;

- визначення модулів, спецкурсів, що спрямовані на формування інформаційно-методичної компетентності директора школи в структурних циклах, навчальних планах курсів підвищення кваліфікації, здійснення інтеграції психолого-педагогічних, предметних і методичних особливостей педагогічної діяльності;

- застосування інноваційних освітніх технологій у процесі управління професійним розвитком директора школи; використання новітніх інформаційних технологій навчання, наповнення змісту освітнього середовища ключовими компетентностями, ідеями педагогіки партнерства, дитиноцентризму, загальносвітовими традиціями й орієнтирами; застосування інформаційно-комунікаційних методик і технологій, що сприяють педагогічному пошуку, дослідженню, творчості.

Варто зазначити, що вирішення завдання розвитку інформаційної компетентності є важливою складовою виконання різноманітних міжнародних програм: ECDL, «Teach-it.net», «Intel – навчання для майбутнього», Microsoft «Партнерство в навчанні» тощо. Інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу вітчизняної освіти є національним пріоритетом. Так, у Державній програмі «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці» та в Державній цільовій програмі впровадження у навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів інформаційно-комунікаційних технологій «Сто відсотків» наголошується, що важливим завданням вітчизняної освіти, від успішності вирішення якого визначальною мірою залежатиме розвиток країни та її місце у світовій спільноті, є підготовка юного покоління до життя і діяльності в умовах сучасного інформаційного суспільства. Міністр освіти Лілія Гриневич зазначає, що учитель повинен бути готовий до фундаментальних змін. Ми хочемо перейти від вертикальної педагогіки, до педагогіки партнерства. Хочемо навчати методикам активного дослідницького навчання, створенню інформаційного освітнього середовища, а це означає, що педагог повинен бути готовий до фундаментальних змін, що потребує певних зусиль та часу [87].

Отже, одним із завдань закладів післядипломної освіти є вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів в аспекті впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у навчально-виховний процес, забезпечення володіння відповідними компетенціями всіма педагогічними працівниками, і передусім, директорами ЗНЗ.

Базуючись на дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, можна виділити такі структурні компоненти інформаційної культури: когнітивний, поведінковий, мотиваційно-ціннісний, які потребують від директора загальноосвітнього навчального закладу свідомого формування мети, завдань, а також – знань із інформаційного менеджменту. Поведінковий компонент свідчить про здатність та вміння застосовувати ІКТ. Мотиваційно-ціннісний –

характеризує комунікативність, креативність, вмотивованість та позитивне відношення директора ЗНЗ до управлінської роботи з інформацією.

Однією з інноваційних форм підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів є проведення тематичних курсів, протягом яких удосконалюються компетентності з певної теми, наприклад, «Гуманізація навчально-виховного процесу в основній школі засобами інформаційно-комунікаційних технологій», «телекомунікаційні мережі та автоматизація діяльності навчального закладу» тощо.

Метою тематичних курсів є оновлення, удосконалення, поглиблення професійної підготовки менеджера освіти, розкриття ролі інформаційно-комунікаційних технологій у створенні умов для самореалізації та саморозвитку особистості, особливостей побудови навчально-виховного процесу з використанням комп'ютерно орієнтованих систем навчання; забезпечення особистісно орієнтованого підходу в навчанні на основі впровадженню ІКТ; здобуття теоретичних знань щодо основ пошуку, збереження, перетворення, передавання та використання інформації; вироблення практичних навичок у галузі інформаційно-комунікаційних технологій для їх раціонального використання в повсякденному навчально-виховному процесі.

В інформаційному суспільстві однією з важливих якостей директора загальноосвітнього навчального закладу, умов успішності його як професіонала-менеджера освіти є готовність до інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність директора школи є запорукою не тільки його успіху, а й діяльності підлеглих педагогічних працівників. Інноваційність директора – це усвідомлена професійна і особистісна діяльність.

Однак включення директора ЗНЗ в інноваційний процес часто відбувається спонтанно, без урахування його професійної та особистісної готовності до інноваційної діяльності. До того ж педагогічні інновації, як і будь-які інші нововведення, породжують проблеми, пов'язані з необхідністю поєднання інноваційних програм із державними програмами виховання і навчання, співіснування різних педагогічних концепцій.

Найактуальнішою з інноваційних програм сьогодення є комп'ютеризація освіти, програма впровадження ІКТ, тому готовність директора загальноосвітнього навчального закладу до інноваційної діяльності можна визначити за такими показниками:

1. Мотивація до запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління ЗНЗ та педагогічну практику.
2. Досконале володіння інформацією про сучасні технології та методи роботи.
3. Націленість на творчу, креативну експериментально-дослідницьку діяльність.
4. Уміння знаходити шляхи вирішення складних проблемних ситуацій, пов'язаних із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.
5. Володіння практичними навичками освоєння вдосконалених інформаційно-комунікаційних технологій.

Найчастіше директор загальноосвітнього навчального закладу зустрічається з такими проблемами:

- недостатня забезпеченість ЗНЗ інформаційно-комунікаційними технологіями та іншим обладнанням;
- недостатній рівень кваліфікації директора загальноосвітнього навчального закладу для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій;
- консерватизм у використанні інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі;
- недостатня розробленість програмного забезпечення;
- запровадження інформаційно-комунікаційних технологій без попередньої апробації.

Серед причин, що стримують використання інформаційно-комунікаційних технологій у ЗНЗ, у першу чергу називаються організаційні та технічні – відсутність вільного доступу до комп'ютерного обладнання, труднощі із своєчасним ремонтом, проблеми із поділом класу на підгрупи при

проведенні занять з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та інші. Наявні проблеми і психолого-педагогічного характеру, які полягають у недостатній інформаційній компетентності, а також – у наявному матеріально-технічному забезпеченні ЗНЗ. І перш за все – програмними засобами. Існують різні форми діяльності з метою підвищення інформаційної компетентності.

Основним напрямком удосконалення інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті є вдосконалення методики проведення навчальних занять за рахунок використання он-лайн технологій науково-педагогічними працівниками інституту.

Удосконалення інформаційної культури можна здійснити в курсовий (атестаційний) період через курси підвищення кваліфікації; у міжкурсний (міжатестаційний) – через науково-практичні конференції; інтернет-конференції; науково-методичні, науково-практичні, інструктивно-методичні семінари; тренінги; участю в створенні освітнього веб-порталу (постійно діючий міні-чат надає можливість педагогам області отримати професійну консультацію з питань, які потребують додаткового роз'яснення), через діяльність тимчасових творчих колективів педагогів регіону.

Усі напрями розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті, доповнюючи один одного, дозволяють удосконалювати інформаційну підготовку директорів ЗНЗ.

Стратегія розвитку післядипломної освіти сьогодні спрямована на створення компетентнісної моделі директора ЗНЗ. Для активного включення в професійну діяльність після закінчення закладу вищої освіти, забезпечення можливостей ефективної самоосвіти; розвитку інтелектуального потенціалу фахівців існує необхідність у розвитку інформаційно-аналітичної компетентності та інформаційної культури. Ці характеристики необхідні для оцінки інформації, підготовки та прийняття рішення. В їхній основі лежить інформаційно-аналітична діяльність, як специфічний різновид інтелектуальної, розумової діяльності людини, у процесі якої внаслідок певного алгоритму

послідовних дій із пошуку, накопичення, зберігання, обробки, аналізу первинної інформації утворюється нова, вторинна аналітична інформація у формі аналітичної довідки, звіту, огляду, прогнозу тощо. Аналітична робота утворює технологічний цикл відбору, групування фактів про події, явища, процеси, таким чином, що кожен факт набуває своє місце і пов'язаний із попередніми чи наступними обставинами в просторово-часовій та причинно-наслідковій залежності. Засобами аналітичної роботи є закони та методи мислинської діяльності, технічні засоби за допомогою яких здійснюється обробка фактичних даних.

Форми – організаційні особливості здійснення аналітичної роботи, обумовлені цілями, засобами та результатами її проведення. Ці організаційні особливості утворюють систему аналітичного відстеження за станом та розвитком ситуації. Технології – отримання нового знання (вихідної інформації), яке має певну логічну послідовність.

Директор ЗНЗ повинен бути готовий до швидкого сприйняття й опрацювання великих обсягів інформації, використання сучасних засобів та технологій роботи. Це можливо виконати у сприятливому інформаційному освітньому середовищі, де керівник сам повинен володіти такою культурою, розуміти ту роль, яку він може відігравати у формуванні особистості інформаційної цивілізації.

Таким чином, можна виділити наступні аспекти формування інформаційної культури директора ЗНЗ:

- розуміння ролі інформації в житті суспільства;
- знання інформаційних ресурсів і готовність до сприйняття інформації;
- вміння ефективно здійснювати пошук та вибирати інформацію з різних джерел;
- здатність до аналітичної переробки, використання та створення нової інформації.

Сьогодні важливо не стільки володіти певним обсягом інформації, скільки вміти самостійно набувати нові знання, використовуючи всю різноманітність інформаційних ресурсів, зокрема друковане слово, аудіо- та відеоматеріали, електронні мережі.

В умовах трансферу національної економіки та світової глобалізації освітніх процесів особливої актуальності набуває проблема ефективного забезпечення якісного зростання кадрового потенціалу. Перед системою післядипломної педагогічної освіти (ППО) постає необхідність у вирішенні проблем сучасного науково-методичного супроводу розвитку фахової майстерності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників в умовах інноваційного розвитку національної освіти й науки. Як зазначає Н. Любченко у праці «Бенчмаркінг як складова дисемінації інноваційного досвіду науково-методичної діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти» [173, с. 116–120], пріоритетними завданнями в організації науково-методичної діяльності закладів ППО можна вважати такі:

- трансформація наукових ідей у педагогічну практику;
- упровадження сучасних особистісно орієнтованих методів і форм організації освітнього процесу, інформаційних технологій;
- системний моніторинг змісту, форм і методів освіти та її результативності;
- науково-методичне забезпечення розвитку освітніх установ і закладів;
- аналіз і розробка сучасних концепцій, навчальних програм, посібників, підручників, сприяння створенню умов для реалізації варіативної частини навчальних планів, поглибленого вивчення предметів, профільного навчання з урахуванням потреб регіонів;
- вивчення, узагальнення, поширення перспективного педагогічного досвіду, методична інструментовка матеріалів виставок педагогічних ідей і знахідок;

- сприяння соціалізації педагогів і учнів в умовах інформаційного суспільства;
- створення оптимальної системи інформаційного забезпечення та інформаційно-аналітичного обслуговування навчально-виховного процесу та управління ним [173, с. 116–120].

Важливі питання підвищення кваліфікації керівників шкіл висвітлені у працях Л. Ващенко, В. Гуменюк, С. Калашникової, В. Кричевського, З. Рябової, М. Поташника, Т. Шамової; сутність і розвиток системи післядипломної педагогічної освіти розглядають В. Бондар, Л. Даниленко, С. Крисюк, В. Маслов, В. Мельник, В. Олійник, Н. Протасова, В. Пуцов, А. Чміль; проблемам післядипломної педагогічної освіти керівників ЗНЗ присвячені праці Є. Березняка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Н. Коломінського; управління закладами післядипломної педагогічної освіти є предметом дослідження І. Андрощук, Н. Клокар, Л. Покроєвої, Т. Сорочан, Т. Сущенко, Г. Тимошко.

Наукові розвідки свідчать, що створення умов для розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ у післядипломній освіті забезпечується сукупністю компонентів, за яких розвиток може бути більш ефективним:

- змістовий компонент: актуальність змісту освіти для розвитку особистості та професійної діяльності фахівця; інтегративний підхід до змісту навчання; відкритість змісту освіти для змін, включення в зміст актуальних проблем;
- методичний компонент: варіативність навчальних програм; свобода вибору освітнього маршруту в рамках одного освітнього закладу; різноманітність методичних навчальних засобів; акцент на діалогічне спілкування; урахування різних переважаючих способів сприйняття інформації у різних людей;
- комунікативний компонент: взаєморозуміння і задоволеність взаємодією всіх учасників; переважно позитивний настрій всіх учасників;

участь усіх суб'єктів у конструюванні та оптимізації освітнього процесу [157, с. 182–234].

Наукове вивчення й обґрунтування специфіки, методології та сутності розвитку управлінських компетентностей директорів шкіл у системі ППО, зокрема у процесі підвищення кваліфікації як невід'ємної складової їхньої неперервної освіти, здійснюється на основі культурологічної, особистісно орієнтованої, когнітивної, компетентнісної парадигм освіти. Теоретичне осмислення сутності навчання, вивчення і виокремлення різних підходів до організації і змісту підвищення кваліфікації директора загальноосвітнього навчального закладу й ретроспективний аналіз розвитку післядипломної освіти та процесу підвищення кваліфікації за останні десятиліття [188, с. 4] дав можливість здійснити модульний і диференційований підхід до складання освітньо-професійної програми і робочого навчального плану курсів підвищення кваліфікації. До змісту підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ покладені положення теорії, філософії та психології управління, філософії освіти та теорії управління освітою, управління післядипломною педагогічною освітою, професійною освітою, теорії організаційного розвитку та лідерства, наукових засад використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності.

Варто виокремити розвиток інформаційної культури директора ЗНЗ через:

- поглиблення знань з філософії сучасної освіти, соціології, психології управління й освітнього менеджменту;
- вироблення навичок і вміння ефективного використання здобутих знань у практичній управлінській діяльності, побудові демократичної моделі управління закладом, втілення в освітній простір педагогіки партнерства;
- формування уявлень та цінностей про необхідність і важливість процесу системних змін у державі, забезпечення права кожного громадянина на

здобуття якісної освіти, створенні умов комфортного навчання й розвитку дітей на засадах концепції Нової української школи;

– усвідомлення важливості активної взаємодії школи, влади і громади у формуванні єдиного інформаційного освітнього простору.

Визначальне значення в управлінні розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу мають соціальне середовище, культурологічні фактори, їх сукупність впливів. Фактор – умова, чинник, рушійна сила, причина будь-якого процесу [260, с. 764]. До внутрішніх факторів відноситься власна активність керівника, породжувана протиріччями, інтересами та іншими мотивами, що реалізується в самовихованні, самоосвіті, самоорганізації, а також в діяльності і спілкуванні.

До зовнішніх чинників розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ відносяться макро-, мезо- і мікросередовище, діяльність, виховання, спілкування, комунікація, інформаційно-технічне середовище закладу освіти. До внутрішніх чинників – біологічні, природні, індивідуально-психологічні особливості керівника.

Курси підвищення кваліфікації є важливим зовнішнім системотвірним фактором не тільки неперервної освіти, а й своєрідним стартовим майданчиком на шляху розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ, оновлення здобутих професійно значущих знань, набуття необхідних компетентностей, активізації інформаційно-дослідницької діяльності, тобто всебічного задоволення освітніх запитів і потреб.

Забезпечити управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ допоможе створення єдиної інформаційно-технологічної інфраструктури ППО, включаючи освітянську телекомунікаційну мережу, платформи з обміну знань, освітні сайти, навчальні освітні портали, інформаційні бази даних, електронні каталоги, персональні веб-ресурси тощо, сприяючи тим самим формуванню і вдосконаленню медіа-грамотності й медіа-компетентності

У післядипломній освіті щодо розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ переважають практико-зорієнтовані заняття, що ґрунтуються на

активних, проектних, інформаційно-комунікаційних технологіях, зокрема інтерактивні, адаптивні, акмеологічні практикуми, тренінги, практичні і семінарські заняття, вебінари, круглі столи, тематичні дискусії, науково-практичні конференції, конференції з обміну досвідом тощо.

Активні технології при навчанні дорослих є довгостроковими інвестиціями у розвиток людського капіталу, чинником підвищення якості й ефективності системи післядипломної освіти, підвищення попиту на освітні послуги, зміни мотиваційної готовності до навчання впродовж життя. Кардинально змінюється і система післядипломної педагогічної освіти. Значно зростає роль слухача в організації його освіти, оскільки сучасний освітній процес все більшою мірою стає процесом самонавчання, коли той, кого навчають, сам обирає власну освітню траєкторію у спроектованому освітньому середовищі [200, с. 47–59].

І нарешті, такий освітній процес передбачає постійну підтримку взаємозв'язків між викладачами, слухачами та всіма іншими залученими до цього процесу особами, а також між ними і тими засобами, які вони використовують. Аналіз практики засвідчив, що на дистанційному етапі підвищення кваліфікації основними видами навчальних занять, сучасних за змістом та зручних за часом, є такі, як дистанційна лекція, відеолекція, мультимедіалекція, вебінар, дистанційне консультування, відеоконференція за допомогою сучасних комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, чат-заняття, форум тощо.

Найбільше можливостей для перенесення знань у практичну площину, застосування набутих під час курсової підготовки вмінь і навичок, вироблення авторських теорій та індивідуального творчого стилю професійно-педагогічної діяльності, самореалізації фахівців надає міжкурсовий період. Спланована система міжкурсівих заходів уможливорює стимулювання цілеспрямованого професійного розвитку, підготовку компетентного директора ЗНЗ з інноваційним мисленням, інформаційною культурою, яскравою творчої

індивідуальності, здатної до нестандартних рішень, готової до роботи в сучасних соціокультурних умовах.

Для успішного розв'язання завдання управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті важливо акцентувати увагу на таких ключових питаннях:

- визначенні сутності інформаційної культури як складової загальної професійної культури директора ЗНЗ;
- демократичному підході до управління розвитком інформаційної культури, в основі якого покладені: відкритість і прозорість інформаційних джерел і навчальних, навчально-методичних матеріалів, забезпечення вільного доступу до інформації, переліку послуг, які надає заклад, якість освіти тощо;
- свободі слова і права на власну позицію і погляди, що мають на меті вільне спілкування й обмін думками.

Інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу передбачає нові компетентності, особливий стиль мислення, що забезпечують необхідну соціальну адаптацію до змін і гарантують гідне місце в інформаційному середовищі.

Розвиток українського суспільства в сучасних умовах безпосередньо пов'язаний із підвищенням ефективності системи освіти, зокрема післядипломної освіти. Державна політика в галузі післядипломної освіти здійснюється відповідно до світових тенденцій розвитку освіти впродовж життя. Завдання післядипломної освіти: постійно підвищувати інтелектуальний і кваліфікаційний потенціал освітянина відповідно до вимог суспільства; виступати засобом здійснення моніторингу якості освіти; впливати на формування сучасного світогляду, прищеплювати навички суспільної діяльності; забезпечувати інноваційну спрямованість освітніх установ відповідно до методологічних і технологічних умов підготовки вчителів і директорів загальноосвітніх навчальних закладів [169, с. 93–95].

Посилення ролі інформаційної культури в структурі діяльності сучасного менеджера освіти визначається наступними чинниками: різким збільшенням обсягів інформації, обумовленим прискореними темпами розвитку науково-технічного прогресу; неминучим розсіюванням інформації, викликаним диференціацією та інтеграцією сучасної науки; швидким старінням знань у зв'язку зі зміною наукових та соціальних парадигм. Для якісного формування інформаційної культури особистості, необхідна доступність до сучасних ресурсів оновлення самої інформації.

Інформаційна діяльність директора загальноосвітнього навчального закладу включає такі основні процеси: збір інформації, її переробку, зберігання та інформаційне обслуговування. Культурний критерій інформаційного суспільства полягає в культурній цінності інформації, що означає утвердження інформаційних цінностей в інтересах розвитку окремого індивіда й усього суспільства.

Разом зі стрімким розвитком інформаційних технологій, супутнє йому лавиноподібне зростання обсягів інформації, свого роду «інформаційний вибух», призвів до інформаційної кризи: суперечність між швидким зростанням обсягів потоків інформації та обмеженими можливостями людини. Багатьма науковцями досліджувалося поняття «інформаційна культура». Зокрема, А. Атаян, Ю. Брановським, Г. Воробйовим, Н. Гендина, Л. Глуховою, Н. Зінов'євою, С. Каракозовим, Ю. Куликовим, І. Овчинніковою, чия багаторічна робота взята за основу програми ЮНЕСКО «Інформація для всіх» зауважує: «Інформаційна культура особистості – один із складників загальної культури людини; сукупність інформаційного світогляду та системи знань і вмінь, що забезпечують цілеспрямовану самостійну діяльність для оптимального задоволення індивідуальних інформаційних потреб із використанням як традиційних, так і нових інформаційних технологій, є найважливішим чинником успішної професійної і непрофесійної діяльності, а також соціальної захищеності особистості в інформаційному суспільстві» [76, с. 174–179].

У дослідженні інформаційної культури наявні невирішені аспекти. Це відсутність сучасного словника з озвученої проблеми, який дав би змогу підвищити ефективність і змістовність у роботі з інформацією. Не сформовані на належному рівні вміння здійснювати інформаційну діяльність, а саме: володіння алгоритмами, стратегією пошуку, обробки та передачі інформації, здійснення комунікації за допомогою сучасних засобів і програм.

Важливим для директора ЗНЗ є використання різних джерел інформації, як традиційних, так і інноваційних. Проблема дотримання морально-етичних норм інформаційної поведінки також залишається актуальною. Реалізація цих аспектів сприятиме повноцінному розкриттю управлінських та особистісних якостей директора загальноосвітнього навчального закладу в інформаційній діяльності.

Інформаційна культура може виконувати наступні функції: регулятивну, оскільки робить вирішальний вплив на всю діяльність, включаючи інформаційну; пізнавальну, так як безпосередньо пов'язана з дослідницькою діяльністю суб'єкта та його навчанням; комунікативну, оскільки є невід'ємним елементом взаємозв'язку людей; виховну, бо активно бере участь в освоєнні людиною всієї культури, оволодінні всіма накопиченими людством багатствами, формуванні його поведінки. Потрібно передусім вийти на той інформаційно-культурний рівень менеджменту, який допоможе фахово проаналізувати стан справ, поєднати минулий досвід і ринкові вимоги, щоб учорашні школярі не були шоковані рівнем та вимогами закладів вищої освіти (особливо іноземних), а молодих фахівців не очікувало переучування «з нуля» на виробництві. Можна виділити такі напрямки вирішення даної проблеми.

Першим кроком досягнення цього якісно нового рівня можна назвати поступовий перехід освітнього менеджменту від стереотипної економічної моделі до сучасної партиципативної, а саме: для досягнення поставлених цілей мають бути осмислені комунікації, спрямовані на адекватні конструктивні пропозиції з прогнозованим корисним результатом.

Особлива роль інформаційної культури у освітньому процесі – створення умов інформаційної свободи. Неможливо розвивати творчий потенціал майбутньої особистості, перебуваючи в рамках старих управлінських стереотипів.

Ефективний крок – це визначення форм і методів роботи освітньої установи і навчального процесу, які враховують сучасний інформаційний рівень його учасників. Передбачається повний збір інформації за допомогою мобілізації тих знань і уявлень про проблеми навчального закладу, які є в колективі, з їх подальшим уточненням і винесенням на різнорівневі обговорення [224].

Рівень інформаційної культури багато в чому буде визначати ефективність діяльності адміністрації, те, наскільки директор ЗНЗ володіє методикою педагогічного аналізу, як глибоко він може дослідити встановлені факти, виявити найбільш характерні залежності. Некомпетентне або ж несвоєчасне здійснення контролю на основі аналізу інформації призведе до некоректності у прийнятті управлінських рішень.

Ефективність управління сучасним загальноосвітнім навчальним закладом поряд із рівнем інформаційної культури також залежить від багатьох чинників. Джеральд Браун, генеральний прокурор Каліфорнії, на одній із конференцій зауважив: «Інформаційна культура – це технологія навчання. Вона складається з умінь людини усвідомити особисту потребу в інформації для вирішення тієї чи тієї проблеми, довести, що отримані знання вплинули на її особисті позиції і поведінку і в кінцевому підсумку прийти до розуміння, що використання навичок інформаційної грамотності у процесі вирішення проблеми чи навчального завдання можна поширити на всі сфери життя людини. Це інструмент для перетворення індивідів в активних членів суспільства».

Управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу є одним із ключових аспектів післядипломної освіти. Її рішення в галузі професійної підготовки і підвищення

кваліфікації педагогів сьогодні починає активно обговорюватися. Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу повинно передбачати використання проектно-рефлексивного підходу, який відображає такі напрями:

1. Розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу можливо тільки в діяльності, що вимагає інтеграції комп'ютерної компетентності з педагогічною компетентністю.

2. Не всяка діяльність може сприяти розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу. Сприяють розвитку культури в роботі з інформацією проектні технології та проектна діяльність. Результатом такої діяльності виступає, з одного боку, авторське вирішення певного управлінського завдання, а з іншого боку, результат проектної діяльності полягає в підвищенні якості всього освітнього процесу, у розвитку інформаційної культури педагогів та учнів, самого директора загальноосвітнього навчального закладу;

3. Формування ІК вимагає розвитку рефлексивних процесів, які виступають системоутворюючим чинником розвитку психологічного, діяльнісного та інформаційного компонентів ІК, надаючи вплив на здібності директора загальноосвітнього навчального закладу інтегрувати названі аспекти у своїй професійній діяльності.

Державна політика в галузі післядипломної освіти здійснюється відповідно до світових тенденцій розвитку освіти протягом життя.

У Законі України «Про вищу освіту» визначено завдання післядипломної освіти:

- постійно підвищувати інтелектуальний і кваліфікаційний потенціал освітянина відповідно до вимог суспільства;
- виступати засобом здійснення моніторингу якості освіти;
- впливати на формування сучасного світогляду, прищеплювати навички суспільної діяльності;

— забезпечувати інноваційну спрямованість освітніх установ відповідно до методологічних і технологічних умов підготовки вчителів і директора загальноосвітнього навчального закладу.

Визначимо такі шляхи розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної освіти: спеціальна освіта – курси підвищення кваліфікації; самоосвіта; обмін досвідом, спілкування з колегами; науково-методичне забезпечення; участь у семінарах, вебінарах, конференціях; формування: творчі групи і лабораторії, коучінги, майстер-класи, семінари, очно-дистанційні курси; можливість отримання сертифікатів різних освітніх напрямків; організація педагогічної практики для директорів загальноосвітніх навчальних закладів в післядипломній освіті; стажування.

Сучасна освіта має інноваційний характер, тому нині у полі зору науковців і педагогів перебуває питання інновацій в освіті та їх співвідношення з традиційними стратегіями навчання. Актуальною на сьогодні в аспекті розв'язання є проблема формування інформаційної культури всіх учасників освітнього процесу. Директори загальноосвітніх навчальних закладів області в рамках управлінсько-педагогічної практики беруть участь у семінарах-практикумах на базі ЗНЗ.

Творча група директорів загальноосвітніх навчальних закладів розробляє алгоритм перетворення педагогічних ідей у педагогічну технологію. Опрацьовано фактори пошуку та успішного використання програмного забезпечення, хмарних сервісів, створення доступу в роботі з інформацією. Зокрема, таких застосунків, як «NET-школа», «NET-місто», «Рейтинг», «Аналіз уроку», «Moodle» та ін. У підсумку учасники таких заходів підкреслюють важливість здійснення інноваційної діяльності. Скорочується час, що витрачається на таке: учнями – на засвоєння теоретичних знань, практичних умінь і навичок; педагогічними працівниками – на виконання основних функцій, операцій і дій; адміністрацією школи – на виконання управлінських функцій, операцій і дій. Особливий акцент у даній освітній установі зроблено

на формуванні єдиного інформаційного освітнього простору, оскільки це допоможе вирішити ряд завдань: формування комфортних умов для розвитку компетентностей дитини, її повноцінного інтелектуального, творчого, морального і фізичного розвитку; досягнення оптимального рівня здійснення самоосвіти з метою розвитку особистості педагога шляхом впровадження інновацій; створення віртуальних класів, лабораторій, розвитку комп'ютерно орієнтованого освітнього середовища з можливістю реалізації інклюзивної та дистанційної освіти; забезпечення максимальної мобілізації ресурсів учасниками освітнього простору [63].

Післядипломна освіта є основою розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу. Відповідний рівень професійної управлінської спрямованості директора ЗНЗ може бути досягнутий у системі післядипломного підвищення кваліфікації через змістовно-цільову і структурно-організаційну реалізацію багаточисленних функцій інститутів післядипломної педагогічної освіти.

Отже, на основі вищезазначеного, можемо стверджувати, що в післядипломній педагогічній освіті відбувається неперервний розвиток професіоналізму директора ЗНЗ, який уже володіє теоретичними та управлінськими компетентностями, методиками і технологіями, цінностями, загальною та інформаційною культурою. Це особливо важливо враховувати в умовах створення нових інформаційних технологій під час переходу суспільства до постіндустріальної стадії розвитку, забезпечення неперервної освіти, складовою якої виступає післядипломна освіта керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Управління розвитком інформаційної культури директора школи в післядипломній освіті як проблема педагогічної теорії та практики» здійснено теоретичний аналіз дослідження проблеми управління розвитком інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів в післядипломній освіті в сучасній науковій, психолого-педагогічній літературі, нормативних документах; охарактеризовано стан сучасної практики щодо управління розвитком інформаційної культури директорів у закладах післядипломної педагогічної освіти; проаналізовано та уточнено базові поняття дослідження.

На основі проаналізованої практики в закладах післядипломної педагогічної освіти встановлено, що в управлінні розвитком інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів існують невирішені проблеми: прийняття державних стандартів післядипломної педагогічної освіти, розроблення уніфікованої моделі підвищення кваліфікації директорів загальноосвітніх навчальних закладів, поєднання наукового потенціалу науково-педагогічних і практичного досвіду керівників закладів освіти, відсутність моделі управління розвитком інформаційної культури в післядипломній освіті та навчально-методичного комплексу щодо її впровадження.

Встановлено, що з точки зору культури, інформаційна культура розглядається як складова процесу формування культури людини. Інформаційна культура є складовою культури особистості, яка допомагає їй самостійно накопичувати знання, затребувані повсякденним життям. Вона включає такі компоненти: культуру пошуку інформації, що передбачає розуміння особистістю необхідності в зменшенні інформаційного дефіциту – культура пошуку представляє собою вміння проаналізувати власні інформаційні потреби, використати різноманітні канали отримання інформації, опанувати можливості нових інформаційних технологій; культуру отримання і

сприйняття інформації; усвідомлення того факту, що нова інформація – це засіб отримання знань; уміння опрацьовувати інформацію; створювати і впроваджувати особисті пошукові системи; прагнути до підвищення рівня комунікативної компетентності; мати готовність не лише отримувати, а й обмінюватися інформацією; вдосконалювати вміння чітко і доказово викладати результати власної діяльності в інформаційному просторі.

Уточнено зміст поняття «інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу». З'ясовано, що це інтеграційна, багаторівнева, професійно значуща характеристика особистості керівника, що формується завдяки системній поетапній підготовці й виражається в наявності ціннісного ставлення до управлінської діяльності в інформаційному світогляді, інформаційній грамотності та компетентності, комунікативності, культурі пошуку, обробки та передавання інформації.

Встановлено, що в сучасній науковій теорії та практиці існує декілька підходів до визначення умов розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, які відрізняються цілями, організацією, структурою і протіканням процесів та вимогами до кінцевого результату. Під умовами в контексті нашого дослідження розглядаються ті обставини, за яких відбувається розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу і від яких залежить кінцевий результат цього процесу. Під системою умов розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних і періодично повторюваних способів впливу. У зазначеному процесі ми простежуємо циклічність.

З'ясовано, що організаційно-педагогічними умовами, що забезпечують формування інформаційної культури директора школи в післядипломній освіті, є:

- мотивація безперервного навчання директора ЗНЗ як основи його професійної компетентності; розвиток ціннісного ставлення до інформації; орієнтація на самооцінку – уміння оцінювати власні можливості та

окреслювати перспективи професійного зростання;

- компетентнісна спрямованість змісту навчальних модулів; виявлення предметно-методичної насиченості змісту підвищення кваліфікації директора загальноосвітнього навчального закладу; врахування в змісті програм навчальних дисциплін і методиках їхнього викладання відповідно до тенденцій розвитку інформаційних наук, що забезпечує ефективний розвиток предметно-методичної компетентності директора школи; наявність у навчальних планах цільових програм, що інноваційно доповнюють професійну складову підвищення кваліфікації директора школи;

- визначення модулів, спецкурсів, що спрямовані на формування інформаційно-методичної компетентності директора школи в структурних циклах, навчальних планах курсів підвищення кваліфікації, здійснення інтеграції психолого-педагогічних, предметних і методичних особливостей педагогічної діяльності;

- застосування інноваційних освітніх технологій у процесі управління професійним розвитком директора ЗНЗ; використання новітніх інформаційних технологій навчання, наповнення змісту освітнього середовища ключовими компетентностями, ідеями педагогіки партнерства, дитиноцентризму, загальносвітовими традиціями й орієнтирами; застосування інформаційно-комунікаційних методик і технологій, що сприяють педагогічному пошуку, дослідженню, творчості.

На основі аналізу теорії та практики визначено чинники управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті: у педагогічній практиці шляхом забезпечення інноваційності змісту підвищення кваліфікації директора ЗНЗ за умови поєднання управлінського і методичного супроводів у єдиному інформаційно-освітньому середовищі: неперервна післядипломна освіта, науково-методична діяльність і самоосвіта, що здійснюються

у результаті планованого управління розвитком інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів.

Основні наукові результати розділу викладено в публікаціях автора [4; 64; 65; 66; 67; 68; 71; 72].

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ

У другому розділі здійснено теоретичне обґрунтування моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті, подано аналіз структури та змісту інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів.

2.1 Компоненти та рівні інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу

Нині особливо актуальною є інформаційна культура, яка вимагає від директора загальноосвітнього навчального закладу нових компетентностей, особливого стилю мислення, що забезпечують необхідну соціальну адаптацію до змін і гарантують гідне місце в інформаційному середовищі.

У цьому контексті проблема формування інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, визначення її змісту та складових широко розглядається у працях таких учених, як: В. Беспалько, Р. Вільямс, Б. Гершунський, Н. Джинчарадзе, Л. Калініної та ін. Значущими в контексті розгляду питання формування інформаційної культури педагогічних працівників є ідеї дослідників В. Бикова, М. Жалдака, В. Олійника. Питанням управління діяльністю закладів загальної середньої освіти присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Л. Ващенко, В. Гуменюк, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Л. Калініна, В. Мельник, В. Пікельна, З. Рябова та ін.

Аналізуючи праці науковців, варто відзначити, що формування та підвищення інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в епоху переходу людства до інформаційного суспільства є необхідною

умовою становлення їх професійної культури. Проблема полягає у розвитку здібностей знаходити потрібну інформацію, аналізувати її та впроваджувати у свою практичну діяльність, оперативно реагувати на інноваційний досвід, а також проектувати, створювати, експериментально апробувати інновації, уміти їх цілеспрямовано розповсюджувати.

Обрана нами методологічна основа (розуміння особистості як відкритої, активної, унікальної та цілісної системи – Б. Ананьєв, Л. Анциферова; розуміння неперервної освіти як цілісної та динамічної системи, що розвивається – С. Архангельський, В. Зінченко) та теоретичні підходи до розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу дали нам змогу визначити такі закономірності цього процесу:

- відповідність мети розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу вимогам інформаційного суспільства, нового освітнього простору, а також вимогам і запитам самого директора загальноосвітнього навчального закладу;
- обґрунтування необхідності та доцільності розроблення та впровадження моделі щодо розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті;
- визнання результатів процесу розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу соціально значущими в умовах інформаційного освітнього середовища;
- залежність рівня і ефективності процесу розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу від ступеня організації процесу управління цим процесом.

На думку дослідників С. Антонової, М. Вохришевої, І. Горлової, Н. Коряковцевої, в інформаційній культурі керівника можна виділити два структурних рівні: змістовний і функціональний. Змістовний рівень відноситься до сфери культури і виявляється в інформаційному світогляді, що стосується

найбільш значимих ідей, циркулюючих у суспільстві, включаючи також і передові професійні знання.

Здійснення операційної діяльності в управлінні можливе за умови сформованої на функціональному рівні інформаційної культури. Такий рівень включає уміння оперативного пошуку, критичного аналізу, визначення інформаційних потреб та можливостей.

Наявність таких умінь та навичок дозволить скоротити витрати часу, збільшити точність та об'єми опрацьованої інформації, підвищити ефективність управління.

Такий підхід дає підстави вважати, що інформаційна культура – це культура праці, яка формується в умовах інформаційного суспільства. А отже, у структурі інформаційної культури можливе виокремлення таких складових, зокрема: інформаційна культура фахівця, інформаційна культура особистості, інформаційна культура керівника.

Інформаційна культура як складова професійної культури директора загальноосвітнього навчального закладу характеризує відповідний рівень інформаційної компетентності керівників, що пов'язано з формуванням особистісних цінностей, установок, ідеалів, потреб, мотивів, які забезпечують індивідуальний професійний розвиток. Він відбувається за рахунок розвитку таких компонентів інформаційної культури, як: культура сприймання інформації; культура використання інформації; культура організації подання інформації; культура спілкування в освітньому інформаційному середовищі.

Так, культура сприймання інформації як компонент інформаційної культури характеризується демократичністю, гуманістичністю, доцільністю, оптимальністю, результативністю в управлінській діяльності.

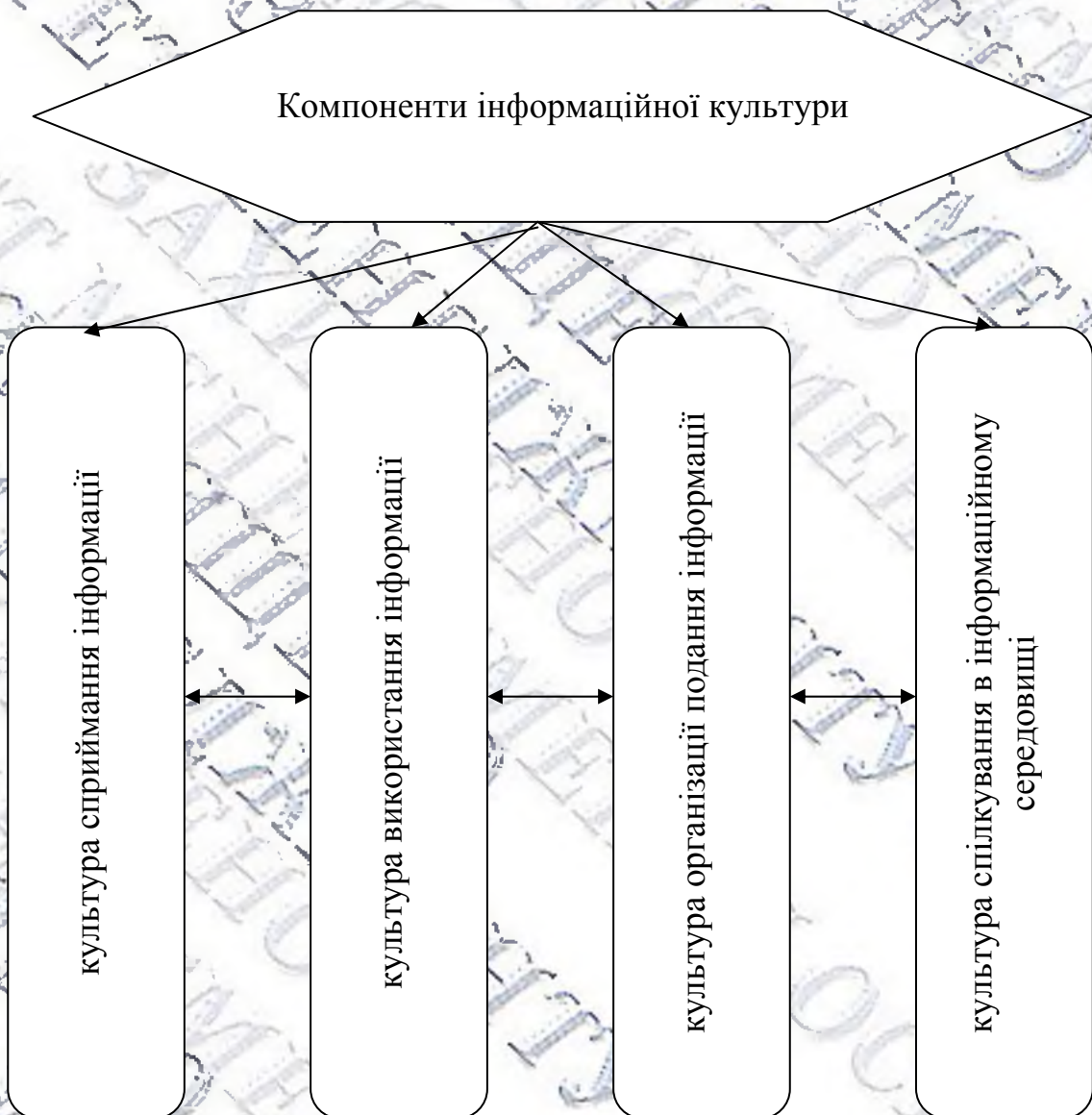


Рис. 2.1 Компоненти інформаційної культури

Джерело: авторське опрацювання

Показником вияву культури сприймання інформації у директорів ЗНЗ є соціально-професійна освіченість, яка проявляється в знаннях естетичних норм роботи з інформацією, уміннях виокремлювати істотне, адаптовуватися до освітнього інформаційного середовища.

Інформаційна культура використання інформації ґрунтується на засадах науковості, враховує аспект збереження авторства інформаційного продукту і виявляється в умінні якісної обробки інформації й транслявання її в доступній формі на засадах педагогіки партнерства всім учасникам освітнього процесу.

Культура організації подання інформації як компонент інформаційної культури характеризує професіоналізм директора ЗНЗ, який відображає рівень професійного досвіду і досконалість засобів управлінської діяльності, зокрема, професійний досвід пов'язано з професійною майстерністю, яка визначає успішність прийняття управлінських рішень за допомогою інформаційних технологій. Отже, культура організації подання інформації як компонент інформаційної культури оцінюється не тільки рівнем відповідних компетентностей, але й певним адаптаційним чинником, який уможливорює оперативне реагування на інформаційно-комунікативні зміни в умовах управлінської діяльності.

Культура спілкування в інформаційному середовищі визначається розвитком комунікативних умінь директора ЗНЗ, зокрема: володіння технікою і логікою інформаційного спілкування, уміння встановлювати контакт у віртуальному середовищі і прогнозувати результати комунікації, застосовувати комунікаційні зв'язки в інформаційному середовищі. Формування культури спілкування є важливою складовою інформаційної культури, засобами якої відбувається створення єдиного освітнього інформаційного простору, що поєднує широкий вибір навчального програмного забезпечення та мережевих технологій.

Таким чином, розвиток інформаційної культури директорів ЗНЗ має відбуватися на засадах розвитку культури сприймання, використання, організації подання інформації та формування культури спілкування в освітньому інформаційному середовищі, що визначається сукупністю культурних норм, культурологічних знань та цінностей при підготовці інформаційно-аналітичної продукції і здійсненні управління. Сформованість інформаційної культури характеризує здатність керівника

встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими учасниками освітнього процесу, вільно й результативно обмінюватися інформацією.

На основі теоретичних положень та існуючої практики нами були визначені стратегічні напрями управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, які охоплюють найважливіші складові післядипломної освіти та співвзаємодії педагогів у процесі навчання:

- аналіз, прогнозування, організація і вдосконалення різнорівневого змісту розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу;
- різноаспектність форм процесу управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу;
- поетапний аналіз і контроль, засоби управлінського і методичного супроводу директора ЗНЗ у післядипломній освіті;
- моніторинг процесу управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

У нашому дослідженні ми розглядаємо управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, тому ця проблема вимагає розгляду створення умов у навчальному, науковому і методичному аспектах. Програма кваліфікаційних курсів має носити як підсумковий, так і прогностичний характер особистісного розвитку директора загальноосвітнього навчального закладу, а післядипломна освіта – передбачати основний період професійного зростання директора загальноосвітнього навчального закладу [206, с. 43–46].

Реалізація компетентнісного підходу в освітньому процесі післядипломної освіти передбачає також дотримання низки дидактичних умов. Передусім, учасники освітнього процесу, у даному випадку керівники закладів загальної середньої освіти, мають чітко усвідомлювати дидактичну сутність понять «інформація», «культура», «інформаційна культура», які можуть

характеризувати як певний етап в освітньому процесі, так і його кінцевий результат – досягнення бажаного рівня інформаційної культури.

Рівень інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу на різних етапах професійної діяльності є різним. Тому це підтверджує на практиці рівневий характер компетентнісного підходу, про доцільність визначення певних послідовних рівнів у процесі розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Отримання позитивного кінцевого результату передбачає забезпечення контролю за його досягненням на певних етапах цього процесу. Нормативний результат сформованості інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу також має передбачати контроль за послідовністю її формування з визначенням вимог до рівня сформованості компетентності директора загальноосвітнього навчального закладу на кожному етапі. Ці етапи, по-перше, мають бути пов'язаними з послідовністю формування професійного досвіду в процесі педагогічної діяльності; по-друге, віддзеркалювати хід освітнього процесу директора загальноосвітнього навчального закладу: мотивацію (усвідомлення цілей і завдань), актуалізацію (визначення найближчого необхідного рівня інформаційної культури), з відпрацюванням необхідних теоретичних і практичних блоків; діагностика (самоаналіз отриманих результатів і співставлення отриманих результатів із очікуваними) і як результат – підвищення рівня інформаційної культури.

Організаційно-педагогічні умови управління процесом розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті поєднують урахування стану і перспектив соціально-економічного та культурно-освітнього розвитку інформаційного суспільства, регіону, громади, вивчення особистих професійних запитів директорів шкіл у післядипломній освіті, неперервність процесу розвитку інформаційної культури, поєднання зовнішньої та внутрішньої варіативності навчання, створення і використання інформаційно-навчального середовища освіти,

інноваційність змісту, форм і технологій, модернізацію функціонування закладів післядипломної педагогічної освіти.

Нові завдання післядипломної педагогічної освіти у XXI ст. вимагають застосування в широкому масштабі інноваційних педагогічних технологій, що базуються на фундаментальних епістемологічних та герменевтичних аспектах педагогіки, пов'язаних з професійним мистецтвом та високою комунікативною культурою усіх учасників освітнього процесу [43, с. 3–7].

У змісті освіти – відмова від сукупності абстрактних теоретичних понять, які за темами розкидані у навчальному плані, до системних, міжпредметних, надпредметних, метапредметних, практико зорієнтованих концептуальних уявлень про світ і способи соціально нормованої практичної дії. У педагогічній діяльності – відмова від монологічної подачі навчального матеріалу до педагогіки творчої співпраці та діалогу з тими, що навчаються [9, с. 8–16].

Змісту управлінської діяльності щодо розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу присвячені роботи науковців: В. Камишина, Н. Клокар, В. Олійника, Т. Сорочан, В. Сидоренко та ін. Однак проблема наукових підходів до змісту управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті висвітлена недостатньо. Сучасна наука визнає, що процес розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу – це комплекс взаємопов'язаних дій, який у Рівненському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти здійснюється за розробленою моделлю (рис. 2.2).

Метою процесу розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу є забезпечення засобами післядипломної освіти формування та розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, яка сприятиме позитивній динаміці розвитку творчої інноваційної особистості керівника; підвищення рівня її творчої діяльності; наявність стійкої мотивації до саморозвитку та самовдосконалення.

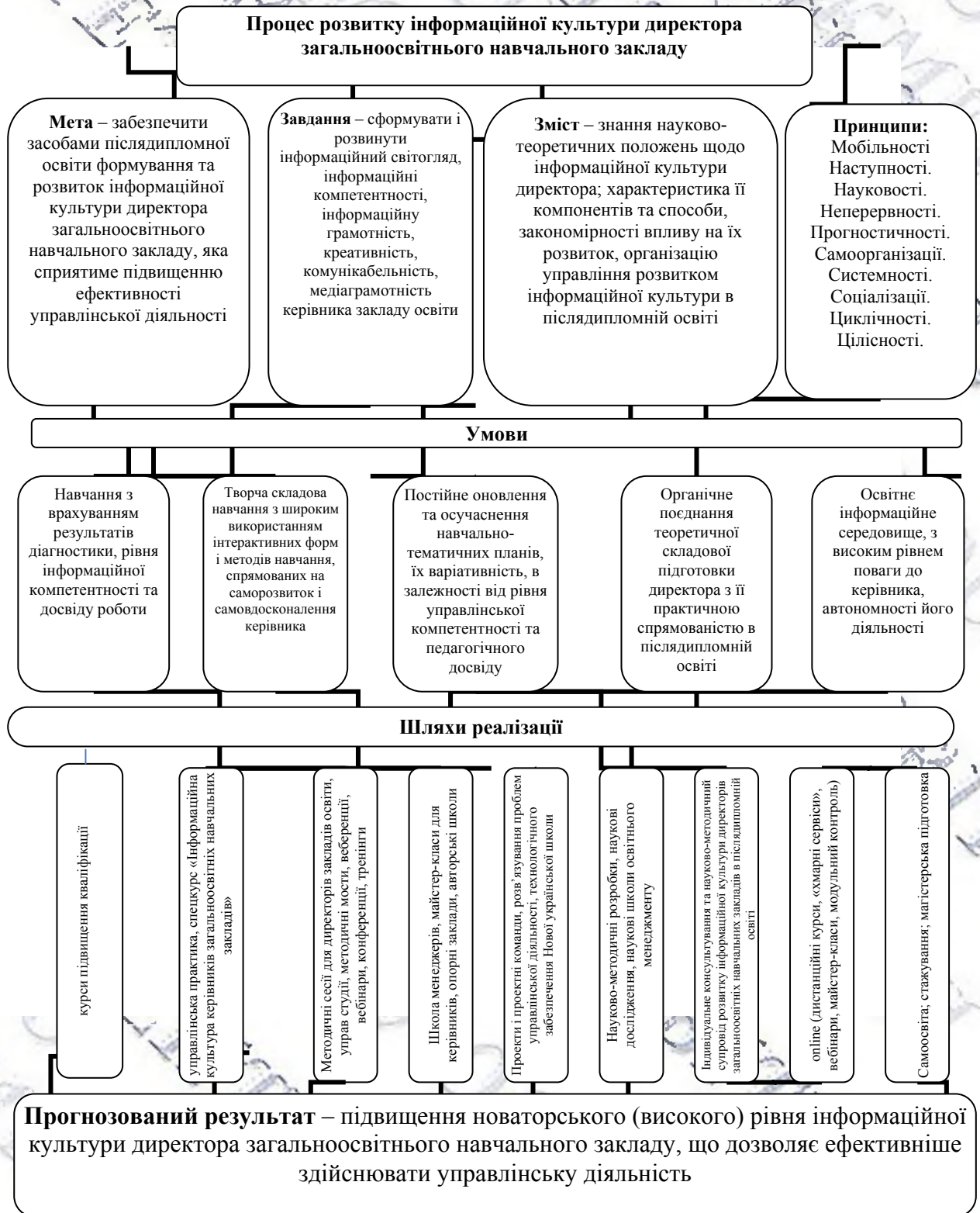


Рис. 2.2 Процес розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті

Джерело: авторське опрацювання

У даному процесі ми виділяємо такі змістові лінії: знання науково-теоретичних положень щодо інформаційної культури директора ЗНЗ; характеристика її компонентів та способи, закономірності впливу на їх розвиток; практично-прикладні уміння та навички управлінської діяльності з гнучким, рівневим підходом до організації управління розвитком інформаційної культури в післядипломній освіті. З огляду на вищезазначене, найвагомішими принципами у процесі розвитку професійної компетентності є: альтернативності, варіативності, гуманізації, демократизації, наступності, науковості, неперервності, прогностичності, самоорганізації, системності, соціалізації, циклічності, цілісності.

У обраних нами закладах ППО створено умови, які забезпечують ефективний процес розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ: навчання з врахуванням результатів діагностики, рівня інформаційної компетентності та досвіду роботи; творча складова навчання з широким використанням інтерактивних форм і методів навчання, спрямованих на саморозвиток і самовдосконалення керівника; постійне оновлення та осучаснення навчально-тематичних планів, їх варіативність, в залежності від рівня інформаційної культури та педагогічного досвіду; органічне поєднання теоретичної складової підготовки директора з її практичною спрямованістю в післядипломній освіті; освітнє інформаційне середовище, з високим рівнем поваги до директора ЗНЗ, автономності його діяльності [4, с. 13–16].

Основними шляхами реалізації даного процесу є: курси підвищення кваліфікації, управлінська практика, семінари, конференції, тренінги, спецкурс «Інформаційна культура керівника закладу освіти», «Школа менеджерів»; дистанційні курси, «хмарні сервіси», вебінари, майстер-класи, модульний контроль; самоосвіта; опанування модуля «ІКТ в управлінні закладом освіти»; індивідуальні консультації та науково-методичний супровід розвитку інформаційної культури; проектна діяльність; публічна презентація досвіду роботи. Прогнозованим результатом є підвищення усіх рівнів інформаційної культури директора, а особливо творчого і новаторського рівнів зазначеної

культури директора загальноосвітнього навчального закладу, що дозволить ефективніше здійснювати управлінську діяльність.

Практика свідчить, що з метою розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ в досліджуваних закладах ОШПО здійснюється неперервна координація діяльності та надання науково-методичних консультацій директорам із проблеми здійснення аналітично-інформаційної функції управління загальноосвітнім навчальним закладом.

В умовах інформатизації освіти все більшого значення набувають процеси поширення, розповсюдження та використання дистанційних форм організації освітнього процесу, оскільки сучасна освітня діяльність виходить за традиційні межі і стає потребою впродовж життя.

Такі зміни пов'язані із зростанням потреб у підвищенні інформаційної культури. У педагогічних джерелах розвиток інформаційної культури розглядається у поєднанні з такими категоріями, як гнучкість, динамізм, співпраця, кооперація, партнерство тощо.

На основі теоретичних положень та існуючої практики [228, с. 11–37] нами були визначені стратегічні напрями управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу:

1. Аналіз, прогнозування, організація і вдосконалення різнорівневого змісту розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.
2. Різноаспектність форм управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ.
3. Обрання слухачами методів і форм діяльності, способів взаємодії викладача і слухача.
4. Поетапний аналіз і контроль, засоби управлінського і методичного супроводу директорів освітніх установ у післядипломній освіті.
5. Діагностика управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті.

Змістове наповнення курсів підвищення кваліфікації директорів ЗНЗ

визначено згідно з вимогами суспільства до кадрового забезпечення освітньої галузі, в яких передбачено фахову, соціальну, психологічну, філософську, правову, економічну, екологічну, методичну підготовки [198, с. 3–12]. За умови створення такого змісту навчання забезпечується поєднання фундаментальності науково-теоретичного матеріалу з його практичним використанням у професійній діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу. Розподіл годин здійснено для чотирьох різнорівневих груп директорів ЗНЗ згідно з визначеним рівнем інформаційної культури: репродуктивний, продуктивно-перетворювальний, творчий і новаторський.

Репродуктивний рівень визначається запам'ятовування окремих теоретичних знань; вміння відтворити інформацію без аналізу; знання окремих компонентів інформаційної культури. У процесі перевірки виявляється вміння відтворення одержаних знань.

Продуктивно-перетворювальний рівень характеризується умінням застосовувати теорію для пояснення конкретної інформації; розумінням взаємозв'язку між різними ознаками, що характеризують певну інформацію; умінням підтверджувати розповідь прикладом; умінням здійснювати аналіз, синтез, узагальнення інформації щодо управління загальноосвітнім навчальним закладом; сформованістю технічних прийомів управлінської діяльності: вмінням працювати з джерелами інформації, знаходити потрібні відомості, складати повідомлення тощо. У процесі перевірки вирішуються рефлексивні завдання на основі репродуктивних знань.

Творчий рівень інформаційної культури полягає у використанні знань у вирішенні нестандартних завдань; застосування знань для здійснення управлінських функцій. Директор ЗНЗ не тільки відтворює матеріал із елементами перетворення, але й планує і здійснює пізнавальний пошук, бачить проблемну ситуацію, на її основі виділяє інформацію, розробляє програму дій. Планує і здійснює пізнавальний пошук. У ході перевірки оцінюється творчий підхід до вирішення ситуації.

Новаторський рівень інформаційної культури дозволяє розробляти свій власний шлях (спосіб, метод, програму, алгоритм) розв'язання проблеми, ситуації, здійснюється усвідомлена орієнтація у нових завданнях, умовах, відбувається створення новаційної програми дій, управління інформаційною системою в нестандартних ситуаціях. У ході перевірки оцінюється новаційність підходів, шляхів розв'язання проблеми в нестандартних ситуаціях.

Зміст процесу розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті ми відобразили в навчальній, науковій і науково-методичній діяльності закладів ОППО.

У навчальній діяльності – це забезпечення якісної інформаційної освіти та сприяння становленню позитивної мотивації в умовах підвищення кваліфікації керівних кадрів; сприяння всебічному розвитку інформаційної культури директорів шкіл в умовах Нової української школи, модернізація регіональної моделі післядипломної освіти.

Важливу роль відіграє спрямування на інформаційно-комунікаційну підготовку директора ЗНЗ; орієнтація на індивідуалізацію навчання директора ЗНЗ, здійснення рівневого підходу з урахуванням рівня інформаційної культури та проблем розвитку освіти. Актуальним є питання ширшого запровадження дистанційної форми навчання. У науковій діяльності: наповнення новим змістом підвищення кваліфікації та перепідготовки директорів загальноосвітніх навчальних закладів, визначення принципів побудови закладу післядипломної педагогічної освіти на основі запитів сучасної освіти; перехід до випереджувального розвитку інформаційної культури, професійна готовність директорів ЗНЗ до інноваційної управлінської діяльності, конкурентоспроможності на ринку; створення концептуальних засад щодо змін у освіті менеджерів та розроблення прикладного забезпечення навчання управлінню; програмування та

моделювання розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, змістово-технологічне забезпечення дистанційної освіти.

Науково-методична діяльність включає: удосконалення організації та структури управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, спрямування керівників закладів освіти на виконання завдань з розвитку інформаційної культури; вивчення, узагальнення і впровадження в педагогічну практику досвіду, наукових ідей, розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, в післядипломній освіті. Об'єднання особистісного та професійного аспектів діяльності директорів загальноосвітніх навчальних закладів гармонійно реалізовується у процесі розвитку рівня їхньої інформаційної культури як суб'єктів управління. Варто зазначити, що підвищення рівня ІК керівників в епоху входження України до інформаційного суспільства є необхідною умовою становлення їхньої професійної культури. Переважна більшість директорів не акцентують увагу на визначенні свого рівня сформованості інформаційної культури та її розвитку, що є суттєвим психологічним фактором розвитку їхньої ІК. На сьогодні стає вагомим протиріччя: між значущістю проблеми інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу і її дослідженнями в теорії; між необхідним рівнем інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу та його здатністю ефективно працювати в сучасних умовах, коли саме інформація та інформаційні системи і технології, які є технологічними процесами, що охоплюють інформаційну діяльність управлінських працівників (пов'язаних з підготовкою і прийняттям управлінських рішень і включають процеси збору, передачі, зберігання і обробки інформації в усіх її можливих формах прояву), виступають необхідним інструментом успішного управління; між розвитком управлінської майстерності та творчості, зумовлених процесами гуманізації та демократизації суспільства та фактичним рівнем інформаційної культури керівників ЗНЗ як суб'єктів управлінської діяльності; між категорією директорів шкіл,

інформаційна культура яких формується під впливом інформаційних технологій та відображає нові зв'язки і відношення інформаційного суспільства, та категорією керівників, інформаційна культура яких визначається традиційними підходами.

Пріоритетним завданням науково-методичного супроводу розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу є вироблення в нього такого способу управлінської діяльності, на основі якого в майбутньому здійснюватиметься розвиток інформаційної культури.

Отже, управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу передбачає наповнення новим змістом післядипломної освіти з метою появи « нової професійної компетентності », на значно вищому рівні свого розвитку, що включає інформаційну культуру – через наукові дослідження і педагогічну практику в процесі підвищення кваліфікації керівних кадрів; єдині вимоги щодо ведення шкільної документації; культуру мовного етикету керівника; основи інформаційної грамотності та комунікативну культуру – через мистецтво та техніку ділового спілкування; розвиток інтерактивних навичок спілкування; ведення переговорів та прийому відвідувачів. Це корелює з думкою В. Кременя, який зазначає, що « сьогодні стає зрозумілою сутність інноваційної людини й інноваційного мислення, над формуванням яких має працювати суспільство, і насамперед модернізована освіта » [151, с. 7–12].

2.2. Модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті

Інтенсифікація інформаційних процесів, що відбуваються сьогодні, зумовлює істотне прискорення розвитку науково-технічного та інтелектуального потенціалу суспільства, підвищення рівня освіченості, загальної і професійної культури та інформованості людей. Наслідком поступового посилення цієї тенденції стає формування і збільшення частки

соціально, політично та економічно активного населення, зростання ролі особистісного чинника у забезпеченні бажаної ефективності суспільного виробництва. Така ситуація не просто ускладнює управління, а кардинально змінює його сутність, цілі й характер. А це, у свою чергу, вимагає формування нових моделей, методів і технологій управління соціальними системами, успішне оволодіння якими і являє собою сутність згадуваної концепції підготовки нової національної управлінської еліти.

Суттєва зміна цілей соціального управління та істотне ускладнення його змісту і характеру висувають сьогодні принципово нові суспільні вимоги до рівня професіоналізму та особистісних якостей директора ЗНЗ, підвищують значення їхньої загальної та управлінської культури, розуміння глибинної сутності, які теж неперервно розвиваються. Одним із найбільш динамічних її елементів виступає інформаційна культура. В умовах становлення і розвитку ринкової економіки та подальшої демократизації громадського життя процеси прийняття важливих і відповідальних управлінських рішень вимагають урахування і обробки великих обсягів інформації. Директор загальноосвітнього навчального закладу не може прийняти ефективного рішення без системного аналізу проблемної ситуації та без всебічного урахування множини показників стану і характеру функціонування відповідної організації та зовнішнього відносно неї середовища.

Безперечно, у директора загальноосвітнього навчального закладу завжди передбачені відповідні інформаційно-аналітичні та прогностичні служби, які готують для нього необхідне інформаційне забезпечення, здійснюють належну експертну та інтелектуальну підтримку процесу прийняття рішень. Однак управлінська культура директора загальноосвітнього навчального закладу в умовах стрімкого зростання інформаційних потоків полягає в умінні їхньої диференціації та делегуванні між безпосередніми виконавцями. Директору загальноосвітнього навчального закладу потрібні вже попередньо оброблені синтетичні дані, щоб він міг користуватись саме тим, що йому необхідно для ефективного здійснення управління, без зайвої інформації (шумів), яка заважає

належному виконанню його керівних функцій. За цих умов важливим елементом інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу виступають навички роботи з комп'ютером, особливо важливі у зв'язку з поширенням телекомунікаційних систем і можливістю широкого доступу до світових інформаційних ресурсів за допомогою мережі Internet.

Розуміння директором ЗНЗ значення інформаційних потоків, дистанційної освіти, електронних закупівель, керування закладом на великих відстанях (перебуваючи у відрядженнях, на курсах підвищення кваліфікації, конференціях тощо), нове розуміння самої сутності характеру освіти з широким використанням інформації тощо розкривають тільки деякі перспективи розвитку інформаційної культури керівника в умовах глобалізації та євроінтеграції суспільства.

Уміле використання переваг інформаційного світогляду сприяє появі нових понять, одним із яких є інформаційна культура. Воно зрозуміле на інтуїтивному рівні, однак ще не отримало загальноприйнятого тлумачення свого змісту. Так, О. Хмельницький визначає інформаційну культуру фахівця як «сукупність загальноосвітніх та вузькоспеціальних знань, умінь і навичок роботи з інформацією, необхідних йому для якісного виконання своїх професійних обов'язків». До структури поняття інформаційної культури, на його думку, «крім загальних знань, умінь і навичок обробки інформації, входять знання, уміння і навички роботи з інформацією певної тематичної спрямованості. Адже, як свідчить практика, фахівець, що обробляє науково-технічну інформацію, навряд чи буде здатний так само якісно обробляти інформацію суспільно-політичного змісту, і навпаки» [269, с. 390–393].

На наш погляд, автор дещо спрощено розглядає склад і структуру сукупності функцій директора загальноосвітнього навчального закладу, пов'язаних із застосуванням ним інформаційних технологій у своїй професійній діяльності, певний рівень володіння якими і виступає ознакою інформаційної культури. Сьогодні дати визначення поняттю «інформаційна культура» практично неможливо ще й внаслідок неперервного розвитку інформаційного

суспільства. У зв'язку з цим і запропоноване нижче визначення також не претендує на повноту і вичерпний зміст.

Інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу, на наш погляд, це максимальний обсяг і рівень знань, умінь і навичок, які необхідні йому для плідної роботи з інформаційними потоками і масивами, для ефективного використання технічних засобів і технологій збору, збереження, обробки, прийому-розповсюдження, представлення та аналізу інформації, щоб мати змогу приймати відповідні управлінські рішення та здійснювати ефективне управління функціонуванням і розвитком очолюваного закладу.

Очевидно, що кожна сфера людської діяльності висуває свої особливі, характерні саме для неї, вимоги до інформаційної культури фахівця. Розглянемо у найбільш загальному вигляді сукупність цих вимог стосовно сучасного директора загальноосвітнього навчального закладу. З цією метою визначимо характер і склад інформаційних потоків, що звичайно використовуються ним в управлінській діяльності, та поділимо їх на внутрішні і зовнішні.

Феномен інформації необхідно розглядати як фундаментальну філософську категорію, що завжди пов'язана з важливими філософськими питаннями: співвідношення буття, мислення і мови; комунікаціями в людському співтоваристві; віртуальній реальності, комп'ютера й Інтернету.

Внутрішні потоки утворює інформація, що виникає і циркулює в самій організації та призначена для управління її функціонуванням. Змістовно ці потоки містять:

- 1) оперативні дані про поточну освітню діяльність;
- 2) фінансові документи;
- 3) накази і розпорядження;
- 4) результати аналізу різних сфер поточної діяльності установи;
- 5) інформаційну підтримку процесів підготовки і прийняття управлінських рішень;

б) матеріали перспективного характеру, пов'язані з розробленням та реалізацією планів стратегічного розвитку закладу освіти.

Зовнішні потоки утворює інформація, джерела якої знаходяться поза межами організації, а її зміст тією чи іншою мірою може впливати на ефективність функціонування організації та характер управління нею. Змістовно ці потоки містять:

- 1) результати маркетингових досліджень;
- 2) зміни у фінансовій політиці держави (рівень інфляції, дисконтна ставка, зміни податкового, митного та інвестиційного законодавства тощо);
- 3) матеріали про ділові зустрічі та переговори і їхні результати;
- 4) інформацію про надходження платежів від іноземних партнерів та взаємовідносини з банком;
- 5) аналіз загальної ситуації в галузі та основних тенденцій її розвитку;
- 6) матеріали про конкурентів та їхні перспективні розробки;
- 7) інформація про загальну політичну і соціально-економічну ситуацію в країні тощо.

Для забезпечення можливості плідної роботи з інформаційними потоками використовуються різні засоби.

За призначенням і характером їх можна розділити на три класи.

Перший клас становлять джерела інформації.

Найбільшого поширення набули такі з них:

- 1) засоби масової інформації (газети, журнали, телебачення і радіомовлення, інформаційні ресурси Інтернету), які являють собою джерела зовнішньої інформації відносно даної організації;
- 2) довідники, посібники, енциклопедії, загальні, універсальні та спеціалізовані словники, навчальна і монографічна література, також спрямовані на одержання зовнішньої інформації, які також є важливими засобами її збору;
- 3) реклама, що має подвійну природу: канал інформації про підприємство і його продукцію, спрямований на зовнішню контактну аудиторію і

водночас канал зовнішніх інформаційних потоків, у тому числі й через засоби масової інформації;

4) результати соціологічних опитувань, які забезпечують збір інформації про потреби цільової аудиторії, її ставлення до підприємства та його продукції тощо;

5) звіти і фінансові документи на електронних чи паперових носіях, які виступають джерелом та інструментом збору інформації про характер і ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства та управління нею, а також; інструментом її обробки та аналізу.

Слід підкреслити, що документи на паперових носіях вже дещо застаріли як інструмент роботи з інформацією і значна частина організацій і установ активно впроваджують сучасні системи безпаперового документообігу, успішно використовуючи електронні варіанти документів та способи автоматизованої їхньої обробки.

Другий клас засобів роботи з інформаційними потоками становлять різноманітні технічні пристрої. Вони включають такі основні групи:

1) комп'ютерна техніка як наймогутніший засіб обробки даних і повний комплекс інструментів для роботи з різними потоками інформації;

2) телекомунікаційні системи, призначені для одержання та передачі інформації зі швидкісних каналів супутникового зв'язку та оптоволоконних кабельних мереж. При цьому безпосередніми інструментами одержання та передачі інформації виступають супутникові антени, мережне устаткування, комп'ютерна техніка, устаткування для проведення телемостів чи телеконференцій, засоби зв'язку з глобальною мережею INTERNET тощо;

3) засоби телефонного, факсимільного і сучасного мобільного зв'язку.

Третій клас засобів роботи з інформаційними потоками становлять інформаційні технології. У вузькому розумінні до них відносять прикладне програмне забезпечення, у широкому – бази і банки даних і знань, настільні видавничі системи, графічні редактори тощо.

Узагальнено інформаційні потоки і зазначені засоби їхньої обробки утворюють своєрідне інформаційне поле, у якому відбувається управлінська діяльність директора загальноосвітнього навчального закладу. Загальне уявлення про структуру цього поля дає рис. 2.3.



Рис. 2.3 Інформаційне поле діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу

Джерело: авторське опрацювання

Наймогутнішим засобом обробки інформаційних потоків сьогодні стала комп'ютерна техніка, застосування якої охоплює різноманітні сфери людської діяльності.

Без комп'ютерних знань та інформаційної культури важко забезпечити сьогодні ефективну діяльність фахівців багатьох професій.

Директор загальноосвітнього навчального закладу за допомогою комп'ютерів здійснює не лише безпосереднє виконання управлінських функцій, а й отримує можливість швидкого прийняття управлінських рішень. Завдяки комп'ютерній техніці директор ЗНЗ може здійснювати пошук, обробку та аналіз інформації для побудови концепцій, здійснення функцій планування, прогнозування, контролю та аналізу. Висока інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу та належне інформаційне забезпечення його професійної діяльності – це необхідні передумови для забезпечення управління.

Більш того, розвиток і широке застосування інформаційних технологій революціонізують фактично всі сфери: науку, культуру, освіту і навіть суспільно-політичне життя та побуту. Це призвело до якісно нового етапу розвитку людської цивілізації. Глибоко змінилися не тільки пріоритети розвитку, але й підходи до організації та усвідомлення відносин у системі «людина-суспільство-природа-техносфера».

Ці обставини вимагають термінового впровадження відповідних змін також у змісті та технологіях навчання, у першу чергу в системі професійної освіти управлінця. Швидке старіння знань і прискорення циклу їхнього оновлення вимагають забезпечення неперервної освіти і самоосвіти фахівця протягом всього його активного трудового життя. Істотно зростає у зв'язку з цим роль інформаційної культури, що має сприяти високій ефективності не тільки професійної діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу, але й процесу його самоосвіти, самовиховання і самовдосконалення. Це сприятиме також формуванню професіоналізму директора загальноосвітнього навчального закладу як гармонійно розвиненої

творчої особистості, справжнього представника національної гуманітарно-технічної еліти.

Ми цілком згодні з висловленою В. Кудіним думкою про те, що «сьогоднішня професійна освіта виправдає себе лише за умови підготовки фахівця широкого мислення, високої культури і моралі, який зуміє орієнтуватися на нові можливості, що пропонуватиме життя» [154, с. 14].

Формування інформаційної культури як важливого елемента професіоналізму стало одним з основних компонентів післядипломної освіти України згідно з положеннями концепції формування нової національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти. Це повною мірою стосується курсової підготовки фахівців до управлінської діяльності на основі нової філософії освіти і перспективних напрямів її розвитку. Педагогічні та науково-педагогічні працівники закладів післядипломної освіти виступають ініціаторами впровадження в освітній процес новітніх досягнень науки і техніки, розроблення і використання перспективних освітніх технологій, органічного поєднання освіти, науки і практики.

Перед педагогічними і науково-педагогічними працівниками кафедр закладів післядипломної педагогічної освіти, що забезпечують освітній процес директора ЗНЗ, стоять такі завдання:

- істотне підвищення рівня психолого-педагогічної та управлінської підготовки сучасних фахівців;
- розроблення концептуальних засад системи підготовки професійних директорів шкіл-лідерів нової формації та її практична реалізація;
- проведення глибоких наукових досліджень із проблем формування сучасної філософії, етики, логіки та інформаційної культури управління та активне впровадження їх результатів у педагогічну та суспільну практику.

Останній цикл передбачає глибоке оволодіння слухачами курсів підвищення кваліфікації сучасними та перспективними інформаційними технологіями і забезпечує тим самим їхню високу конкурентоспроможність на

сучасному і перспективних ринках праці. Цей цикл побудований на принципі наскрізної комп'ютерної підготовки, а тому спектр дисциплін, що до нього входять є досить широким.

У сучасній післядипломній педагогічній освіті активно впроваджуються інформаційні технології в навчальний процес, прищеплюється висока інформаційна культура директора ЗНЗ.

Ми виходимо з того, що інформаційна культура фахівця, а тим більш директора загальноосвітнього навчального закладу – лідера, не може і не повинна зводитись лише до професійного володіння комп'ютерною технікою та інформаційними технологіями. Вона має включати інноваційну спрямованість мислення людини та її готовність до творчої роботи в умовах інформаційно-технологічної системи суспільного розвитку у поєднанні з високою загальнокультурною підготовкою, з необхідними директору загальноосвітнього навчального закладу психолого-педагогічними і управлінськими знаннями.

Із цією метою розроблено і впроваджено такі справді інноваційні навчальні дисципліни, як філософія управління, педагогіка управління, психологія управління, етика управління, управлінська культура та інші. Вони здійснюють вагомий внесок у формування загальної та управлінської культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Стосовно значення морально-етичних аспектів інформаційної культури сучасного фахівця, а тим більш професійного директора загальноосвітнього навчального закладу-лідера, ми цілком згодні з позицією В. Кудіна. Він підкреслює, зокрема, що якість інформації оцінюється тим, наскільки знання, отримані про певний предмет чи зовнішню ситуацію, допомагають у прийнятті правильних управлінських рішень. Адже багато хибних рішень звичайно зумовлені спотвореною, невірною, хибною інформацією. Тому, на його думку, надзвичайно істотне завдання формування інформаційної культури полягає у тому, щоб в процесі підготовки фахівця виробити у нього уміння розпізнавати якість інформації, визначати її достовірність. Але для цього необхідно у всій

системі професійної освіти стверджувати такі надзвичайно важливі якості загальнокультурного розвитку фахівця, без яких його успішна діяльність буде неможливою:

- глибину наукового розуміння законів розвитку природи і суспільства;
- широту мислення і справедливості суджень;
- доброзичливе, людяне ставлення до інших;
- щиросердечність і природність поведінки, вчинків, здатність лишатися самим собою за будь-яких обставин;
- правдивість і відвертість, розвинене почуття власної гідності;
- порядність, готовність відгукнутись на прохання інших людей;
- поважливе ставлення до культурних традицій і моральних норм життєдіяльності інших країн і народів [154, с. 178–179].

Інформаційна культура сучасного директора загальноосвітнього навчального закладу в умовах нових реалій набуває особливого значення і як елемент його загальної, професійної та управлінської культури взагалі, і як запорука забезпечення належного рівня ефективності управлінської діяльності. Більше того, за нашим глибоким переконанням, сьогодні управлінська та інформаційна культура перетворюється на неодмінний елемент професійної компетентності фахівця, особливо директора загальноосвітнього навчального закладу-лідера. Застосування сучасних інформаційно-технологічних засобів супроводу управлінської діяльності в єдиному інформаційному просторі дозволяє істотно раціоналізувати виконання директором загальноосвітнього навчального закладу його управлінських функцій. Більш того, воно дає можливість створення надійного інформаційного забезпечення процесів підготовки і прийняття всебічно обґрунтованих управлінських рішень, оснований на результатах ретельного аналізу всієї множини можливих альтернатив з урахуванням переваг і недоліків кожної з них та прогнозування можливих наслідків їх прийняття та реалізації.

Сьогодні фактично визнається й ще одна визначальна риса сучасного інформаційного суспільства, яка робить його суспільством знань, або К-суспільством (від англ. *knowledge society* чи *K-society*). За словами відомого фахівця з системного аналізу та інформаційних технологій М. Згуровського, «концепція формування суспільства нового типу з'явилась на межі століть, коли інформація стала набувати якісно нової форми – гармонізованих знань». З позицій філософії соціального управління тут доречно підкреслити, що, за словами вченого, «важливого значення, крім знань типу "як діяти", набули знання типу "як співіснувати", які стали гармонізувати внутрішні та зовнішні суперечності суспільства» [117, с. 3–14]. Саме таких знань сьогодні бракує переважній більшості директорам ЗНЗ різного рівня і призначення в Україні.

Світовий досвід переконливо свідчить, що для ефективного супроводу управлінської діяльності необхідна комплексна інформатизація суспільства. В Україні на розв'язання цієї проблеми спрямовано цілий ряд документів. Серед них слід зазначити перш за все «Національну програму інформатизації України», «Концепцію формування і функціонування інформаційно-аналітичної системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування», «Пропозиції щодо структури, порядку формування та використання системи інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України і органів державної влади» та інші. Вони визначають інформатизацію як процес створення і розвитку інформаційної інфраструктури задля широкомасштабного використання новітніх методів і засобів збору і обробки даних, своєчасне забезпечення суспільства і його суб'єктів необхідною інформацією в усіх сферах його діяльності.

Успішна реалізація перспективних програм інформації України істотною мірою сприятиме переведенню всієї суспільно-політичної, соціально-економічної, освітньої і культурної сфер на якісно новий рівень, наблизить їх до світових стандартів. Водночас вона дасть змогу забезпечити і якісно новий рівень соціального управління, який певною мірою відповідатиме положенням сучасної філософії та логіки управління.

На сучасному етапі в педагогіці ведуться активні пошуки, присвячені дослідженню сутності та змісту управлінської компетентності, проблем її формування та розвитку в суб'єктів освітньої діяльності, зокрема в працях І. Андросук, В. Гладкової, А. Гуржія, Н. Клокар, В. Маслова, С. Ніколаєнка, В. Олійника, З. Рябової, Л. Сергєєвої, Г. Тимошко та ін. Дослідженню проблем підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти присвячено роботи В. Олійника, П. Олешка, Л. Покроєвої, В. Сидоренко, Т. Сорочан та ін.

Так, В. Олійник наголошує на тому, що внаслідок еволюційних суспільних змін із незворотною необхідністю відбувається і відповідний розвиток системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників [204, с. 56–66].

Сьогодення вимагає від директора загальноосвітнього навчального закладу мати певний рівень культури поведінки з інформацією.

Нова інформаційна культура має стати частиною загальної культури керівника закладу освіти.

Розглянемо ІК з чотирьох структурних складових:

- культури передавання інформації;
- культури обробки та користування інформацією;
- уміння застосовувати інформаційні технології;
- здійснення комунікації з використанням сучасних інформаційних засобів.

Оволодіння інформаційною культурою – це шлях універсалізації якостей людини, що сприяє реальному розумінню людиною самої себе, свого місця і своєї ролі в суспільстві [36]. Інформаційна культура, на думку В. Миронової, поки що є показником не загальної, а, скоріше, професійної культури, але з часом стане важливим чинником розвитку кожної особистості [180].

Розглянемо інформаційну культуру людини як характеристику інформаційної сфери життєдіяльності особистості, в якій педагогічний працівник має відзначити ступінь досягнутого, кількість і якість створеного,

тенденції розвитку, ступінь прогнозування майбутнього. В умовах децентралізації для вільної орієнтації в інформаційному потоці, учитель повинен володіти інформаційною культурою як однієї зі складових загальної культури. Інформаційна культура пов'язана із соціальною природою людини. Тому вона є продуктом різноманітних творчих здібностей педагога і виявляється в таких аспектах:

- у конкретних навичках по використанню технічних пристроїв (від телефону до персонального комп'ютера і комп'ютерних); [159];
- сукупність інформаційного світогляду та системи знань і умінь, що забезпечують цілеспрямовану самостійну діяльність людини з оптимального задоволення індивідуальних інформаційних потреб з використанням як традиційних, так і нових інформаційних технологій [262, с. 167–169].

Як частина загальної культури особистості інформаційна культура повинна включати етику і естетику, ергономіку і питання інформаційної безпеки (як у сенсі захисту інформації, так і в сенсі захисту людської психіки). У техніко-технологічному сенсі інформаційна культура – це оптимальні способи звернення зі знаками, даними, інформацією та подання їх зацікавленому споживачу для вирішення теоретичних і практичних завдань, механізми вдосконалення технічних засобів виробництва, зберігання і передачі інформації. У такому розумінні вона є показником не загальної, а швидше професійної культури. «На перший план сьогодні висувається не збір інформації, – пише Е. Тоффлер, – а вміння відшукати у всій масі даних те, що необхідно, вірно проаналізувати відсіяні відомості і вчасно доставити їх потрібному замовнику» [261, с. 358].

Розвиток інформаційної культури особистості сприяє формуванню самостійного мислення, відчуття нового, вміння відслідковувати зміни та реагувати на них, вміння приймати рішення в складних нестандартних ситуаціях, що можливо лише за умов повного інформування людини. При такому підході у того, хто навчається, повинна складатися свідомо мотивована на

постійне розширення професійного та загальнокультурного кругозору, а також уявлення про відкритість системи знань, які набуваються у закладах освіти, переконання у тому, що основу міцності та надійності знань дає лише безперервний процес пошуку та споживання інформації, її критична обробка протягом всього життя.

Поруч із поняттям «інформаційна культура» необхідно розглядати і таке поняття як «інформаційна грамотність», а саме: вміння швидко та ефективно шукати інформацію, критично та компетентно оцінювати інформацію, вміння вірно та творчо використовувати дані для вирішення проблем, а також, базове розуміння етичних/правових питань, пов'язаних з доступом до інформації та з її використанням. Зіставлення понять «інформаційна грамотність» і «інформаційна культура особистості» свідчить про їх значну схожість. Обидва поняття характеризують складний, багаторівневий і багатоаспектний феномен взаємодії людини та інформації.

Разом із цим, концепція інформаційної культури особистості ширше, ніж концепція інформаційної грамотності. На відміну від інформаційної грамотності, вона включає такий компонент, як інформаційний світогляд, передбачає обов'язкову мотивацію особистості на необхідність спеціальної інформаційної підготовки.

1. Інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу надає певний рівень компетентності, що дозволяє йому вільно орієнтуватися в інформаційному просторі і сприяти інформаційній взаємодії.

2. Інформаційна культура як культура взаємодії та комунікації. Обмін інформацією для вдосконалення освітніх процесів і зростання ефективності, для усунення проблем і адаптації до змін.

3. Інформаційна культура як культура дослідження. Прагнення педагогічних працівників до розуміння майбутніх тенденцій і знаходження кращого способу відбити можливу загрозу. Тут головною інформаційною поведінкою є передбачення. Пошук інформації відбувається з метою кращого

розуміння майбутнього і того, як змінити власну діяльність і пристосуватися до майбутніх тенденцій.

4. Інформаційна культура як культура відкритості. Відкритість директора загальноосвітнього навчального закладу для нового розуміння природи криз і радикальних змін, пошук способів прориву до конкурентоспроможності.

Свідомо відкидаються старі підходи до професійної діяльності, щоб звільнитися для пошуку нових перспектив і ідей щодо створення нових продуктів і послуг, які могли б змінити умови конкуренції. Не тільки передбачаються зміни або адаптування до них, а і розробка нових (навчальних) продуктів та сценаріїв розвитку освітніх процесів, пріоритет партнерських відносин з учнями, батьками, представниками громадськості. Культура нововведень стає невід'ємною частиною стратегії розвитку як педагога, так і освітньої організації в цілому. Таким чином, розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу є запорукою успішної професійної діяльності закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації та являє собою органічний синтез інформаційної грамотності й культури.

Для обґрунтування структури і змістової складової моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, конкретизуємо поняття «моделювання» і «модель» [83].

Модель (від лат. *modus, modulus* – міра, зразок) – це схема зображення чи опис якогось явища та процесу у природі та суспільстві [260, с. 318]; моделювання – метод дослідження об'єктів пізнання на їх моделях; побудова і вивчення моделей реально існуючих предметів та явищ і об'єктів, що конструюються для визначення або покращення їхніх характеристик, раціоналізації способів їх побудови, управління ними [251, с. 373].

У нашому дослідженні моделювання розглядається як метод дослідження інформаційної культури керівника ЗНЗ, а модель – як метод пізнання, узагальнення та систематизації елементів об'єкта дослідження у процесі підвищення кваліфікації; як системне явище, яке відображає, по-перше, суттєві

властивості і відносини оригінала, по-друге – у точно вказаному стилі змінює цей оригінал, водночас з вивченням оригінала надає про нього нову інформацію [251, с. 27].

Головна характеристика моделі – спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Спрощення ситуації знімає другорядні питання, які не мають вирішального діагностичного опису із повнотою всіх суттєвих для життєдіяльності у сучасному світі сторін, властивостей і якостей особистості чи явища.

Розроблена модель управління розвитком інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті містить такі складові: мета, завдання, рівні інформаційної культури (мотиваційно-ціннісний, когнітивний, поведінковий); шляхи розвитку інформаційної культури директора в післядипломній освіті; компоненти інформаційної культури; принципи; методи; рівні розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу (репродуктивний, продуктивно-перетворювальний, творчий, новаторський). Нами були визначені конкретні структурні компоненти інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу і подані їх сутнісні характеристики (див. п. 2.1.), запропоновані методи і шляхи організації розвитку цих компонентів у післядипломній освіті (див. п. 3.1).

При побудові моделі «Управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті» ми ставили за мету створити науково обґрунтовану систему управління розвитком інформаційної культури задля забезпечення творчого та новаторського рівнів інформаційної культури.

Зважаючи на мету, виокремлено такі завдання:

- охарактеризувати сутність мотиваційно-ціннісного, когнітивного, поведінкового компонентів інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу;

- забезпечити шляхи розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті;
- визначити критерії та показики інформаційної культури директора ЗНЗ, а також принципи і методи її розвитку;
- досягти позитивного зростання рівня інформаційної культури директора навчального закладу.

Управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у процесі підвищення кваліфікації в закладах післядипломної освіти складається з послідовних і цілеспрямованих дій, направлених на активізацію компонентів інформаційної культури за її видами і включає такі *етапи*:

- 1) вхідне комплексне діагностування рівня розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ за її компонентами;
- 2) диференційований підхід до підвищення кваліфікації кожної групи слухачів за рівнем інформаційної культури (за результатами вхідного діагностування);
- 3) виконання індивідуальних завдань із розвитку інформаційної культури;
- 4) розроблення індивідуальної програми розвитку інформаційної культури у міжкурсовий період підвищення кваліфікації.

У процесі створення моделі передбачено застосування таких *принципів*:

- *науковості* – використання науково та методично обґрунтованих методів, підходів, методик і технологій допомагає розробляти плани, програми, узгоджені з рівнем інформаційної культури;
- *відкритості* – відкритість управління розвитком для освітнього інформаційного середовища, доступність інформації про діяльність;
- *безперервність* – управління розвитком є складним процесом, призупинення якого призведе до зниження рівня до репродуктивного;

- *трансформація у сферу управлінської діяльності* – реакція на освітнє середовище, що змінюється вибудова орієнтирів, стратегії та шляхів їх реалізації;
- *випереджувальний характер* – своєчасне оновлення планів, програм методик з врахування змін та потреб;
- *оперативність* – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються в загальноосвітньому навчальному закладі;
- *мобільність* – можливість здійснювати навчання за допомогою різних форм, публічні презентації власного та запозичення досвіду інших;
- *практична спрямованість* – розуміння зв'язків і залежностей між пізнанням дійсності, наслідком якої є теорія, та практикою; уміння ефективно діяти за різних умов.

Щодо *методів*, то в розробленій нами моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті враховано такі методи управління розвитком персоналу: *пояснювально-ілюстративні* – повідомлення готової інформації різними засобами (словесними, наочними, практичними) та усвідомлення і запам'ятовування цієї інформації; *репродуктивні* – можливість сформувати вміння, навички, компетентності шляхом вправ, практичних завдань; *проблемні* – сутність процесу навчання шляхом вирішення проблем зводиться в кожному випадку до створення такої ситуації, яка змушує самостійно шукати рішення; *частинно-пошукові або евристичні* – усвідомлення завдання, осмислення умов, розв'язання частини завдань, актуалізація наявних знань, здійснення контролю і самоконтролю у процесі виконання визначеного плану, мотивація своїх дій; *дослідницькі* – творче засвоєння знань, формування повноцінних, добре усвідомлених, оперативно й гнучко використовуваних знань і досвіду в творчій (новаторської) діяльності (див. табл. 2.1).

Тому при викладанні спецкурсу нами застосовано комплекс інтерактивних форм і методів навчання: проблемні лекції, тренінги, семінари,

дискусії, «круглі столи», рольові і ділові ігри, робота у групах, прес-конференції, аналіз конкретних ситуацій, конференції з обміну досвідом, робота над проектом, «мозкові атаки» та ін.

Таблиця 2.1

Методи управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті

Пояснювально-ілюстративні	Повідомлення готової інформації різними засобами (словесними, наочними, практичними) та усвідомлення і запам'ятовування цієї інформації
Репродуктивні	Можливість сформувати вміння, навички, компетентності шляхом вправ, практичних завдань
Проблемні	Сутність процесу навчання шляхом вирішення проблем зводиться в кожному випадку до створення такої ситуації, яка змушує самостійно шукати рішення
Частинно-пошукові або евристичні	Усвідомлення завдання, осмислення умов, розв'язання частини завдань, актуалізація наявних знань, здійснення контролю і самоконтролю у процесі виконання визначеного плану, мотивація своїх дій
Дослідницькі	Творче засвоєння знань, формування повноцінних, добре усвідомлених, оперативно й гнучко використовуваних знань і досвіду в творчій (новаторської) діяльності

Джерело: авторське опрацювання

Індивідуально здійснюється вибір форм навчальної діяльності слухача в залежності від рівня розвитку інформаційної культури: за наявності

новаторського рівня більшою є частка застосування проектних технологій навчання, участь у експериментальній діяльності та зменшується кількість лекційних занять; і навпаки, за репродуктивного рівня – вагомим є застосування лекційних занять, при цьому не зменшуючи ролі практичних.

Нами визначені основні *компоненти* інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, які знайшли відображення в розробленій нами моделі: *інформаційна грамотність* – знання спектру сучасних паперових і електронних джерел; знання методів критичної оцінки та аналізу, пошуку, опрацювання та передавання інформації; *інформаційний світогляд* – система поглядів директора закладу освіти на світ інформації та місце людини в ньому; *інформаційна компетентність* – здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, формувати та розвивати інформаційний освітній простір; успішно реалізовувати інформаційно-аналітичну функцію у системі загальної середньої освіти, використовувати інформаційні технології в управлінській діяльності; *медіаграмотність* – сукупність знань, навичок та умінь, які дозволяють аналізувати, критично оцінювати і створювати повідомлення різних жанрів і форм для різних типів медіа, а також розуміти й аналізувати складні процеси функціонування медіа в суспільстві, та їхній вплив на освіту; культура *сприймання* інформації; культура *використання* інформації; культура *організації подання, оприлюднення* інформації; культура *спілкування* в освітньому інформаційному середовищі.

На нашу думку, побудова такої моделі дозволить визначити управлінські підходи до розвитку інформаційної культури, а це, у свою чергу, позитивно вплине на рівень переосмислення управлінської практики, й відповідно на якість і зміст як курсового, так і міжтестастійного періоду, що впливають на рівень професійного зростання директора загальноосвітнього навчального закладу.

Аналізу поняття інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, дослідженню окремих її складових, закономірностей

їхнього формування і розвитку, як зазначалося в попередніх розділах, присвячено багато теоретичних і прикладних досліджень.

Оцінка показників рівнів розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу здійснювалася за результатами виконання вхідного та вихідного комплексного діагностування, тестувань, самооцінки, оцінки експертів і подана нами в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка показників рівнів розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу

Показники розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу	Рівні розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу			
	репродуктивний	продуктивно-перетворювальний	творчий	новаторський
Інформаційна грамотність	0–5	5–15	15–20	20–25
Інформаційний світогляд	0–5	5–15	15–20	20–25
Інформаційна компетентність	0–5	5–15	15–20	20–25
Медіаграмотність	0–5	5–15	15–20	20–25
Сумарна кількість балів	0–20	21–60	61–80	81–100

Джерело: авторське опрацювання.

Елементи моделі представлено нами як описові складові, які враховують об'єктивні та суб'єктивні фактори розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті включає:

- у курсовий період: тестування директорів ЗНЗ; вхідне та вихідне комплексне діагностування; формування індивідуального плану навчання та програми розвитку власного рівня інформаційної культури; індивідуальні та групові консультації;
- у міжкурсовий період: участь в роботі «Школи менеджера»; вебінари, онлайн-конференції, веб-дискусії, тренінги.

Особлива увага під час розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті має спрямовуватись на інформаційну компетентність, розвиток особистісних та ділових якостей, а саме: вмінню здійснювати пошук, обробку та передачу інформації, здатності до ризику, високої загальної культури, володіння собою, творчості, принциповості, уважності, комунікативності, медіаграмотності, організованості, ерудованості.

Завдяки такому підходу модель розроблено у відповідності з методологією та принципами управління професійним розвитком директорів ЗНЗ в умовах формування нового змісту післядипломної педагогічної освіти [47].

За основу моделі ми обрали знаннєво-професіографічний підхід, зумовлений змістом і завданнями діяльності, функціональних обов'язків директора загальноосвітнього навчального закладу і пов'язали їх із змістом функціонально-посадових обов'язків та компонентами інформаційної культури.

Результати опрацювання наукових розвідок дали підставу стверджувати, що створення умов для розвитку інформаційної культури директора школи у післядипломній освіті забезпечується поєднанням кількох компонентів, за яких розвиток може бути результативним:

- змістовий компонент: актуальність змісту освіти для розвитку особистості та професійної діяльності фахівця; інтегративний та варіативний підходи до змісту навчання; відкритість змісту освіти до змін, систематичне оновлення змісту актуальними проблемами;

- управлінський і методичний компоненти: варіативність навчальних програм; свобода вибору освітнього маршруту; різноманітність і різнорівневість методичних навчальних засобів; управління розвитком інформаційною культурою директорів у формальній, неформальній та інформальній освіті; акцент на діалогічне спілкування з урахуванням переважаючих способів сприйняття інформації кожною особистістю;
- комунікативний компонент: взаєморозуміння і задоволеність взаємодією всіх учасників освітнього процесу; позитивне налаштування всіх фахівців на взаємодію і зворотній зв'язок; участь усіх суб'єктів у конструюванні та оптимізації освітнього процесу.

Нами встановлено, що управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у процесі підвищення кваліфікації в закладах післядипломної освіти складається з послідовних і цілеспрямованих дій, направлених на активізацію компонентів інформаційної культури за її видами і включає такі етапи:

- діагностування рівня сформованості інформаційної культури директора навчального закладу за її основними компонентами;
- диференційований підхід до підвищення кваліфікації кожної групи слухачів за рівнем інформаційної культури (за результатами вхідного діагностування);
- відпрацювання системи вправ та індивідуальних завдань із розвитку інформаційної культури за кожним з її компонентів;
- складання індивідуальних програм розвитку інформаційної культури у міжкурсовий період підвищення кваліфікації.

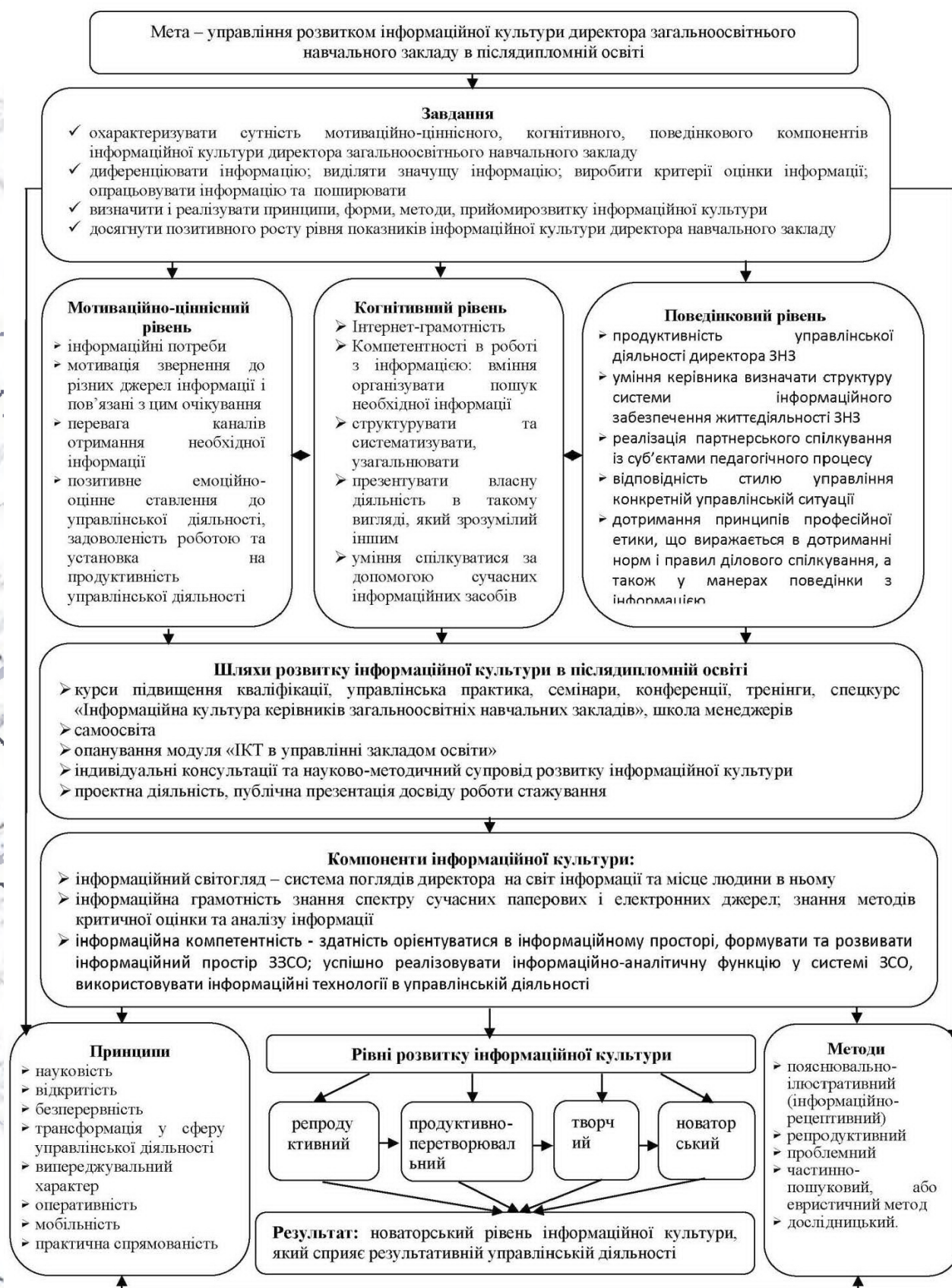


Рис. 2.4 Модель управління розвитком інформаційної культури директора

Джерело: авторське опрацювання

Розробляючи модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, ми виходили з того, що в запропонованій моделі мають бути відтворені найважливіші компоненти досліджуваного явища, що дало б змогу проаналізувати зазначені компоненти та системні властивості з точки зору ефективності їхнього застосування, спрогнозувати і скерувати подальший процес розвитку складових інформаційної культури директора ЗНЗ, внаслідок чого забезпечити позитивний кінцевий результат.

Складові моделі є взаємопов'язані між собою, однак її можна коригувати залежно від базового рівня розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті неможливе без координації діяльності у курсовий та міжкурсовий періоди, що здійснюється шляхом супроводу директора через тестування, індивідуальні консультації, семінари, конференції, майстер-класи, тренінги, опанування спецкурсом «Інформаційна культура керівника закладу освіти». Метою зазначеного спецкурсу є мотивація директора ЗНЗ до самовдосконалення та розвитку інформаційної культури. Опанування теоретичними знаннями та практичними вміннями у ході вивчення спецкурсу забезпечить зростання інформаційної компетентності, світогляду, комунікативної культури директора ЗНЗ.

Розроблена система завдань спецкурсу забезпечить зростання рівня інформаційної культури директорів ЗНЗ в післядипломній освіті за її компонентами.

Такі сучасні форми роботи з директорами, як: вебінари, тренінги сприяють розвитку рівня інформаційної культури директорів ЗНЗ у міжкурсовий період за умови їх координації науково-педагогічними і педагогічними працівниками закладів ППО; вивчення потреб слухачів та їхнє подальше врахування при складанні навчального плану спецкурсу можливе завдяки анкетуванню та тестуванню директорів ЗНЗ в післядипломній освіті;

діагностування рівня розвитку інформаційної культури за її компонентами сприяє вивченню та досягненню у подальшому розвитку творчого та новаторського її рівнів.

Сформульовано складові моделі є однаково важливими та необхідними, і виступають засобом підвищення рівня розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Однозначно сформульованого визначення поняття «управлінська компетентність» керівника ЗНЗ не існує. А. Філіппов відзначає: «У загальному випадку управлінська діяльність є процес вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень. Це різновид професійної діяльності, яка спрямована на оптимізацію діяльності людей за допомогою економічних, адміністративних, психологічних і педагогічних впливів, кожний із яких, впливаючи на потреби, ціннісні орієнтації, позиції, установки особистості, групи, колективу, спрямовує й активізує, підвищує результативність професійної діяльності» [264, с. 17].

Безсумнівно, директор має бути професійно компетентним, ерудованим у питаннях управління, педагогіки, психології, логіки, філософії, комунікації тощо; має знати нормативно-правову базу, найефективніші шляхи та засоби розв'язання освітніх проблем, шляхи розвитку інформаційної та національної культури й виховання, національної свідомості учнів Нової української школи.

Аналіз засвідчив, що інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу має кілька рівнів сформованості, які ми зазначили як репродуктивний, продуктивно-перетворювальний, творчий та новаторський. За результатами експерименту ми помітили, що після проведеного навчання директори шкіл вийшли за межі продуктивно-перетворювального рівня. Саме ці керівники закладів освіти виявили здатність до продукування новацій і впровадження їх у власній педагогічній діяльності. На основі виділених нами рівнів сформованості інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу ми побудували модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

У ході експерименту нами було визначено, що на репродуктивному рівні інформаційної культури виявляється здатність директора загальноосвітнього навчального закладу успішно працювати з інформацією, вирішувати типові професійні завдання, використовуючи готові методи, прийоми, методики, точно дотримуватися поданих зразків і поставлених вимог.

На продуктивно-перетворювальному рівні у директора загальноосвітнього навчального закладу з'являється відточеність методів, прийомів, чуттєвість до інновацій, здатність вносити модифікацію в організацію освітніх процесів, критично оцінювати інформацію з метою її вдосконалення та поширення.

Творчий рівень сформованості інформаційної культури у директора загальноосвітнього навчального закладу відбувається вільне володіння пошуком, обробкою та передачею інформації, продукування й впровадження нових ідей, поглядів, принципів в освітні процеси, мають місце оригінальність і ефективність рішення нестандартних завдань, самостійна постановка завдань щодо власної управлінської діяльності.

Новаторський рівень розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу характеризується внесенням конструктивних ідей щодо організації інформаційного освітнього процесу, створенням авторського програмного забезпечення щодо управлінської діяльності, здатністю навчати та розвивати інформаційну культуру педагогічних працівників та директорів інших закладів освіти.

Характеристика рівнів сформованості інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу подана нами в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3

**Показники рівнів інформаційної культури
директора загальноосвітнього навчального закладу**

Рівні сформованості інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу	Показники рівнів інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу
1	2
Репродуктивний	Директор загальноосвітнього навчального закладу здійснює управлінську діяльність згідно з методичними рекомендаціями; діє за аналогією, застосовуючи відомі йому методи, прийоми в роботі з інформацією; йому характерні психологічна та фахова неспроможність використовуючи інноваційні методики і ІК-технології. Проектування направлене лише на вдосконалення окремих фрагментів інформаційної культури
Продуктивно-перетворювальний	Директор загальноосвітнього навчального закладу здійснює управлінську діяльність не лише використовуючи методичні рекомендації, але й враховуючи власний досвід, моделюючи нестандартні педагогічні ситуації, володіє здатністю до критичного, креативного мислення, використовує інноваційні методики і технології, готовий до інформаційно-аналітичної роботи. Проектує цілісну управлінську діяльність, створюючи ситуації розвитку інформаційної культури

Продовження табл. 2.3

1	2
Творчий	Директор загальноосвітнього навчального закладу здійснює управлінську діяльність, використовуючи нестандартність мислення, творчу уяву і пошук; має високу мотивацію до здійснення експериментальної діяльності; активно формує інформаційний освітній простір, є автором програм, підручників, створює нові прийоми, способи, методи і методики розвитку інформаційної культури педагогів
Новаторський	Директор загальноосвітнього навчального закладу вносить конструктивні ідеї щодо організації інформаційного освітнього процесу, видає авторське програмне забезпечення щодо управлінської діяльності, здатний навчати та розвивати інформаційну культуру педагогічних працівників та директорів закладів освіти

Джерело: авторське опрацювання

Виходячи з визначених і охарактеризованих вище рівнів сформованості інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу ми пропонуємо здійснювати управлінський і методичний супровід названої культури в післядипломній освіті за трьома компонентами.

Репродуктивний рівень (для директорів шкіл із початковим рівнем сформованості інформаційної культури) передбачає створення концепції цілепокладання, визначення засад, технологій і форм реалізації даної концепції, а також визначення змістової складової процесу управління розвитком

інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

В основі продуктивно-перетворювального рівня (для директорів шкіл із середнім рівнем сформованості інформаційної культури) знаходиться управління процесом роботи з інформацією, спрямування директора загальноосвітнього навчального закладу на випереджувальний розвиток, забезпечення неперервності, наступності, андрагогізації освіти.

Сьогодні в загальноосвітніх навчальних закладах працюють директори, які мають різні рівні сформованості інформаційної культури. Оцінка ефективності функціонування будь-якого загальноосвітнього навчального закладу тісно пов'язана з оцінкою професійної діяльності та інформаційної культури керівника освітньої установи. Звернемося до етимологічного значення слова «супровід». У якості термінів, що позначають допомогу як здоровим так і людям з особливими потребами в літературі пропонуються «сприяння»; «співбуття», «співпраця», «супровід». Посередник-консультант або супроводжуючий відслідковує новітні результати досліджень, він ознайомлений з досвідом вирішення подібних проблем, має у розпорядженні пакет спеціальних технологій і технік [260, с. 110] та застосовує ці засоби з урахуванням специфіки освітньої організації. Такий підхід відповідає теоретичному розумінню управлінського консультування і перетинається з трактуванням супроводу. Наразі супровід в освіті часто розглядається як технологія розв'язання проблем розвитку. Л. Бережнова і В. Богословський підкреслюють, що супровід «как многоаспектное полиморфное взаимодействие направлено на преобразование неблагоприятных условий развития (внешних и внутренних)» [14, с. 111]. Спільним у консультації, консультуванні та супроводі доцільно вважати спрямованість на підтримку позитивних тенденцій, що сприяють досягненню визначеної мети і доланню або нейтралізації негативних.

Потреба в управлінській підтримці, зокрема управлінському супроводі, підсилює автономізацію навчальних закладів, їхній розвиток і

конкурентоспроможність [275, с. 174]. У ринкових умовах, як доводять німецькі вчені Т. Армбріюстер і Й. Глюклер, саме довіра до досвіду («мережева репутація»), а не ціна чи вимірювана якість, є рушієм конкурентоспроможності [276]. Управлінський супровід сприяє розробленню освітньої програми до рівня розвитку інформаційної культури управлінця, а також розв'язанню нагальних проблем освітньої організації. З огляду на вищезазначене, у нашому дослідженні, супровід – це маркетингове, консалтингове, інформаційно-технічне забезпечення процесу розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Для директора загальноосвітнього навчального закладу із репродуктивним рівнем інформаційної культури важливо забезпечити консультаційну службу. У Хмельницькому ОППО, Рівненському ОППО, Херсонській академії неперервної освіти, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Волинському ІІПО адресні консультації директорам шкіл в ході експерименту надавалися кураторами (тьюторами), викладачами, керівниками кафедр. У результаті здійсненого аналізу наявної теорії та практики, нами виділено такі види консультаційних послуг: педагогічне консультування (аудит якості освітніх послуг, методичне, проектне, процедурно-діагностичне); управлінське консультування (програмно-цільове, командно-групове, психологічне, маркетингове); інформаційно-технологічне консультування (інформаційно-комунікаційні послуги, технологічне забезпечення розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу).

Перераховані консультації, з огляду на їхню мету та змістову складову, можна класифікувати наступним чином:

- інформаційні (директору загальноосвітнього навчального закладу надається необхідна інформація, яка сприяє вдосконаленню його управлінської діяльності);

- інструктивні (директору загальноосвітнього навчального закладу проводиться спеціальний інструктаж, тобто надаються конкретні рекомендації щодо рішення професійних проблем чи утруднень);
- формувальні (розробляються інноваційні стратегії розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, плани і програми професійного розвитку);
- експертні (директору загальноосвітнього навчального закладу надаються результати експертизи управлінської діяльності у вигляді довідок-заключень, рецензій і коментуються з метою покращення);
- випереджувальні (надання консультацій щодо інноваційних технологій, методик із метою випереджувального розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу).

2.3. Школа менеджерів як важливий чинник управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті

Завдання післядипломної освіти – забезпечити науково-методичний супровід розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу. Для директора загальноосвітнього навчального закладу з початковим рівнем сформованості професійної компетентності ми пропонуємо такі форми методичної роботи: наставництво і стажування; робота над індивідуальною проблемною науково-методичною темою (індивідуальними планами професійного розвитку для директорів із високим рівнем мотивації професійного росту), педагогічні читання, навчальні тренінги, педагогічні мости, участь у роботі методичних об'єднань, Школа менеджерів, участь у теоретичних семінарах (вебінарах – це «віртуальних» семінарах, організованих за допомогою Інтернет-технологій), конференціях (вебконференціях – обмін

інформацією в режимі онлайн (тобто в практично миттєвий обмін у реальному масштабі часу).

Школа менеджерів один із найбільш дієвих шляхів управління розвитком інформаційної культури в післядипломній освіті.

Розвиток українського суспільства безпосередньо пов'язаний із підвищенням ефективності системи освіти, зокрема післядипломної. Державна політика в галузі післядипломної освіти здійснюється відповідно до світових тенденцій розвитку освіти впродовж життя. Інформаційна культура директора загальноосвітнього навчального закладу тісно пов'язана аналітичною діяльністю, яка дозволяє побачити сильні, слабкі сторони та визначити шляхи підвищення професійної майстерності педагогічного колективу. Зміни в освітній галузі з усією очевидністю виявляють залежність ефективності праці керівника навчального закладу від рівня його професіоналізму, компетентності, інформаційної культури, використання інноваційних управлінських технологій. У зв'язку з цим дедалі актуальнішою стає проблема отримання вичерпних знань про тенденції у різних напрямках розвитку суспільства та стану справ у закладі освіти, тобто повної, об'єктивної, релевантної, адекватної, точної інформації, яка на підставі аналізу, кількісного й якісного оцінювання дозволить приймати ефективні управлінські рішення, визначати шляхи розв'язання проблем, обґрунтовувати напрями розвитку навчального закладу. А від цього, в свою чергу, залежить і ефективність діяльності сучасного закладу освіти в цілому.

Наукове управління загальноосвітнім навчальним закладом на сьогодні потребує повноцінної педагогіки партнерства, цілеспрямованої взаємодії керівника, вчителя, учня, батьків, громадськості, яку здійснюють через роботу з інформацією. Значення аналітичної діяльності полягає у співставленні отриманих результатів із запланованими шляхами своєчасного надходження до адміністрації загальноосвітнього навчального закладу інформації про рівень викладання навчальних предметів, рівень знань, умінь і навичок учнів, їхньої творчої реалізації тощо. Ця інформація потребує наукового обґрунтування й

узагальнення та оперативного врегулювання у процесі управління із урахуванням перспектив. При цьому реалізація аналітичної функції керівника в системі управління навчальним закладом дає можливість усебічно вивчити педагогічну діяльність учителів, що має вплив на зростання їхньої творчої активності і, як зазначав В. Сухомлинський, «стає найважливішим спонукальним засобом процесу самовиховання та самоосвіти педагога». Професійна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти вимагає спеціальної підготовки, певних професійно значущих якостей, професійної компетентності, управлінської та інформаційної культури. Згідно статті 26 п. 3 Закону України «Про освіту» «керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти».

Здійснення управлінської діяльності значно впливає на соціально-економічну та духовну взаємодію з педагогічними працівниками, на мотивацію, компетентності та ціннісні орієнтації в освітньому просторі.

Управлінська компетентність як основа професійної діяльності керівника характеризується особливостями усвідомлення поведінки та діяльності людей в організації і є часткою інформаційної культури, а також культури професійної управлінської діяльності. В особистісному плані управління визначається певними особливостями, якостями та стилем діяльності керівника, що безпосередньо впливають на організацію співробітництва працівників у досягненні загальної мети організації [46, с. 13].

Важливими, на нашу думку, є висновки дослідників про доцільність розглядати професійну компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу як цілісну, інтегративну особистісну властивість. На діяльність директора загальноосвітнього навчального закладу впливають особистісні якості, наявний рівень інформаційної культури. Отже керівник закладу освіти – особистість з притаманними саме їй особистісними якостями. Розглядаючи управлінську культуру з цієї позиції, можна зробити висновки про те, що це поняття уособлює властивість керівника як особистості, і здійснює вона вплив на всі сторони його діяльності. Отже, управлінська культура – це поняття загальне (управлінська компетентність, рівень комунікації, інформаційна культура, управлінська культура праці) З іншої позиції – це характеристика особистості керівника ЗНЗ, яка впливає на ефективність його управлінської діяльності.

Управлінську діяльність дослідники визначають як цілеспрямовану взаємодію суб'єктів та об'єктів, що забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування, та обов'язків, розвиток загальноосвітнього навчального закладу; як цілеспрямовану діяльність з узгодження суб'єкт-суб'єктних стосунків і дій для підтримки функціонування й цілісності системи, а також цілеспрямований процес взаємодії особистостей, так і управління навчально-виховним процесом [92, с. 15]. Слід також пам'ятати, що управління

є сферою діяльності, яка за своїм значенням і специфікою ніколи не розглядалась як професійна. Керівниками призначалось спеціалістів, які не мали спеціальної освіти в галузі управління. Однак важко знайти більш важливу сферу діяльності в житті суспільства. Від управлінської компетентності залежить ефективність діяльності закладу, садоволення освітніх потреб у соціумі. Професіоналізм керівника освіти – вирішальний чинник в умовах переходу до школи компетентностей.

Вважаємо, що управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу є сьогодні проблемою актуальною. Порівняно невеликий відсоток керівників закладів освіти мають професійну менеджерську підготовку. Причини невідповідності рівня управлінської культури необхідному для ефективного управління знаходяться у відсутності в директорів загальноосвітніх навчальних закладів освіти з менеджменту, адміністрування та управління. Один із шляхів вирішення цієї проблеми – спеціальна підготовка в умовах післядипломної освіти.

Сьогодні дуже важливо, щоб підготовка високопрофесійних керівних кадрів відповідала інтеграційному критерію, в основі якого знаходяться: педагогічна й менеджерська майстерність, інформаційна культура та комунікативна компетентність, нові технології. Саме ці критерії є для нас орієнтиром у підготовці майбутнього керівника закладу, оскільки освіті потрібний керівник нової генерації: лідер, менеджер, експерт. Одним із компонентів моделі управління розвитком інформаційної культури та управлінської компетентності є робота Школи менеджера, діяльність якої спрямована на відбір та підготовку талановитих педагогів, спроможних і бажаючих побудувати професійну кар'єру. Очікуваний результат роботи: оволодіння педагогічними працівниками основами освітнього менеджменту, забезпечення системи освіти резервом висококваліфікованих конкурентоспроможних керівних кадрів.

Навчання в Школі підготовки менеджерів слід здійснювати за принципом модульності. Отже, його ефективність забезпечується не окремими

фрагментарними заходами, а якісно організованою функціонально-завершеною роботою, яка дає можливість визначати змістові пріоритетні лінії при плануванні й розташовувати навчальний матеріал так, щоб структурні компоненти плану мали відносну автономність. Крім того, це створює підґрунтя для можливості коригування планів, не порушуючи єдності змісту. Слід зазначити, що така організація навчання дасть змогу надавати пріоритет індивідуально-творчій роботі з інформацією, самоосвіті слухачів, врахування їх особистісних потреб.

Передбачені ключові питання щодо здійснення управлінської діяльності навчально-виховним процесом; організації і стимулювання професійної діяльності педагогічних працівників; вивчення попиту на освітні послуги; оволодіння фінансовим менеджментом [210, с. 58–66]. Перед слухачами загальноосвітнього навчального закладу резерву керівних кадрів розкриваються такі актуальні проблеми:

I модуль

1. Вектор реформування освіти у контексті адміністративно-територіальної реформи України.
2. Нормативно-правова основа функціонування системи загальної середньої освіти в умовах децентралізації.
3. Опорна школа: пошук оптимального шляху та аналіз перспективних освітніх тенденцій.
4. Автономія закладу освіти: освітні та фінансово-господарські повноваження.

II модуль

1. Ситуаційний підхід до ефективного керівництва: ситуаційне лідерство.
2. Використання програм міжнародної допомоги. Складання грантових заявок.
3. Методологія партисипативного управління в процесі підготовки керівних педагогічних кадрів.

4. Психолого-педагогічні засади створення сприятливого мікроклімату в освітньому закладі.

III модуль

1. Стратегічне планування: управлінський аспект. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління закладом освіти.

2. Ведення ділової документації загальноосвітнього навчального закладу.

3. Створення ефективної системи менеджменту освіти в умовах опорних закладів.

4. Педагогіка партнерства.

5. Моніторинг як інструмент управління якістю освіти.

IV модуль

1. Формування професійної компетентності та інформаційної культури педагогів.

2. Використання технології змішаного навчання у професійній діяльності педагогічних працівників.

3. Організація інклюзивної освіти. Навчання та виховання дітей з особливими освітніми потребами (порушення інтелекту, слуху, зору).

Саме такий підхід до організації змісту роботи дасть змогу здійснити комплексну стратегію управління розвитком інформаційної культури та управлінської компетентності менеджерів освіти.

Слід зазначити, що в основі – практична спрямованість навчання. Метою практичної складової є залучення слухачів до поглибленої діяльності в процесі аналітичної роботи з інформацією, розгляду різних педагогічних проблем, стимулювання до здійснення аналізу, визначення рівня професіоналізму. В ході занять можна організувати практичний показ алгоритму дій директора в управлінні закладом освіти; ознайомлення із шкільною документацією, моделювання плану загальноосвітнього навчального закладу; шляхи вироблення стратегії розвитку; моделювання структури методичної роботи; опрацювання нормативної бази; складання розкладу. Заслужують на увагу такі форми роботи, як тренінг «Лідер в освіті», семінар-практикум «SWOT-

аналіз як сучасний інструмент стратегічного управління», панельна дискусія «Планування та реалізація сучасної стратегії розвитку закладу освіти в умовах реформування».

В організації роботи загальноосвітнього навчального закладу директорам доцільно практикувати використання кооперативного (робота в групах) методу навчання: опрацювання нормативних документів, моделювання планів з посиланням на Закон України «Про освіту», Концепцію Нової української школи, проведення тренінгів, диспутів. Запроваджувати проектно-цільовий підхід до організації науково-методичної роботи. Слухачам пропонується захист проектів «Школа майбутнього». Вони завчасно отримали завдання і, в умовах концептуально обумовленої та технологічно забезпеченої діяльності, працювали над створенням образу бажаної системи навчання та виховання. При цьому директори мали можливість осмислити вид і характер вихідного матеріалу, засоби досягнення основної мети.

Управлінська практика на базі прогресивних закладів освіти міста та області, захист проектів «Сучасний навчальний заклад і його директор» дадуть можливість підсумувати ефективність проведеної роботи, виявити питання, над якими доцільно ще попрацювати.

Такий зміст навчання сприяє усвідомленню слухачами стилю, мотивації, культури роботи з інформацією керівників, а правильно підібрані форми і методи роботи активізують особистість педагогів, сприяють формуванню їх індивідуального стилю, що дає змогу здійснити комплексну стратегію зростання керівних кадрів.

Важливим напрямом науково-методичної роботи є інформатизація навчального процесу. Директори шкіл мають можливість опанувати такі теми:

1. Інформаційно-комунікаційні системи і технології в управлінні навчальним закладом.
2. Використання інструментів текстового процесора для створення дидактичних матеріалів. Створення дидактичних матеріалів засобами електронних таблиць.

3. Інформаційно-комунікаційні технології для управління та аналізу результатів навчально-виховного процесу.

4. Інформаційно-комунікаційні технології для управління проектами в навчальному закладі.

5. Використання хмарних технологій у процесі управління закладом освіти.

З цією метою використовуються інформаційні технології при розкритті кожної теми, що сприяє формуванню інформаційної культури учасників освітнього процесу. Наприклад, при розгляді проблем науково-методичного забезпечення роботи навчального закладу здійснювалась презентація досвіду роботи Здолбунівської гімназії з проблеми «Особливості організації науково-методичної роботи в загальноосвітніх навчальних закладах нового типу з використання інформаційних технологій. Такі форми і методи роботи, як робота в групах, демонстрація, презентація, інтерактивне навчання, дають можливість розкрити такі поняття: «інформаційна культура», «інформатизація суспільства», «інформатизація освіти», «комп'ютерні технології навчання» тощо.

Важливою особливістю роботи з керівниками є організація самоосвітньої діяльності. З цією метою пропонуються домашні завдання:

- скласти тезаурус з актуальних питань управлінської діяльності;
- розробити алгоритм дій директора в умовах опорного закладу;
- розробити один із розділів плану із урахуванням типу закладу освіти;
- підготувати реферат на тему: «Безпечні умови праці для учасників навчально-виховного процесу»;
- опрацювати праці В. Сухомлинського «Розмова з молодим директором загальноосвітнього навчального закладу», Кена Робінсона «Школа майбутнього» тощо.

Такий зміст роботи стимулює самостійну роботу слухачів, сприяє їх професійному зростанню.

Особливої уваги заслуговують зустрічі з успішними керівниками-менеджерами. Зокрема, директор Гоцанської гімназії Скоцик Валерій Євстафійович ділиться досвідом роботи, проводить із слухачами практичні заняття, «майстер-класи», конференції. Така змістовна робота, особистий внесок кожного, відкритість думок сприяє тому, що керівники закладів стають режисерами навчального процесу та лідерами педагогічних колективів.

Отже, для управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті доцільно впроваджувати нові зміст, методи і форми. Для слухачів така науково-методична спрямованість навчання виступає потужним стимулом і чинником професійного розвитку, дає змогу бути у постійному творчому пошуку. Через розвиток особистісних і професійних якостей, через набуття спеціальних знань і вмінь, придбання позитивного педагогічного й управлінського досвіду, виконання спеціальних завдань, формування індивідуального стилю керівництва, розвиток інформаційної культури відбувається процес професійного становлення менеджера навчального закладу.

Для директора ЗНЗ із творчим рівнем розвитку інформаційної культури передбачені такі форми методичного супроводу: програми професійного розвитку, виставки методичних знахідок, педагогічні консиліуми, науково-практичні семінари (вебінари), участь у професійних і фахових конкурсах, творчих групах (динамічних, тимчасових), стажуваннях, публічні презентації.

Директори ЗНЗ із новаторським рівнем сформованості інформаційної культури очолюють Школу менеджера, на основі їх управлінського досвіду створюються опорні заклади, авторські школи, творчі лабораторії, спілки. Вони розробляють авторські заняття з метою розвитку рівня сформованості інформаційної культури інших директорів шкіл, створюють педагогічні майстерні, на базі їх педагогічного досвіду комплектуються експериментальні майданчики та загальноосвітнього навчального закладу-лабораторії, вони є авторами програм, посібників, підручників.

Окрім оновлення форм роботи із директорами ЗНЗ, необхідно структурувати змістове навантаження неперервного навчання, спираючись на диференціацію та індивідуалізацію навчання (у нашому дослідженні – рівневий підхід). Замість усталеної практики проходження курсів підвищення кваліфікації один раз на 5 років, пропонується підвищення кваліфікації, виходячи із запитів і потреб директора загальноосвітнього навчального закладу. Задля оновлення змісту неперервного навчання і забезпечення рівневого підходу до управління розвитком інформаційної культури директорів шкіл, нами був запропонований спецкурс «Інформаційна культура керівника закладу освіти» (див. Додаток А), який мав на меті привернути увагу управлінців до того, що управлінський і методичний супровід розвитку інформаційної культури пропорційно пов'язаний із рівнем сформованості цієї компетентності у директора загальноосвітнього навчального закладу. Основним завданням спецкурсу є сформувати уміння (навички): усвідомлювати власний рівень професійної компетентності й педагогічної майстерності; здійснювати оцінку своїх інформаційно-комунікативних компетентностей і компетенцій; визначати шляхи розвитку; забезпечити розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Крім того, спецкурс має на меті розвинути установки до: самовдосконалення, самомотивації, постійного професійного розвитку; інноваційності мислення; креативності; рефлексії власної діяльності.

Тривалість навчання за програмою спецкурсу становить 14 академічних годин, з них 4 лекційні години, практичні заняття – 4 год, семінарські – 4 год, залік – 2 год. Тривалість дистанційного навчання – 45 годин.

Відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України «Про впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу» (№ 774 від 30.12.2005 р.) програма спецкурсу була побудована за модульним принципом і складалася із загальнотеоретичного блоку, обов'язкового для всіх трьох груп слухачів (розподіл слухачів на групи було здійснено відповідно до рівнів написання ними вхідного тесту) та

теоретико-методологічного блоку, який складався з трьох модулів, розроблених відповідно для кожного рівня сформованості інформаційної культури.

Навчання здійснюється за такими формами — очно-дистанційна та дистанційна. Перша сесія — настановча в період проходження курсів підвищення кваліфікації директорів шкіл. Основним її змістом передбачено роботу з матеріалом згідно навчальних модулів, а саме: теоретичні, методологічні аспекти та технології розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу. Другий етап — дистанційний (25 годин), який передбачає самостійну роботу директора загальноосвітнього навчального закладу без відриву від місця роботи. Основним змістом дистанційного етапу передбачено: опрацювання слухачами літературних джерел із поданої проблематики, написання творчих робіт із тематики модулів навчальної програми спецкурсу, тестові завдання. Заключний етап — залікова сесія, яка включає захист творчих робіт з актуальних питань управління освітою та написання тесту, що визначає рівень розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Післядипломна освіта покликана створювати умови для самоактуалізації директорів шкіл, вдосконалювати прийоми їх самоосвіти на основі наявного досвіду роботи з інформацією.

У сучасних умовах культурно-національного відродження України, формування інтелектуального, культурного і духовного потенціалу нації, створення нових інформаційних технологій, переходу суспільства до постіндустріальної стадії розвитку, забезпечення неперервної освіти директорів шкіл, особливої уваги потребує питання створення науково визначених і практично доцільних умов, врахування яких сприятиме успішній реалізації стратегії неперервного професійного розвитку і саморозвитку директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Проаналізувавши описані в психолого-педагогічній літературі умови розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу і розглянувши їх застосування в контексті теми нашого дослідження,

ми виділили такі умови, які необхідні для забезпечення ефективного управління процесом розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті:

I. Нормативно-організаційні: розроблення та впровадження державних стандартів щодо інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, забезпечення його готовності до компетентно-професійної діяльності в нових полікультурних умовах.

II. Загальнопедагогічні: забезпечення ефективності процесу розвитку рівня сформованості інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу; актуалізація можливостей навчальних планів із метою забезпечення розвитку інформаційної культури на основі актуальних та прогнозованих (очікуваних) рівнів; стимулювання процесу їх самоактуалізації, самоаналізу і саморозвитку.

III. Методико-технологічні: наявність компетентних педагогічних дій у післядипломній освіті; якісне співвідношення методів і форм роботи; емоційно-оцінні відносини між суб'єктами процесу управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу від атестації до атестації.

IV. Загальносоціальні: потреба в комунікативних, поінформованих керівниках, здатних працювати в нових полікультурних умовах; забезпечення престижності високого рівня інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Вимоги суспільства та потреби загальноосвітнього закладу, в якому працює директор загальноосвітнього навчального закладу розглядаємо як процес і результат реалізації внутрішнього потенціалу в умовах впливу зовнішнього середовища та успішного використання зовнішніх ресурсів, якими виступають матеріальні, енергетичні, інформаційні та людські ресурси. Як ми зазначали, українське суспільство потребує сьогодні директора загальноосвітнього навчального закладу, здатного до навчання протягом життя, мобільного, готового до змін, компетентного у сфері професійної діяльності, у

якого наявна мотивація до розвитку власної професійної компетентності, сформоване прагнення до самореалізації та самовдосконалення. При цьому вирішальною є у якості індивідуального ресурсу професійного розвитку директора загальноосвітнього навчального закладу система психофізичних якостей, яка забезпечує успішне оволодіння та ефективне здійснення професійної діяльності. Важливим чинником, який впливає на розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу є також педагогічна взаємодія, яка виражається в ефективній співпраці директора загальноосвітнього навчального закладу з керівниками, методистами, колегами, учнями та батьками, оточуючим світом.

Аналіз свідчить, що кожен загальноосвітній навчальний заклад має свою специфіку та власні вимоги до рівня інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу. На нашу думку, варто, щоб кожен навчальний заклад встановив власні вимоги до рівня інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Міністерство освіти і науки України своїм наказом № 665 від 01.06.2013 р. «Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів» визначило для посади директора ЗНЗ (загальноосвітнього навчального закладу, загальноосвітнього навчального закладу-інтернату, гімназії, ліцею, навчально-реабілітаційного центру тощо), код професії КП-1210.1, наступні завдання та обов'язки:

- здійснює згідно з чинним законодавством загальне керівництво загальноосвітнім навчальним закладом;
- представляє заклад в державних органах та інших підприємствах, установах і організаціях;
- розпоряджається майном, коштами навчального закладу в установленому порядку;

- відповідає за дотримання фінансової дисципліни за наявності самостійної бухгалтерії та збереження матеріально-технічної бази закладу;
- керує педагогічною радою;
- організовує методичне забезпечення навчально-виховного процесу, затверджує календарні графіки навчального процесу, та за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) правила внутрішнього розпорядку; інші внутрішні нормативні документи;
- здійснює проведення добору та розстановки кадрів; подає відповідному органу управління освітою пропозиції для призначення на посаду та звільнення з посади заступників керівника та інших педагогічних працівників державного та комунального загальноосвітнього навчального закладу;
- подає на затвердження відповідному органу управління освітою штатний розпис закладу;
- затверджує посадові (робочі) інструкції працівників, розподіляє педагогічне навантаження педагогічних працівників за погодженням з профспілковим комітетом (профспілковим представником);
- встановлює відповідно до законодавства розміри посадових окладів та ставок заробітної плати працівників навчального закладу;
- несе відповідальність за організацію харчування учнів (вихованців), додержання в них вимог санітарно-гігієнічних і санітарно-протиепідемічних правил і норм;
- формує контингент учнів, вихованців, зараховує учнів до загальноосвітнього навчального закладу;
- забезпечує загальне обов'язкове навчання дітей у закріпленій за навчальним закладом ділянці адміністративного району;

- сприяє діяльності учительських (педагогічних) організацій та методичних об'єднань, регулює діяльність громадських, у тому числі дитячих і молодіжних організацій;
- роз'яснює працівникам їх права та обов'язки, інформує про умови праці, права на пільги і компенсації за роботу в шкідливих умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;
- ознайомлює працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором; визначає працівнику робоче місце, забезпечує його необхідними для роботи засобами, проводить інструктаж працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної безпеки;
- організовує атестацію педагогічних працівників навчального закладу та створює умови для підвищення професійної майстерності педагогічних працівників;
- сприяє соціальному захисту учнів та вихованців;
- захищає законні права та інтереси (особисті, майнові, житлові, трудові та ін.) вихованців з числа дітей-сиріт та дітей, які залишилися без піклування батьків, вживає заходів щодо створення їм умов для підтримки родинних зв'язків;
- забезпечує своєчасний розгляд заяв, скарг, дотримання прав та гарантій учнів і працівників навчального закладу;
- сприяє створенню умов утримання та проживання вихованців та учнів загальноосвітнього навчального закладу-інтернату відповідно до встановлених норм;
- забезпечує облік, збереження та поповнення навчально-матеріальної бази відповідно до нормативних вимог, підготовку та подання встановленої звітності;
- відповідає за дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, санітарно-гігієнічного режиму, охорони праці та протипожежної безпеки;

- призначає уповноважену посадову особу з питань пенсійного страхування;
- несе відповідальність відповідно до чинного законодавства за виконання загальноосвітнім навчальним закладом державних стандартів освіти, якості освіти випускників; охорону життя і здоров'я учнів (вихованців) та працівників під час навчально-виховного процесу, дотримання їх прав і свобод;
- здійснює зв'язок з громадськістю, координує роботу з батьками (особами, які їх замінюють);
- використовує в роботі комп'ютерну техніку і програмне забезпечення для створення, зберігання й обробки інформації.

На основі вищезазначеного приходимо до висновку, що управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті зумовлено вимогами українського суспільства, загальноосвітнього навчального закладу, в якому він працює, запитами директора, його особистісно-професійними якостями та педагогічною взаємодією.

Очевидно, що модернізація освітньої галузі в цілому і післядипломної педагогічної освіти, як одного з її підрозділів, неможлива без керівників із новаторським рівнем інформаційної культури. Тому важливою і актуальною є проблема розробки і впровадження професійного стандарту управлінської діяльності в інформаційному освітньому просторі керівника закладу освіти, який би містив у собі сучасні вимоги до директора загальноосвітнього навчального закладу, сутнісних і структурних характеристик його інформаційної культури та управлінської компетентності. У дослідженні подано наше бачення рівнів інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, їхню характеристику, а в залежності від цього запропоновано шляхи управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

Необхідно зазначити, що при розробленні конкретного рівня моделі управління розвитком важливо враховувати такі чинники: імідж закладу, його проблемну направленість, досвід управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу, рівень сформованості інформаційної культури.

Результати конкретного рівня інформаційної культури дозволяють побудувати індивідуальну траєкторію самовдосконалення директора ЗНЗ і визначити питання для консультацій, можливість для стажування чи науково-дослідницької роботи (у залежності від рівня інформаційної культури).

Запропонована нами модель допоможе якісніше планувати спільну роботу інститутів післядипломної педагогічної освіти, методичних служб і самих директорів ЗНЗ із питань розвитку рівня інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Першочерговим завданням щодо розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, ми вбачаємо визначення рівня її сформованості. Для цього ми використали критерії оцінювання рівнів розвитку інформаційної культури, які корелюють із структурними компонентами інформаційної та комунікативної компетентності. Кожен із критеріїв включає в себе ряд показників, які конкретизують його.

Крім того, рівень розвитку інформаційної культури також визначається за результатами написання відповідного тесту, де певній кількості балів відповідає конкретний рівень розвитку інформаційної культури (співвіднесення кількості балів із відповідним рівнем охарактеризовано у першому пункті третього розділу).

Оцінюється ще й сформованість інформаційної компетентності. Розглядаємо термін «освітня діагностика», запропонований А. Хуторським. Вона включає в себе «контроль, перевірку, облік, оцінювання, накопичення статистичних даних, їх аналіз, рефлексію, виявлення динаміки освітніх змін, перерозподіл цілей, уточнення освітніх програм, корекцію навчання, прогнозування подальшого розвитку подій» [272, с. 50–73].

У ході педагогічного експерименту, з метою оцінки рівня сформованості та розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, нами були запропоновані анкети, опитувальники, тести, спецкурс «Інформаційна культура керівника закладу освіти» і творчі завдання, які дали змогу об'єктивно оцінити рівень сформованості інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу та позитивно вплинули на зростання рівня управлінської компетентності, що детально проаналізовано і обґрунтовано нами в третьому розділі дослідження.

Висновки до розділу 2

Розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті за розробленою нами моделлю принципово змінює траєкторію руху директора загальноосвітнього навчального закладу до новаторського рівня інформаційної культури.

Здійснено теоретичне обґрунтування моделі управління розвитком інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті, подано аналіз структури та змісту інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів.

У цьому контексті визначено показники рівнів розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу:

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);
- цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;

- зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);
- відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

У результаті опрацювання теорії та практики, з'ясовано, що інформаційна культура як складова професійної культури директора загальноосвітнього навчального закладу характеризує відповідний рівень інформаційної компетентності керівників, що пов'язано з формуванням особистісних цінностей, установок, ідеалів, потреб, мотивів, які забезпечують індивідуальний професійний розвиток. Він відбувається за рахунок розвитку таких компонентів інформаційної культури, як: культура сприймання інформації; культура використання інформації; культура організації подання, оприлюднення інформації; культура спілкування в освітньому інформаційному середовищі.

Розроблена модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті містить такі складові: мету, завдання, шляхи розвитку інформаційної культури директора в післядипломній освіті; компоненти інформаційної культури; принципи, методи та рівні розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу (репродуктивний, продуктивно-перетворювальний, творчий, новаторський).

Запропонована модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті принципово змінює траєкторію руху керівника до найвищого рівня інформаційної культури: від етапу репродуктивності, під час якого відбуваються пошуки індивідуальності та визначення власної специфіки управлінської діяльності, через етап розвитку інформаційної діяльності до рівня керівників закладів освіти, здатних до творчої професійної самореалізації, самопроекування та конструювання нових еталонів (норм) засобів інформаційної культури в управлінській діяльності.

На основі теоретичних положень та існуючої практики визначено стратегічні напрями управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті на основі аналізу, прогнозування, організації і вдосконалення різнорівневого змісту розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу; різноаспектності форм управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ; обрання слухачами методів і форм діяльності, способів взаємодії учасників освітнього процесу; поетапного аналізу і контролю, засобів управлінського і методичного супроводів директорів ЗНЗ у післядипломній освіті; моніторингу процесу управління розвитком інформаційної культури директора навчального закладу в післядипломній освіті.

Результати опрацювання наукових розвідок і проаналізованої практики післядипломної освіти дали підставу стверджувати, що створення умов для розвитку інформаційної культури директора школи у післядипломній освіті забезпечується поєднанням кількох складових, за яких розвиток може бути результативним:

- змістовий компонент: актуальність змісту освіти для розвитку особистості та професійної діяльності фахівця; інтегративний та варіативний підходи до змісту навчання; відкритість змісту освіти до змін, систематичне оновлення змісту актуальними проблемами;

- управлінський і методичний компоненти: варіативність навчальних програм; свобода вибору освітнього маршруту; різноманітність і різнорівневість методичних навчальних засобів; управління розвитком інформаційною культурою директорів у формальній, неформальній та інформальній освіті; акцент на діалогічне спілкування з урахуванням переважаючих способів сприйняття інформації кожною особистістю;

- комунікативний компонент: взаєморозуміння і задоволеність взаємодією всіх учасників освітнього процесу; позитивне налаштування всіх

фахівців на взаємодію і зворотній зв'язок; участь усіх суб'єктів у конструюванні та оптимізації освітнього процесу.

Встановлено, що управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у процесі підвищення кваліфікації в закладах післядипломної освіти складається з послідовних і цілеспрямованих дій, направлених на активізацію компонентів інформаційної культури за її видами і включає такі етапи:

- 1) діагностування рівня сформованості інформаційної культури директора навчального закладу за її основними компонентами;
- 2) диференційований підхід до підвищення кваліфікації кожної групи слухачів за рівнем інформаційної культури (за результатами вхідного діагностування);
- 3) відпрацювання системи вправ та індивідуальних завдань з розвитку інформаційної культури за кожним з її компонентів;
- 4) складання індивідуальних програм розвитку інформаційної культури у міжкурсовий період підвищення кваліфікації.

У нашому дослідженні моделювання розглядається як метод дослідження інформаційної культури керівника ЗНЗ, а модель як метод пізнання, узагальнення та систематизації елементів об'єкта дослідження у процесі підвищення кваліфікації; як системне явище, яке відображає, по-перше, суттєві властивості і відносини оригінала, по-друге – у точно вказаному стилі змінює цей оригінал, водночас з вивченням оригінала надає про нього нову інформацію. У контексті нашого дослідження – це модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, що містить два етапи, які циклічно повторюються і містять окреслені завдання – курсовий і міжтестастійний.

Основні наукові результати розділу викладено в публікаціях автора [4; 63, 64; 66; 67; 68; 69, 70, 71; 73, 74, 75, 283].

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ

У третьому розділі подано аналіз ефективності запропонованої моделі, яка експериментально перевірялася впродовж 2014–2018 років за визначеними критеріями і показниками згідно з визначеними структурними компонентами інформаційної культури директора ЗНЗ.

3.1. Організація експериментального дослідження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті

Мета експериментального дослідження полягає в експериментальній перевірці запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у післядипломній освіті та в розробленні навчально-методичного комплексу щодо впровадженню даної моделі.

Для забезпечення управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті в ході експерименту були поставлені такі завдання:

- оцінити доцільність впровадження та перевірити ефективність запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у післядипломній освіті;
- визначити вплив структурних компонентів моделі на розвиток інформаційної культури директора школи у післядипломній освіті;
- проаналізувати й узагальнити отримані результати.

В Українському педагогічному словнику педагогічний експеримент – це науково поставлений дослід у галузі навчальної та виховної роботи, спостереження досліджуваного педагогічного явища в спеціально створених умовах [253, с. 375]. Експеримент (від лат. *experimentum* – випробування, дослід), за філософським тлумаченням, – це метод пізнання, який допомагає в межах умов, що контролюються та управляються, досліджувати явища дійсності [260, с. 759].

Робоча гіпотеза: за умови впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у післядипломній освіті, яка включатиме – навчально-методичний комплекс та навчальний спецкурс «Інформаційна культура керівника закладу освіти» отримаємо зростання рівня інформаційної культури директора ЗНЗ.

У ході експериментального дослідження перевірялись рівні сформованості інформаційної культури директора ЗНЗ, обґрунтованість та доцільність забезпечення умов, врахування чинників розвитку інформаційної культури та вплив запропонованої методики розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті. Експеримент щодо перевірки робочої гіпотези було реалізовано у таких етапах:

I етап – підготовчий (2014–2015 рр.):

- аналіз сучасного стану проблеми;
- вибір об'єктів експерименту; розподіл на контрольні та експериментальні групи;
- вибір методу дослідження з використанням критеріїв його оцінки;
- розроблення та апробація інструментарію для вимірювання рівня розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ;
- тиражування матеріалів для практичного застосування.

II етап – проведення констатувального експерименту (2015–2016 рр.):

- дослідження та аналіз базового рівня інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів до початку проходження курсів підвищення кваліфікації;
- опрацювання результатів тестування з метою визначення рівня розвитку та самооцінки інформаційної культури директора ЗНЗ;
- проведення семінарів, круглих столів, тренінгів з питань управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті;
- узагальнення результатів констатувального експерименту.

ІІІ етап – проведення формувального експерименту (2017–2018 рр.):

- здійснення навчання слухачів – директорів закладів загальної середньої освіти – відповідно до вимог запропонованої моделі та навчально-методичного комплексу;
- проведення повторного дослідження та вимірювання рівня розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ;
- аналіз та порівняння результатів тестування експертної та контрольної груп після запровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті;
- формулювання та узагальнення висновків.

Підготовчий етап експерименту.

Апробація запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у післядипломній освіті передбачала проведення експертної оцінки обґрунтованих нами і сформульованих показників рівнів сформованості інформаційної культури директорів ЗНЗ. Експертами першої групи було обрано директорів ЗНЗ з тих областей, де потім проходило запровадження запропонованої нами моделі в закладах післядипломної педагогічної освіти. Брала участь 280 осіб з Волинської, Рівненської, Хмельницької, Херсонської областей, м. Києва. До другої групи експертів увійшли 20 викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти.

Відібраних учасників експериментального дослідження можна розподілити за педагогічним стажем та посадою.

За педагогічним стажем учасники експерименту розподілилися таким чином: педагогічний стаж менше 5 років – 2,7%, від 5 до 10 років – 7,3%, від 10 до 20 років – 15%; від 20 до 30 років – 50%, понад 30 років – 25% (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Розподіл учасників експериментального дослідження
за педагогічним стажем**

Педагогічний стаж	Кількість учасників	%
До 5 років	8	2,7
Від 5 до 10 років	22	7,3
Від 10 до 20 років	45	15
Від 20 до 30 років	150	50
Понад 30 років	75	25

Джерело: авторське опрацювання

Під час вивчення розподілу за статтю виявилось, що кількість учасників експериментального дослідження жіночої статі становить 174 особи (58,25%), відповідно чоловічої – 126 осіб. (41,75%).

Результати, що характеризують слухачів, представимо на діаграмах (див. рис. 3.1; 3.2).



Рис. 3.1 Педагогічний стаж учасників експериментального дослідження

Джерело: авторське опрацювання

Під час вивчення розподілу експертів за посадою ми отримали наступні дані: кількість директорів ЗНЗ становить 60%; старших викладачів ІІПО 11%; доцентів – 23%; професорів – 6%.

Під час проведення «круглих столів» і семінарів зазначені спеціалісти надали оцінку визначеними нами у другому розділі компонентам інформаційної культури директорів ЗНЗ.

Експертам пропонувалося обрати із запропонованого переліку певну кількість структурних компонентів, які на їх думку, є менш важливими для формування інформаційної культури директора ЗНЗ.

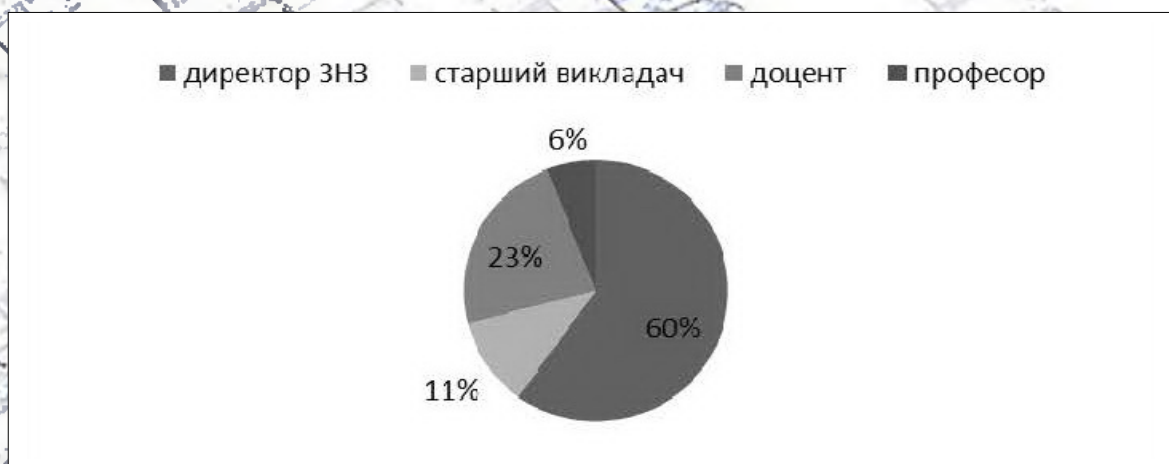


Рис. 3.2 Розподіл експертів за посадою

Джерело: авторське опрацювання

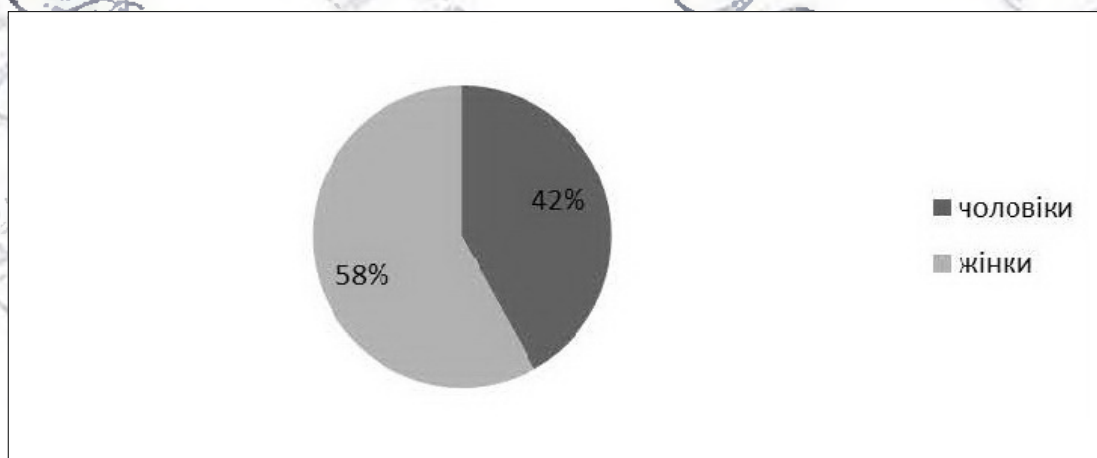


Рис. 3.3 Розподіл учасників експериментального дослідження за статтю

Джерело: авторське опрацювання

Для аналізу отриманих даних експертної оцінки ми використовували певний показник структурних компонентів апробованої моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті виключається якщо більше, ніж 10% респондентів його викреслювали.

З урахуванням обраного нами для аналізу рівня статичної значущості $p = 0,1$, маємо, що з поданого нами переліку було обрано 4 компоненти, а саме: інформаційний світогляд, інформаційна грамотність, інформаційна компетентність, медіаграмотність.

На рівні значущості $p = 0,1$ з апробованого переліку інформаційної культури виключені ті, які були викреслені більш як 10% експертів.

Результати експертної оцінки директорів ЗНЗ та викладачів закладів післядипломної педагогічної освіти дозволили підтвердити доцільність включення до обґрунтованої вище системи показників і критеріїв сформованості інформаційної культури директорів ЗНЗ визначені нами в попередньому розділі.

За допомогою анкетування обох груп (директори ЗНЗ та викладачі ІППО) було підтверджено доцільність визначення нами педагогічних умов реалізації запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ.

Експертне опитування показало, що більшість респондентів (91,2%) позитивно ставиться до впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора школи в післядипломній освіті. Також майже всі (94,9%) вважають, що впровадження нового освітнього простору не можливе без інформаційної компетентності директорів ЗНЗ. Крім того більшість експертів підтримала виділені нами у другому розділі принципи підвищення інформаційної культури, характерні саме для директора ЗНЗ. Загалом можна зазначити, що експерти у понад 86% випадках позитивно оцінюють необхідність впровадження запропонованих нами та обґрунтованих у другому розділі педагогічних умов розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ у післядипломній освіті.

На підготовчому етапі проведення експерименту було відібрано 280 слухачів курсів підвищення кваліфікації – директорів загальноосвітніх навчальних закладів (90 – з Рівненської області, 50 – з Херсонської, 50 – з м. Київ, 45 – з Волинської, 45 – з Хмельницької) (див. рис. 3.4).

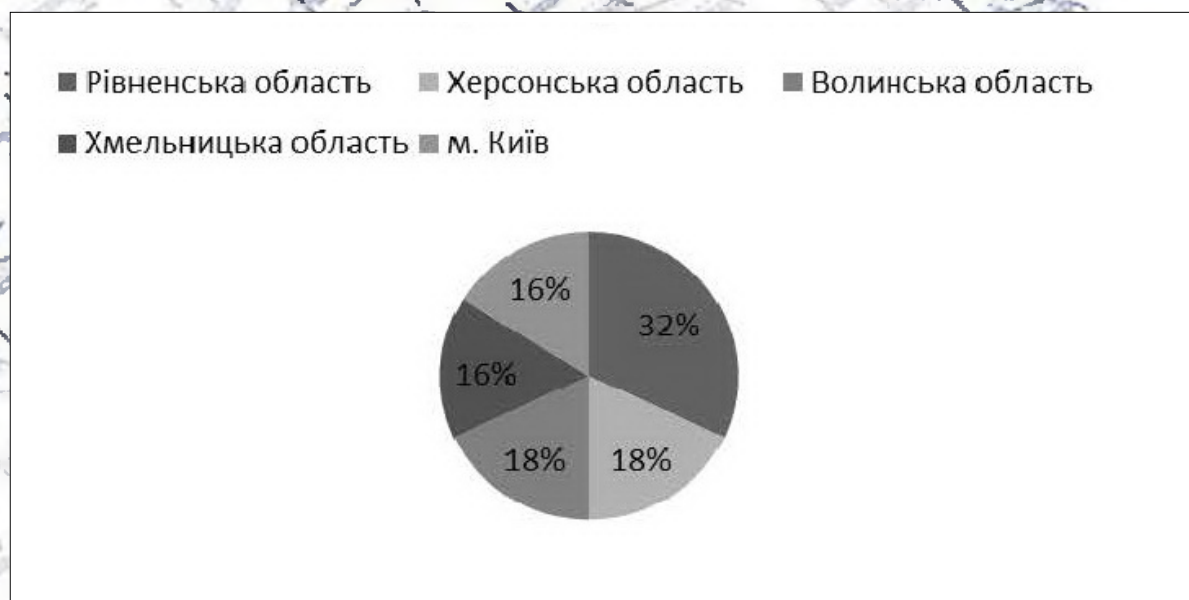


Рис. 3.4 Розподіл учасників експерименту за місцем проживання
Джерело: авторське опрацювання

Крім того, було здійснено розподіл слухачів на контрольну та експериментальну групи. Визначено їхні основні параметри, обґрунтовано відмінності в цих групах на рівні значущості $\alpha = 0,05$.

До експериментальної групи увійшло 130 респондентів, з них 25 – з Херсонської, 30 – з Рівненської, 15 – з Хмельницької, 30 – з Волинської областей, 30 – з міста Києва.

З результатів попереднього анкетування слухачів обох груп отримали дані про якісний склад учасників цих вибірок.

На діаграмах представлені дані, що характеризують слухачів (див. рис. 3.3; 3.4).



Рис. 3.5 Розподіл учасників експериментальної групи за місцем проживання
Джерело: авторське опрацювання

Контрольна група включала в себе 150 учасників, з яких 25 – з Херсонської, 60 – з Рівненської, 15 – з Волинської областей, 30 – з Хмельницької областей, 20 – з міста Києва відповідно.

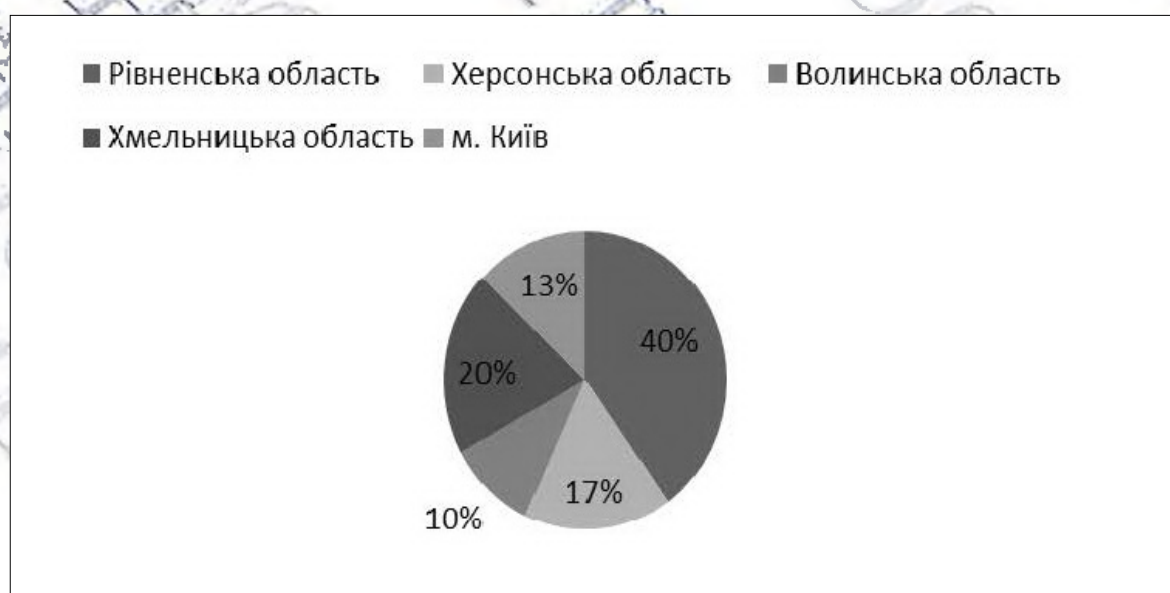


Рис. 3.6 Розподіл учасників контрольної групи за місцем проживання
Джерело: авторське опрацювання

Навчання в експериментальній групі відбувалось на основі розробленої нами моделі з обґрунтуванням умов, компонентів, показників, рівнів розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

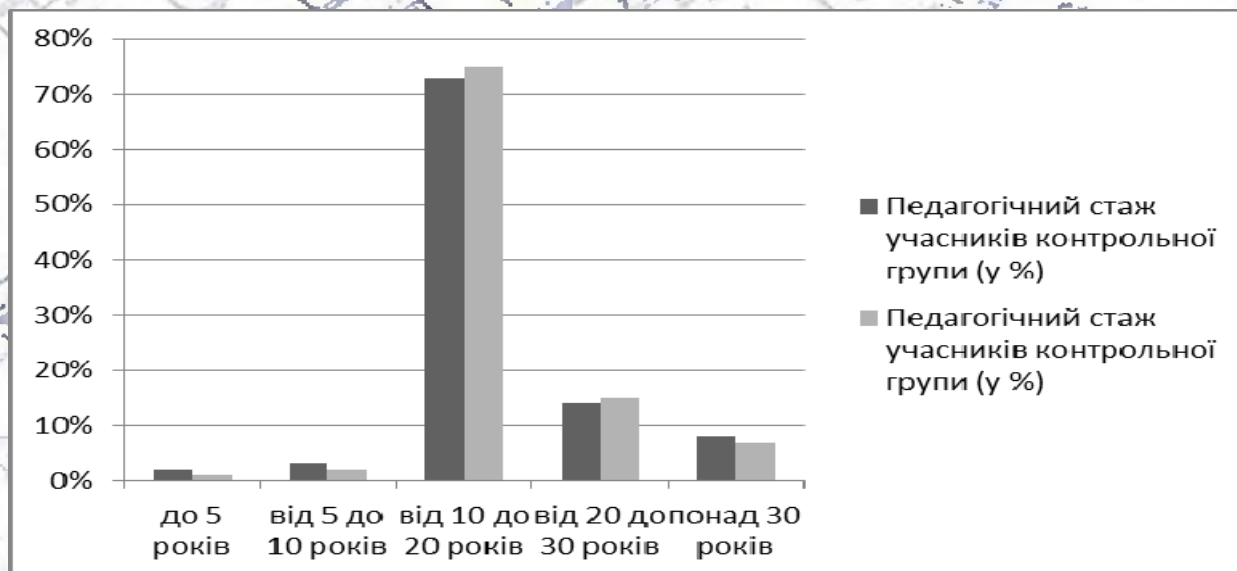


Рис. 3.7 Педагогічний стаж учасників експериментальної та контрольної груп (у %)

Джерело: авторське опрацювання

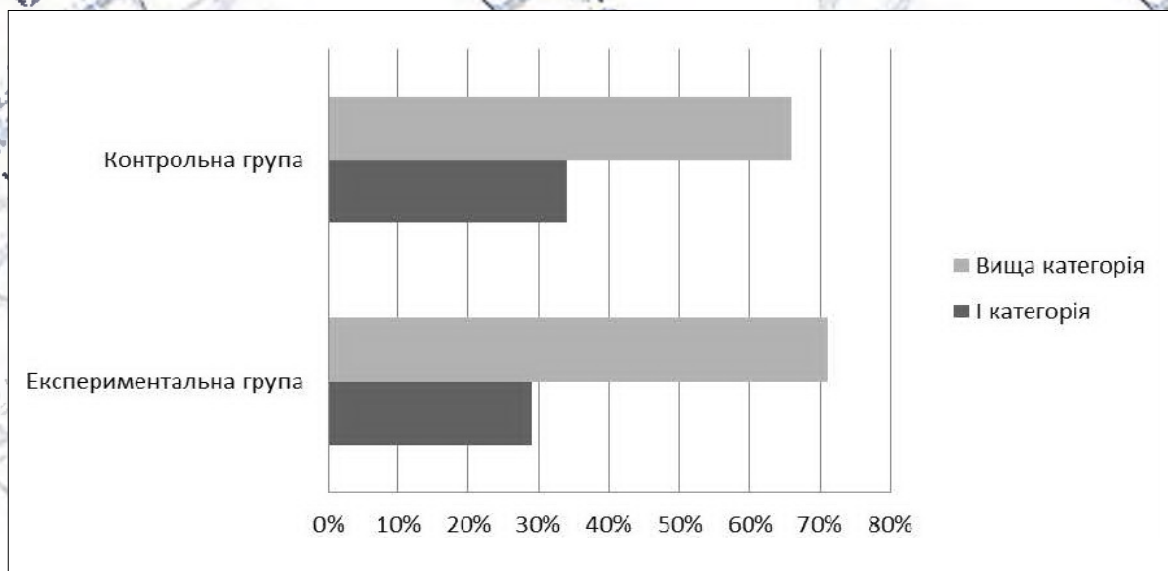


Рис. 3.8 Розподіл слухачів експериментальної та контрольної груп за педагогічними категоріями (у %)

Джерело: авторське опрацювання

Для визначення ефективності запропонованої моделі нами було вивчено зазначені показники за допомогою діагностичних методик, а саме: анкетування та визначення загального рівня розвитку інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів. Анкета містила частину питань, що покликані були визначити ступінь обізнаності слухачів з компонентами інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу.

З метою попереднього розподілу (до проведення навчання) директорів ЗНЗ за рівнями розвитку інформаційної культури було проведено тестування слухачів експериментальної та контрольної груп за допомогою вхідного тесту (№ 1). За результатами вхідного тестування обчислювалася достовірність схожості та відмінностей між рівнями розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ експериментальної та контрольної груп на рівні статистичної значущості $\alpha = 0,05$. За допомогою методу випадкової вибірки були сформовані випадкові сукупності обсягом по 30 осіб кожна з числа слухачів експериментальної та контрольної груп (див. табл. 3.2 і 3.3).

Нульова гіпотеза формулювалася таким чином: учасники експериментальної і контрольної груп до початку впровадження моделі співпадають за рівнями розвитку інформаційної культури на рівні статистичної значущості $\alpha = 0,05$.

За результатами виконання тесту слухачами випадкової сукупності експериментальної вибірки середній бал склав:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

де $n = 30$ – кількість слухачів експериментальної групи,

x_i – бал за виконання тесту слухачем;

$\bar{X}$ – середній бал виконання тесту слухачами випадкової сукупності експериментальної вибірки.

$$\bar{X} = \frac{533,7}{30} = 17,79$$

Вибіркова дисперсія S_x обчислюється за формулою:

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n}} \quad (3.1)$$

$$S_x = \sqrt{\frac{1807,89}{30}} = 6,7 \quad (3.2)$$

Отже, для випадкової сукупності експериментальної групи маємо:

$$\bar{X} = 17,79; \quad S_x = 6,7$$

Представимо результати виконання тесту № 1 слухачами випадкової сукупності контрольної групи.

Чисельність її становить $m = 30$ осіб.

Середній бал $\bar{Y}$ виконання тесту слухачами контрольної групи обчислюємо за формулою:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^m y_i}{m} \quad (3.3)$$

$$\bar{Y} = \frac{549,6}{30} = 18,32$$

Вибіркова дисперсія S_y обчислюється за формулою:

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (y_i - \bar{Y})^2}{m}} \quad (3.4)$$

$$S_y = \sqrt{\frac{1190,19}{30}} = 5,45$$

Отже, для випадкової сукупності контрольної групи маємо: $\bar{Y} = 18,32$; $S_y = 5,45$.

Перевірку гіпотези про співпадіння характеристик обох груп зробимо за допомогою критерія Крамера-Уелча. Емпіричне значення даного критерію обчислимо за формулою:

$$T_{\text{емп}} = \frac{\sqrt{n \cdot m} \cdot |\bar{x} - \bar{y}|}{\sqrt{m \cdot S_x^2 + n \cdot S_y^2}} \quad (3.5)$$

$$T_{\text{емп}} = \frac{\sqrt{30 \cdot 30} \cdot |17,79 - 18,32|}{\sqrt{30 \cdot 6,7^2 + 30 \cdot 5,45^2}} = \frac{30 \cdot 0,53}{\sqrt{2698 + 159,5}} = \frac{21,2}{21} = 1,01$$

Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча $T_{\text{емп}} = 1,01$.

Для обраного нами рівня статистичної значущості $\alpha = 0,05$, $T_{\text{крит}} = 1,96$.

Оскільки $T_{\text{емп}} \leq T_{\text{крит}}$, то можна зробити висновок, що гіпотеза про співпадіння характеристик вибірових сукупностей контрольної та експериментальної груп до початку експерименту підтверджується на рівні значущості $\alpha = 0,05$. Достовірність ідентичності обох вибірових сукупностей складають 95%. Оскільки вибірові сукупності формування методом випадкової вибірки елементів, то цей висновок можна примінити на всю сукупність учасників експерименту, тобто на усю експериментальну ($N = 130$ осіб) та всю контрольну ($M = 150$ осіб) групи.

У таблиці 3.2, продемонстровано результати виконання вхідного тесту слухачами експериментальної та контрольної груп до початку експериментального навчання (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати виконання вхідного тесту слухачів експериментальної та контрольної груп за рівнями сформованості інформаційної культури директорів ЗНЗ

Рівні розвитку інформаційної культури	До експериментального навчання			
	Експериментальна група		Контрольна група	
	N	%	M	%
Репродуктивний	118	91	109	73
Продуктивно-перетворювальний	9	7	23	15
Творчий	3	2	18	12
Новаторський	0	0	0	0

Джерело: авторське опрацювання

Такі результати підтверджують запропонований нами у другому розділі поділ на рівні розвитку інформаційної культури, що пов'язується із стажем директорів ЗНЗ.

Слухачі експериментальної та контрольної груп взяли участь у самооцінюванні рівня розвитку показників кожної складової інформаційної культури директорів ЗНЗ до початку і після завершення експериментального навчання.

Наведено узагальнені результати самооцінювання слухачами випадкових сукупностей експериментальної ($n = 30$ осіб) та контрольної ($m = 30$ осіб) груп розвитку інформаційної культури за обґрунтованими нами у другому розділі структурними компонентами: інформаційний світогляд, інформаційна компетентність, інформаційна грамотність, медіаграмотність – до початку запровадження експериментального навчання у таблицях 3.3 та 3.4.

З огляду на те, що сумарна кількість показників всіх структурних компонентів інформаційної культури становить 55, а частота кожного – 30 (тому що вибіркова сукупність становить 30 осіб), то максимальна частота вибору слухачами кожної вибіркової сукупності становить 1650 ($U_{\max} = 1650$).

Таблиця 3.3

Узагальнені результати самооцінювання експериментальної групи сформованості інформаційної культури до початку навчання

№ з/п	Показники розвитку інформаційної культури	Рівні вербальної самооцінки розвитку інформаційної культури							
		Р	%	Пр-п	%	Т	%	Н	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Блок показників інформаційного світогляду	12	6,0	25	12,5	64	32	99	49,5
2	Блок показників інформаційної компетентності	8	4,0	27	13,5	80	40,0	85	42,5
3	Блок показників інформаційної грамотності	30	10,7	40	14,3	105	37,5	105	37,5
4	Блок показників медіаграмотності	9	2,8	25	7,8	23	7,2	263	82,2

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Блок показників комунікативності	13	6,5	20	10,0	23	11,5	144	72,0
	Сумарна частота вибору кожного рівня вербальної самооцінки	147	6,7	249	11,3	540	24,5	1264	57,5

Джерело: авторське опрацювання

Таблиця 3.4

**Узагальнені результати самооцінювання слухачами контрольної групи
сформованості інформаційної культури до початку навчання**

№ з/п	Показники розвитку інформаційної культури	Рівні вербальної самооцінки розвитку інформаційної культури							
		Р	%	Пр-п	%	Т	%	Н	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Блок показників інформаційного світогляду	11	5,5	26	13,0	66	33	97	48,5
2	Блок показників інформаційної компетентності	9	4,5	26	13,0	82	41,0	83	41,5
3	Блок показників інформаційної грамотності	32	11,4	42	15,0	103	36,8	103	36,8
4	Блок показників медіаграмотності	6	1,9	28	8,7	21	6,6	265	82,8
5	Блок показників комунікативності	12	6,0	21	10,5	22	11,0	145	72,5
	Сумарна частота вибору кожного рівня вербальної самооцінки	139	6,3	254	11,5	542	24,6	1265	57,6

Джерело: авторське опрацювання

Обчислимо відмінності у частотах вибору кожного рівня вербальної самооцінки слухачами вибірових сукупностей до початку запровадження експериментального навчання. Для цього потрібно від показників сумарної частоти вибору певного рівня експериментальної групи відняти показники сумарної частоти вибору відповідного рівня контрольної групи.

Δy_1 – різниця показників репродуктивного (Р) рівня, $\Delta y_1 (\%) = 6,7 - 6,3 = 0,4\%$;

Δy_2 – різниця показників продуктивно-перетворювального (Пр.-п.) рівня,

$\Delta y_2 (\%) = 11,3 - 11,5 = -0,2\%$;

Δy_3 – різниця показників творчого (Т) рівня, $\Delta y_3 (\%) = 24,5 - 24,6 = -0,1\%$;

Δy_4 – різниця показників новаторського рівня (Н), $\Delta y_4 (\%) = 57,5 - 57,6 = -0,1\%$.

Результат проведених обчислень засвідчив, що розподіл слухачів обох вибірових сукупностей за рівнями вербальної оцінки до початку проведення експериментального навчання практично співпадає, максимальна різниця відносних сумарних частот вибору кожного рівня оцінки не перевищує 0,4%. Таким чином, можливо розглядати ці сукупності слухачів до початку експерименту однаковими щодо усвідомлення ними власного рівня розвитку усіх показників інформаційної культури.

Поряд із тенденцією до високого рівня самооцінювання респондентів отримані результати свідчать про недостатній рівень розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ як контрольної так і експериментальної груп. Дане протиріччя є перешкодою на шляху управління розвитком вищезазначеної культури та її вдосконалення.

3.2 Аналіз результатів упровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті

Порівняємо результати самооцінювання до експерименту слухачами контрольної та експериментальної груп власних рівнів сформованості інформаційної культури та експертною оцінкою, що отримана шляхом проведення вхідного тестування.

Метою констатувального етапу дослідження було виявлення базового рівня розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ у післядипломній освіті, проведення порівняльного аналізу самооцінювання та вхідного тестування рівня розвитку даної культури в експериментальній та контрольній групах, обробка, аналіз та узагальнення отриманих результатів. Контрольна та експериментальна групи були укомплектовані виключно директорами ЗНЗ.

Дані наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз результатів експертної оцінки та самооцінки рівнів розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ експериментальної групи до початку проведення експериментального навчання

Рівні розвитку інформаційної культури	Результати експериментальної групи (%)		Різниця у результатах експертної оцінки та самооцінки Δ , (%)
	Тест 1	Самооцінка	
Репродуктивний	5,8	6,7	-0,9
Продуктивно-перетворювальний	56,0	11,3	44,7
Творчий	38,2	24,5	13,7
Новаторський	0	57,5	-57,5

Джерело: авторське опрацювання

Різниця у результатах експертної оцінки та самооцінки обчислюється:

$$\Delta = n_i - y_i, \text{ де}$$

Δ – різниця у результатах;

n_i – результат згідно з експертною оцінкою на певному рівні розвитку інформаційної культури;

Y_i – результат згідно з самооцінюванням на певному рівні розвитку інформаційної культури.

Отримані результати свідчать, що слухачі експериментальної та контрольної груп аналогічно розподілилися за рівнями експертної оцінки і самооцінки розвитку інформаційної культури директора школи. Приблизно однакові кількості слухачів як експериментальної, так і контрольної груп надали завищену самооцінку рівнів розвитку в них інформаційної культури: переважно віднесли себе до достатнього і новаторського рівнів, у той час, коли експертна оцінка засвідчила в них переважно репродуктивний та продуктивно-перетворювальний рівні розвитку інформаційної культури, новаторського не досяг жоден з учасників. Така самооцінка свідчить про нерозуміння переважною більшістю директорів ЗНЗ сутності, структурних компонентів та змісту інформаційної культури, недостатнє володіння основними категоріями тощо.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз результатів експертної оцінки та самооцінки рівнів розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ контрольної групи до початку проведення експериментального навчання

Рівні розвитку інформаційної культури	Результати експериментальної групи (%)		Різниця у результатах експертної оцінки та самооцінки Δ , (%)
	Тест 1	Самооцінка	
Репродуктивний	4,6	6,3	-1,7
Продуктивно-перетворювальний	54,5	11,5	43,0
Творчий	40,9	24,6	16,3
Новаторський	0	57,6	-57,5

Джерело: авторське опрацювання

Перевіримо достовірність відмінностей обох випадкових сукупностей слухачів, а отже, й правильність розподілу слухачів на дві ідентичні за своїми характеристиками групи – експериментальну і контрольну. Скористаємося методом обчислення за багатопільними таблицями.

У нашому випадку кількість рівнів сформованості культури $L = 4$ (репродуктивний, продуктивно-перетворювальний, творчий та новаторський), тому для кількості ступенів свободи $df = L - 1$, $df = 3$. Приймаємо нульову гіпотезу H_0 : розподіл слухачів експериментальної та контрольної груп до початку проведення експериментального навчання є випадковим.

Альтернативна гіпотеза у цьому випадку буде формулюватися як H_1 : розподіл слухачів експериментальної та контрольної груп до початку проведення експериментального навчання не є випадковим, а пояснюється відмінностями у характеристиках слухачів.

Для того, щоб ми мали право прийняти нульову гіпотезу, потрібно, щоб критичне значення статистики критерію χ^2 для рівня статистичної значущості $\alpha = 0,05$ не перевищувало емпіричне значення статистики $\chi^2_{\text{емп.}}$. $\chi^2_{\text{крит}} = 7,8$.

Обчислимо $\chi^2_{\text{емп.}}$ за формулою:

$$\chi^2_{\text{емп.}} = \frac{1}{N_{\text{експ}} N_{\text{контр}}} \sum_{t=1}^{df} \frac{(N_{\text{експ}} K_t - N_{\text{контр}} E)^2}{E_t + K_t} \quad (3.7)$$

За даними останніх рядків таблиць 3.5 і 3.6 маємо таку багатопольну таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Розподіл слухачів вибірових сукупностей за рівнями вербальної самооцінки розвитку інформаційної культури

Вибіркові сукупності	Частоти вибору певного рівня вербальної самооцінки			
	Р	Пр.-п.	Т	Н
Експериментальна	147	249	540	1264
Контрольна	139	254	542	1265
Σ	286	503	1082	2529

Джерело: авторське опрацювання

Маємо $\chi^2_{\text{емп}} = 0,95$. Оскільки $\chi^2_{\text{емп}} < \chi^2_{\text{крит}}$, то приймаємо нульову гіпотезу. Отже, розподіл слухачів експериментальної та контрольної груп до початку проведення експериментального навчання є випадковим, а групи ідентичні за своїми характеристиками. Інакше кажучи, розподіл слухачів на експериментальну та контрольну групи є достовірним на 95%.

Результати формувального етапу проведення експериментальної роботи:

1. Завдання для реалізації формувального етапу експерименту передбачали:

- обрахування результатів повторного самооцінювання та підсумкового експертного вимірювання рівня розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ;

- підтвердження достовірності оцінювання слухачами досягнутого рівня розвитку показників кожної складової інформаційної культури директорів ЗНЗ;

- порівняльний аналіз результатів експериментальної та контрольної груп за підсумками впровадження запропонованої моделі розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті;

- перевірка достовірності й статичної значущості підвищення об'єктивності самооцінки розвитку інформаційної культури та поліпшення результатів експертного вимірювання рівнів інформаційної культури директора ЗНЗ експериментальної групи;

- підтвердження достовірності вимірювання змін у ставленні до запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури в післядипломній освіті;

- обґрунтування наявності кореляції між бальною (за результатами тестування) та вербальною (за результатами самооцінювання);

- апробація навчально-методичного комплексу щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Під час роботи з директорами ЗНЗ в контексті формування інформаційної культури, ми виходили з розуміння даного процесу як складної системи, в основі якої багато структурних елементів, координована робота яких призводить до покращення результатів.

Такими елементами в процесі розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ у післядипломній освіті були мета, зміст, принципи, методи, форми організації навчання.

На шляху досягнення основної мети формувального етапу педагогічного експерименту, ми використовували різні форми та види роботи зі слухачами, що входили до експериментальної групи. Серед форм та видів роботи визначились: у курсовий період (під час проходження директорами ЗНЗ курсів підвищення кваліфікації) проблемні лекції (зокрема було проведено лекцію, де обґрунтовувалися рівні розвитку інформаційної культури (репродуктивний, продуктивно-перетворювальний, творчий, новаторський) вебіари, семінари, тематичні та панельні дискусії, у міжкурсовий період – круглі столи, проблемні семінари, тематичні засідання методичних об'єднань директорів ЗНЗ на районному та обласному рівнях.

Для систематизації та узагальнення результатів формульованого етапу експерименту стало впровадження тематичного спецкурсу «Інформаційна культура керівника закладу освіти», як одного з ключових моментів в процесі роботи з розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ у післядипломній освіті (Додаток А).

Акцентувалася увага директорів ЗНЗ на визначенні сутності інформаційної культури та її ролі в новому освітньому просторі.

Управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті згідно запропонованої моделі не обмежувався курсовим періодом. У міжкурсовий період – участь у тематичних управлінських конференціях, круглих столах, панельних дискусіях, проблемних семінарах.

Одним із таких постійно діючих семінарів став проблемний семінар «Інформаційна культура директора ЗНЗ як чинник ефективності управління», протягом якого розглядались такі питання:

Інформаційна культура як об'єкт розвитку в післядипломній освіті.

Науково-методичний супровід управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Всі вищенаведені факти стали вирішальними у контексті формування інформаційної культури директорів ЗНЗ.

Для підтвердження доцільності запровадження запропонованої нами моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті після завершення навчання в експериментальній групі слухачі обох вибірок повторно оцінили рівні розвитку за допомогою тих самих анкет та тестів для самооцінювання.

Подальші розрахунки проілюструємо на прикладі вибірових сукупностей експериментальної і контрольної груп. Для аналізу кінцевих результатів були відібрані ті самі учасники вибірових сукупностей, на прикладі яких ми вище демонстрували математичне підтвердження попередніх результатів експерименту. Кількість слухачів у вибірових сукупностях складає 30 осіб.

Узагальнені дані щодо самооцінки рівнів розвитку основних компонентів інформаційної культури представниками обох вибірових сукупностей після проведення експериментального навчання наведено у таблицях 3.8 і 3.9.

Таблиця 3.8

Узагальнені результати самооцінювання слухачами випадкової сукупності експериментальної групи розвитку інформаційної культури після експерименту

№ з/п	Показники розвитку інформаційної культури	Рівні вербальної самооцінки розвитку інформаційної культури							
		Р	%	Пр.-пп.	%	Т	%	Н	%
1	Блок показників інформаційного світогляду	12	4,3	18	6,4	114	40,7	104	48,6
2	Блок показників інформаційної компетентності	3	1,5	8	4,0	117	58,5	72	36,0
3	Блок показників інформаційної грамотності	5	1,6	4	1,2	11	3,4	300	93,8
4	Блок показників медіаграмотності	10	5,0	19	9,5	67	33,5	136	52
5	Блок показників комунікативності	4	2,0	12	6,0	35	17,5	149	74,5
	Сумарна частота вибору кожного рівня вербальної самооцінки	74	3,4	124	5,6	574	26,1	1428	64,9

Джерело: авторське опрацювання

Таблиця 3.9

Узагальнені результати самооцінювання слухачами випадкової сукупності контрольної групи розвитку інформаційної культури після експерименту

№ з/п	Показники розвитку інформаційної культури	Рівні вербальної самооцінки розвитку інформаційної культури							
		Р	%	Пр.-п.	%	Т	%	Н	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Блок показників інформаційного світогляду	30	7,0	29	9,1	68	34,0	95	36,8

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Блок показників інформаційної компетентності	7	3,5	28	14,0	85	42,5	80	40,0
3	Блок показників інформаційної грамотності	14	10,7	40	14,3	107	38,2	103	47,5
4	Блок показників медіаграмотності	5	1,6	23	11,5	24	7,5	262	81,8
5	Блок показників комунікативності	14	7,0	22	11	25	12,5	139	69,5
	Сумарна частота вибору кожного рівня вербальної самооцінки	157	7,1	245	11,1	543	24,7	1255	57,1

Джерело: авторське опрацювання

Аналогічно до попереднього випадку обчислимо відмінності у частотах вибору кожного рівня вербальної самооцінки вибірових сукупностей експериментальної та контрольної груп після запровадження експериментального навчання.

$\Delta y_{\text{після 1}}$ – різниця показників репродуктивного (Р) рівня, $\Delta y_{\text{після 1}} (\%) = 3,4 - 7,1 = -3,7\%$;

$\Delta y_{\text{після 2}}$ – різниця показників продуктивно-перетворювального (Пр-п) рівня,

$\Delta y_{\text{після 2}} (\%) = 5,6 - 11,1 = -5,5\%$;

$\Delta y_{\text{після 3}}$ – різниця показників творчого (Т) рівня, $\Delta y_3 (\%) = 26,1 - 24,7 = 1,4\%$;

$\Delta y_{\text{після 4}}$ – різниця показників новаторського рівня (Н), $\Delta y_4 (\%) = 64,9 - 57,1 = 7,8\%$.

Таким чином, бачимо, що розподіл слухачів обох вибірових сукупностей за рівнями вербальної оцінки після проведення експериментального навчання суттєво відрізняється, максимальна різниця відносних сумарних частот вибору

кожного рівня становить майже 8%. Це дає нам підстави припустити, що на появу таких відмінностей вплинула запроваджена у післядипломній освіті модель управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ.

Порівняємо узагальнені результати самооцінювання слухачами обох вибірових сукупностей рівнів розвитку в них інформаційної культури до і після експериментального навчання. Для цього скористаємося інформацією останніх рядків таблиць 3.6, 3.7, 3.8 і 3.9.

Дані гістограми на рис. 3.9 наведено у відсотках.

Нульову гіпотезу сформулюємо таким чином: експериментальна і контрольна групи після завершення експериментального навчання на рівні статистичної значущості $\alpha = 0,05$ розрізняються за рівнями розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ.

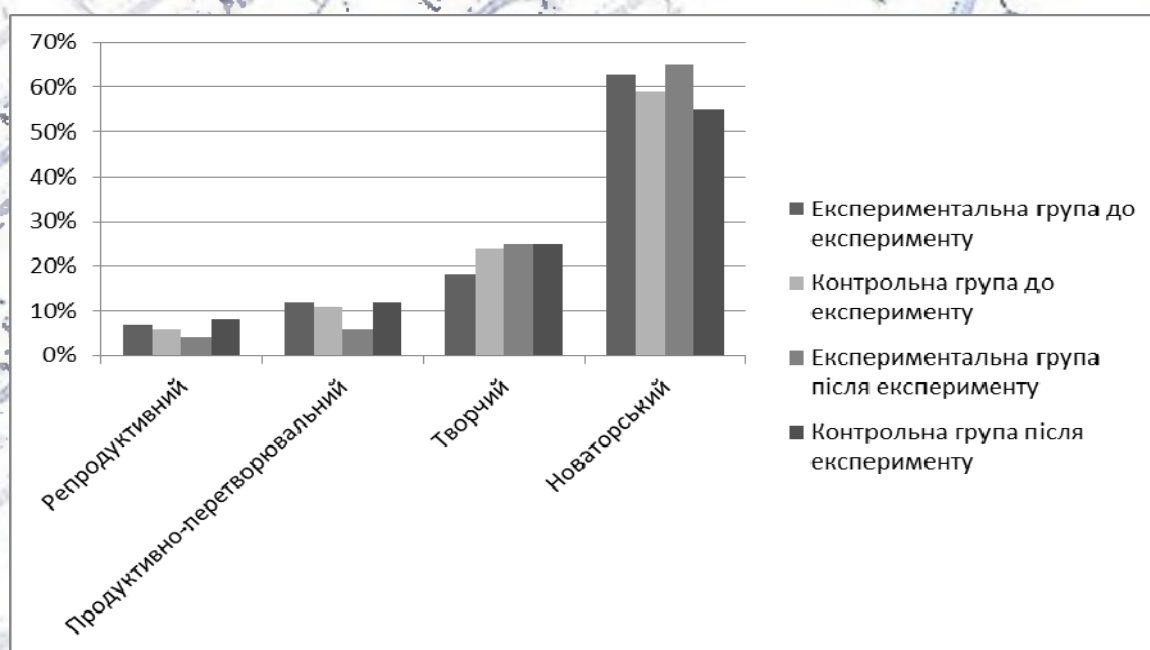


Рис. 3.9 Розподіл слухачів вибірових сукупностей експериментальної та контрольної груп за самооцінюванням ними рівнів розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ після організації експериментального навчання у післядипломній освіті

Джерело: авторське опрацювання

Після проведення навчання в експериментальній групі за запропонованою моделлю розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті було здійснене підсумкове порівняльне тестування слухачів експериментальної та контрольної груп за допомогою тесту, текст якого наведено у додатку, на предмет виявлення змін, які можна було б пояснити впливом реалізованої моделі. За отриманими результатами підсумкового тестування вимірювалася достовірність тотожностей та відмінностей між рівнями розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ експериментальної та контрольної груп на рівні статистичної значущості $\alpha = 0,05$. Крім того експерти оцінювали за чотирибальною шкалою захист творчих робіт слухачів (1 бал – робота відповідає репродуктивному рівню, 2 – продуктивно-перетворювальному, 3 – творчому, 4 – новаторському). Отримані бали сумувалися разом з результатами тесту, і таким чином формували остаточну експертну оцінку. Результати виконання підсумкового тесту представниками обох вибірових сукупностей наведено у таблицях 3.10 та 3.11.

Таблиця 3.10

Результати виконання підсумкового тесту слухачами вибіркової сукупності експериментальної групи

№ слухача	Набрані бали	$p_i - \bar{P}$	$(p_i - \bar{P})^2$
1	2	3	4
1	27,3	-0,83	0,69
2	32,8	4,67	21,81
3	19,6	-8,53	72,76
4	29,7	-0,23	0,05
5	36,9	8,77	2,02
6	25,8	-2,33	5,43
7	19,9	-8,23	67,73
8	37,5	9,37	87,80
9	23,5	-4,63	21,44
10	33,3	5,17	26,73
11	17,8	10,33	106,71
12	35,4	7,27	52,85
13	28,2	0,07	0

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
14	34,8	6,67	44,49
15	19,7	8,43	71,06
16	12,4	-15,73	247,43
17	23,9	-4,23	17,89
18	39,5	11,37	129,28
19	26,5	-1,63	2,66
20	19,9	-8,23	67,73
21	37,2	9,07	82,26
22	32,0	3,87	14,98
23	16,3	-11,83	139,95
24	36,6	8,47	71,74
25	32,3	4,17	17,39
26	28,6	0,47	0,22
27	35,0	6,87	74,20
28	28,7	0,57	0,32
29	16,8	11,33	128,37
30	32,1	3,97	15,76

Джерело: авторське опрацювання

Середній бал виконання підсумкового тесту слухачами випадкової сукупності експериментальної вибірки обчислюємо за формулою:

$$\bar{p} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i}{n} \quad (3.8)$$

Вибіркова дисперсія S_p обчислюється за формулою:

$$S_p = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (p_i - \bar{p})^2}{n-1}} \quad (3.9)$$

Для випадкової сукупності експериментальної груп маємо:

$$\bar{p} = 28 ; S_p = 7,52.$$

Для унаочнення представимо результати виконання підсумкового тесту слухачами випадкової сукупності експериментальної групи за допомогою таблиці 3.10.

Таблиця 3.11

Результати виконання підсумкового тесту слухачами вибіркової сукупності контрольної групи

№ слухача	Набрані бали	$q_i - \bar{q}$	$(q_i - \bar{q})^2$
1	28,7	8,84	78,15
2	19,9	0,04	0
3	28,7	8,84	78,15
4	15,2	-4,66	21,72
5	21,4	1,54	2,37
6	19,4	-0,46	0,21
7	8,4	-11,46	131,33
8	9,6	-10,26	105,27
9	28,7	8,84	78,15
10	12,5	-7,36	54,17
11	23,1	3,24	10,48
12	18,4	-1,46	2,13
13	13,8	-6,06	36,72
14	19,9	0,04	0
15	23,4	3,54	12,53
16	28,7	8,84	78,15
17	19,4	-0,46	0,21
18	19,4	-0,46	0,21
19	12,5	-7,36	54,17
20	18,3	-1,56	2,43
21	19,3	-0,56	0,31
22	19,6	-0,26	0,07
23	27,6	7,74	59,91
24	19,4	-0,46	0,21
25	23,8	3,94	15,52
26	12,5	-7,36	54,17
27	27,6	7,74	59,91
28	23,0	3,14	9,86
29	18,6	-1,26	1,59
30	23,6	3,74	13,99

Джерело: авторське опрацювання

Середній бал виконання підсумкового тесту слухачами випадкової сукупності контрольної вибірки дорівнює $\bar{q} = 20,15$. Вибіркова дисперсія для цього випадку обчислюється за даними таблиці 3.11.

Маємо, що $S_q = 5,75$.

Формуючи остаточний висновок про наявність чи відсутність певних статистично значущих змін в експериментальній групі під впливом запропонованої моделі розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ в післяпломній освіті скористаємося критерієм Крамера-Уелча, емпіричне значення якого обчислюємо за формулою:

$$T_{\text{емп}} = \frac{\sqrt{np+mq} |\bar{p} - \bar{q}|}{\sqrt{m \cdot S_p + n \cdot S_q}} \quad (3.10)$$

Емпіричне значення критерію Крамера-Уелча для підсумкового тестування рівнів розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ

$$T_{\text{емп підсумкове}} = 8,18.$$

Для обраного нами рівня статистичної значущості $\alpha = 0,05$ критичне значення критерію Крамера-Уелча дорівнює $T_{\text{крит}} = 1,96$.

Оскільки $T_{\text{емп підсумкове}} > T_{\text{крит}}$, то нульова гіпотеза відхиляється.

Можна зробити висновок, що характеристики двох вибірових сукупностей розрізняється на рівні значущості $\alpha = 0,05$. Отже, достовірність відмінностей характеристик обох вибірових сукупностей складає 95%. Оскільки вибірові сукупності формувалися методом випадкової вибірки елементів, то цей висновок можна поширити на всіх учасників експерименту.

Узагальнення результатів виконання вхідного та підсумкового тесту слухачами експериментальної та контрольної груп дозволили нам розподілити їх за рівнями розвитку інформаційної культури (див. таблицю 3.12).

Таблиця 3.12

**Результати розподілу слухачів експериментальної (N = 130)
та контрольної (M = 150) груп за рівнями розвитку інформаційної
культури директорів ЗНЗ (експертна оцінка)**

Рівні розвитку інформаційної культури	До експериментального навчання				Після експериментального навчання			
	Експериментальна група		Контрольна група		Експериментальна група		Контрольна група	
	N	%	M	%	N	%	M	%
Репродуктивний	101	78	98	65	6	2,5	10	3,9
Продуктивно- перетворювальний	24	18	36	24	73	30,0	130	50,6
Творчий	5	4	16	11	161	66,3	117	45,5
Новаторський	0	0	0	0	3	1,2	0	0

Джерело: авторське опрацювання

Розподіл слухачів за рівнями розвитку інформаційної культури представимо за допомогою гістограми (див. рис. 3.9).

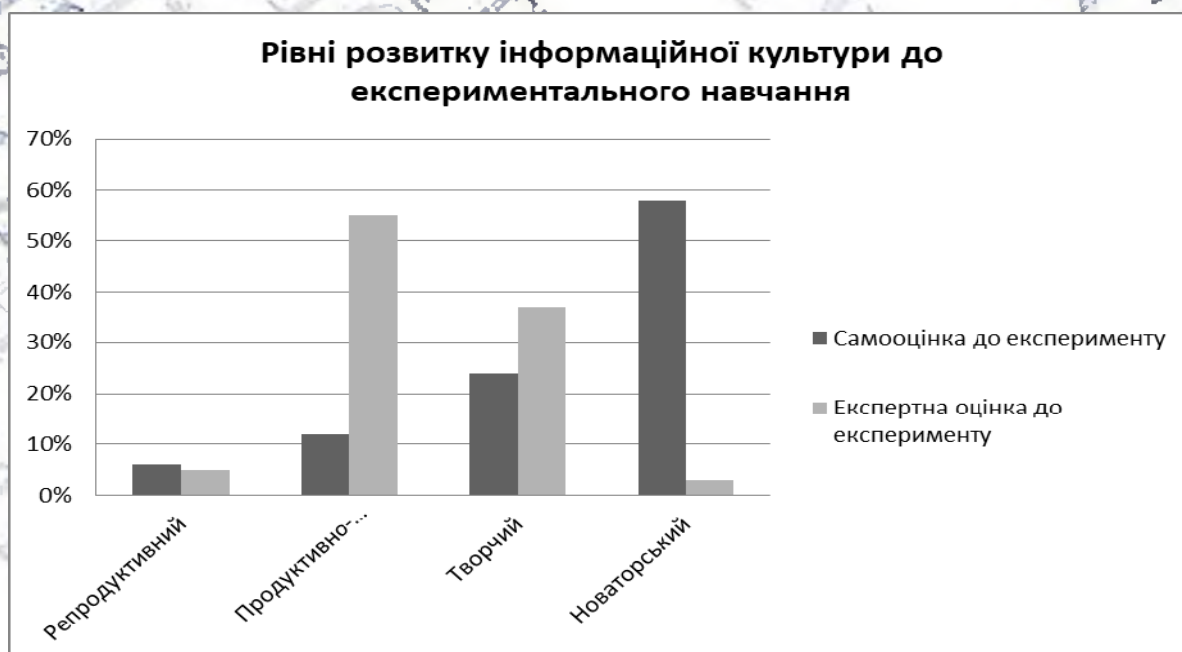


Рис. 3.9 Розподіл слухачів вибіркової сукупності експериментальної та контрольної груп за рівнями розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ

Джерело: авторське опрацювання

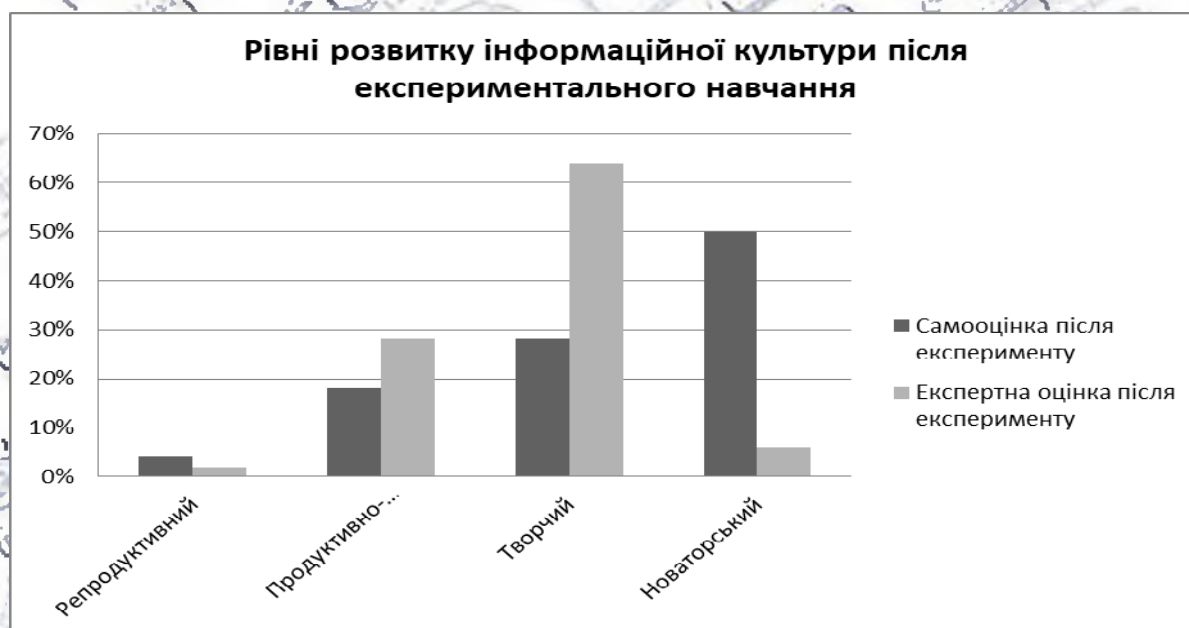


Рис. 3.10 Розподіл слухачів вибірових сукупностей експериментальної та контрольної груп за рівнями розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ після експериментального навчання

Джерело: авторське опрацювання

Після проходження підвищення кваліфікації у післядипломній педагогічній освіті відбулися зміни по кожному рівню розвитку інформаційної культури, що обраховуються за формулами:

$$\Delta_{\text{експ. L}} = |n_{\text{і після експ}} - n_{\text{і до експ}}| \text{ та}$$

$$\Delta_{\text{контр. L}} = |m_{\text{і після експ}} - m_{\text{і до експ}}|. \quad (3.12)$$

З наведеної у таблицях 3.10 і 3.11 інформації маємо (див. табл. 3.12)

Знак «—» у величині приросту відносних кількостей слухачів експериментальної та контрольної груп на початковому рівні розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ свідчить про зменшення таких слухачів наприкінці підвищення кваліфікації та про зростання результатів розвитку інформаційної культури.

Таблиця 3.13

**Порівняльний аналіз збільшення відносної кількості слухачів за
рівнями розвитку інформаційної культури**

Рівні розвитку інформаційної культури	Приріст відносної кількості слухачів, %	
	Експериментальна група	Контрольна група
Репродуктивний	-3,3	-0,7
Продуктивно-перетворювальний	-26,4	-3,9
Творчий	28,1	4,6
Новаторський	1,2	0

Джерело: авторське опрацювання

Унаочниμο взаємозв'язок між самооцінкою та експертною оцінкою рівнів розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ у післядипломній освіті в слухачів обох вибірових сукупностей експериментальної та контрольної груп за допомогою узагальнюючої гістограми змін до і після експериментального навчання (див. рис. 3.11).

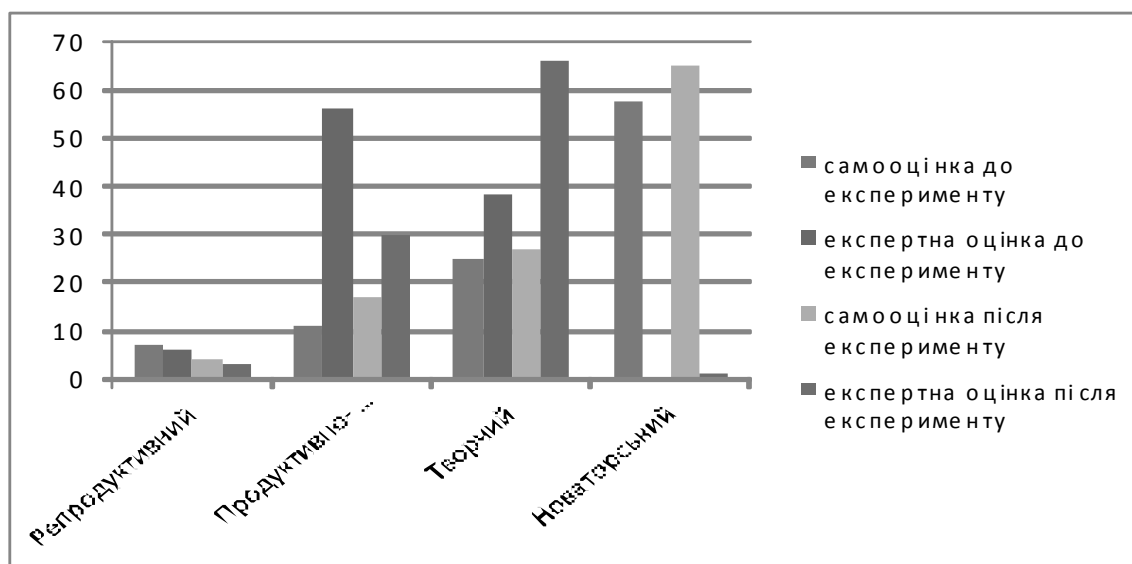


Рис. 3.11 Взаємозв'язок між самооцінкою та експертною оцінкою (у %) рівнів розвитку інформаційної культури директора школи в слухачів вибіркової сукупності експериментальної групи до організації експериментального навчання у післядипломній освіті

Джерело: авторське опрацювання

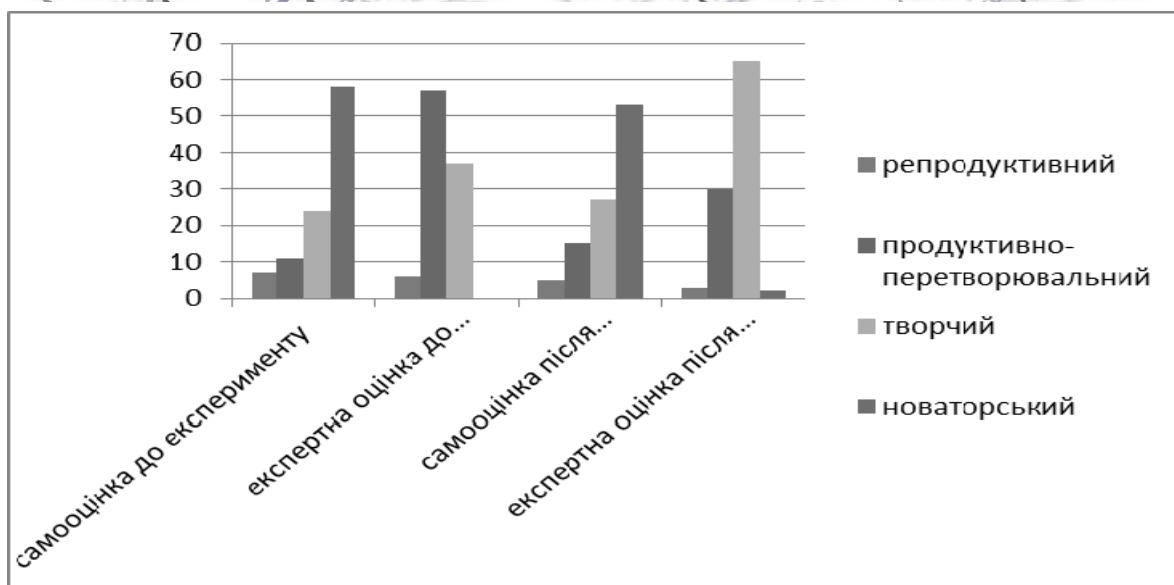


Рис. 3.12 Взаємозв'язок між самооцінкою та експертною оцінкою (у %) рівнів розвитку інформаційної культури директора школи в слухачів вибіркової сукупності контрольної групи після навчання

Джерело: авторське опрацювання

Результати означають, що рівень розвитку учасників цієї групи залишився відносно однаковим. Знайдемо підтвердження того факту, що виявлені відмінності у результатах виконання підсумкового тесту слухачами експериментальної і контрольної вибірок достовірно означають наявність позитивного впливу на експериментальну групу саме запропонованої моделі розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ у післядипломній освіті.

Для цього використаємо статистичний критерій однорідності χ^2 .

Для унаочнення отриманих результатів продемонструємо обчислення даного критерію на обраних раніше випадкових сукупностях експериментальної та контрольної груп чисельністю по 30 осіб кожна.

Експериментальне значення $\chi^2_{\text{емп}}$ обчислюємо за формулою:

$$\chi^2_{\text{емп}} = N * M * \sum_{i=1}^L \frac{\left(\frac{n_i}{N} - \frac{m_i}{M}\right)^2}{\frac{n_i}{N} + \frac{m_i}{M}} \quad (3.13), \text{ де}$$

L – кількість градацій шкали оцінювання рівнів розвитку інформаційної культури. У нашому випадку $L = 4$;

n_i – кількість слухачів вибіркової сукупності експериментальної групи, які отримали бали, що належать до одного рівня розвитку інформаційної культури.

Для вибіркової сукупності експериментальної групи після експериментального навчання вектор значень $n_i = 30$;

m_i – кількість слухачів вибіркової сукупності контрольної групи, які отримали бали, що належать до одного рівня розвитку інформаційної культури. Для вибіркової сукупності контрольної групи після експериментального навчання вектор значень $m_i = 30$;

N та M – загальна кількість слухачів вибірових сукупностей відповідно експериментальної та контрольної груп.

За формулою 3.10 обчислимо емпіричне значення критерію однорідності для експериментальної та контрольної вибірових сукупностей після завершення експериментального навчання $\chi^2_{\text{emp}} = 8,413$.

Аналогічним чином обчислюються всі інші з 16 можливих варіантів парних порівнянь вибірових сукупностей. Результати обчислень наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Емпіричні значення критерію однорідності χ^2

Рівні інформаційної культури	Контрольна група до початку експерименту	Експериментальна група до початку експерименту	Контрольна група після завершення експерименту	Експериментальна група після завершення експерименту
Репродуктивний	0	0,376	0,653	0,128
Продуктивно-перетворювальний	0,376	0	1,000	0,131
Творчий	0,653	1,000	0	8,413
Новаторський	0,128	0,131	8,413	0

Джерело: авторське опрацювання

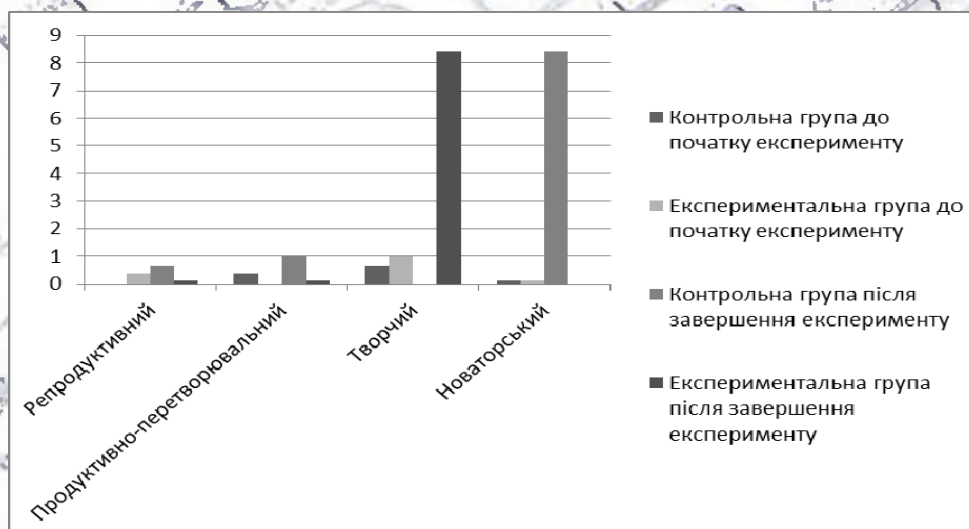


Рис. 3.13 Емпіричні значення критерію однорідності χ^2

Джерело: авторське опрацювання

Критичне значення $\chi^2_{0,05}$ критерію однорідності χ^2 для рівня статистичної значущості $\alpha = 0,05$ для $L-1 = 3$ дорівнює $\chi^2_{0,05} = 7,82$ [73, с. 144–147].

З таблиці 3.13 видно, що всі емпіричні значення критерію однорідності χ^2 , окрім результату $\chi^2_{\text{емп}} = 8,413$ порівняння вибірових сукупностей експериментальної та контрольної груп після завершення експериментального навчання, менші критичного значення $\chi^2_{0,05} = 7,82$.

Отже, характеристики усіх порівнюваних вибірових сукупностей, крім експериментальної та контрольної груп, після завершення експериментального навчання, співпадають на рівні значущості $\alpha = 0,05$.

Після проведення додаткового підтвердження основної причини появи статистично значущих змін у результатах розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ маємо підстави з ймовірністю 95% стверджувати, що виявлене поліпшення результатів складання підсумкового тесту слухачами експериментальної групи не є випадковим, а відбулося завдяки впливу запропонованої моделі розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ у післядипломній освіті.

Керівник закладу освіти з креативним рівнем розвитку інформаційної культури позитивно оцінює зміни, володіє культурою пошуку, обробки та передачі інформації.

Для виявлення ставлення слухачів експериментальної групи до моделі перед початком експериментального навчання та по завершенню його було запропоновано відповісти на питання про доцільність запровадження розробленої нами моделі управління розвитком інформаційної культури директорів ЗНЗ у післядипломній освіті.

Для аналізу результатів опитування, отриманих за шкалою анкетувань, що має тільки дві категорії відповідей – «доцільно» та «недоцільно» – ми застосували критерій Макнамари [81, с. 43].

Подамо дані опитування вибіркової сукупності слухачів експериментальної групи ($n = 30$) у вигляді 4-польної таблиці, у якій ліворуч представлено результати першого опитування, зверху – результати другого опитування (див. таблицю 3.14).

Відповіді «доцільно» у першому опитуванні представлені умовно значеннями $x_i = 1$, у другому – $y_i = 0$, відповіді «недоцільно» відповідно позначені $x_i = 0$, $y_i = 1$.

Число a виражає кількість пар виду ($x_i = 1$; $y_i = 1$); число b – кількість пар виду ($x_i = 1$; $y_i = 0$), число c – ($x_i = 0$; $y_i = 1$) та число d – ($x_i = 0$; $y_i = 0$).

Таблиця 3.15

4-польна таблиця для обчислення критерію Макнамари

Опитування	«Доцільно»	«Недоцільно»	Σ
Перше опитування	$a = 8$	$b = 3$	11
Друге опитування	$c = 16$	$d = 3$	19
Σ	24	6	30

Нульова гіпотеза H_0 формулюється як: запровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директорів ЗНЗ у післядипломній освіті не змінює ставлення до неї.

Оскільки $b + c > 20$, то статистика критерію Т обчислюється за формулою:

$$T_{\text{емп}} = \frac{(b-c)^2}{b+c} \quad (3.14)$$

$$T_{\text{емп}} = \frac{(3-16)^2}{3+16} = \frac{169}{19} = 9,1$$

Для $n = b + c \geq 20$ при припущенні про справедливість нульової гіпотези розподіл статистики критерію T апроксимується розподілом χ^2 з одним ступенем свободи ($df = 1$). Нульова гіпотеза відхиляється на рівні значущості $\alpha = 0,05$, якщо емпіричне значення статистики T перевищує критичне рівня $T_{\text{крит}}$, що відповідає даному рівню значущості. З таблиць розподілу χ^2 з одним ступенем свободи [82, с. 130] знаходимо, що $T_{\text{крит}} = 3,84$.

За формулою 3.11 знаходимо $T_{\text{емп}} = 9,1$.

Оскільки $T_{\text{емп}} > T_{\text{крит}}$, то це дає підстави відхилити нульову гіпотезу H_0 на рівні значущості $\alpha = 0,05$. У такому разі приймається альтернативна гіпотеза H_1 : запровадження експериментальної моделі розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ у післядипломній освіті впливає на зміну ставлення до неї.

Проаналізуємо ефективність та результативність запровадження у післядипломній освіті моделі управління розвитком інформаційної культури директорів ЗНЗ. Для цього співставимо результати опитування всіх слухачів експериментальної групи до початку експериментального навчання та по його завершенню (див. табл. 3.15).

Таблиця 3.16

**Ставлення слухачів експериментальної групи
до моделі управління розвитком інформаційної культури
директора ЗНЗ в післядипломній освіті**

Позитивне до впровадження моделі	49
Негативне до впровадження моделі	81
Позитивне після впровадження моделі	121
Негативне після впровадження моделі	9

Джерело: авторське опрацювання



Рис. 3.14 Ставлення слухачів експериментальної групи до моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті

Джерело: авторське опрацювання

Число c виражає кількість тих слухачів, які змінили на позитивне своє ставлення до запропонованої моделі у ході експериментального навчання, тобто $c = 72$ або $R = 55\%$. Число b виражає кількість тих, хто змінив своє ставлення на негативне через непогодження зі способами реалізації моделі або її конкретним змістом. Таких слухачів не виявилось. Кількість тих, хто не змінив свого негативного ставлення до запропонованої моделі розвитку інформаційної культури протягом експериментального навчання. Їх виявилось $d = 9$ осіб або $H = 6,9\%$. І, нарешті, тих, хто не змінив свого позитивного ставлення до запропонованої моделі виявилось $a = 49$ осіб або 38% .

Результативність R запровадження моделі розвитку інформаційної культури у післядипломній освіті вимірюється кількістю тих, хто змінили на позитивне своє ставлення до запропонованої моделі у ході експериментального навчання. Інакше кажучи, це відповідає числу $c = 72$ або $E = 55\%$.

Ефективність запровадження зазначеної моделі $E = 55\%$.

Таким чином, на основі проведеного експерименту можна зробити висновок про те, що запровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ у післядипломній освіті суттєво підвищує позитивне ставлення до неї.

Унаочнимо порівняльний аналіз результатів самооцінювання слухачами після експерименту їхніх рівнів розвитку інформаційної культури з результатами експертної оцінки цих рівнів, що отриманий шляхом проведення підсумкового тестування (див. табл. 3.16 та 3.17).

Різниця у результатах експертної оцінки та самооцінки обчислюється:

$$\Delta = n_{\text{після } t} - V_{\text{після } t}$$

Таблиця 3.17

Порівняння результатів експертної оцінки та самооцінки рівнів розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ експериментальної групи після проведення експериментального навчання

Рівні розвитку інформаційної культури	Результати експериментальної групи (%)		Різниця у результатах експертної оцінки та самооцінки Δ , (%)
	Тест	Самооцінка	
Репродуктивний	2,5	3,4	-0,9
Продуктивно-перетворювальний	30,0	5,6	24,4
Творчий	66,3	26,1	40,2
Новаторський	1,2	64,9	-63,7

Джерело: авторське опрацювання



Рис. 3.15 Різниця у результатах експертної оцінки та самооцінки експериментальної групи

Джерело: авторське опрацювання

Таблиця 3.18

Порівняння результатів експертної оцінки та самооцінки рівнів розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ контрольної групи після проведення експериментального навчання

Рівні розвитку інформаційної культури	Результати контрольної групи (%)	
	Тест	Самооцінка
Репродуктивний	3,9	7,1
Продуктивно-перетворювальний	50,6	11,1
Творчий	45,5	24,7
Новаторський	0	57,1

Джерело: авторське опрацювання

Результати дають можливість підтвердити обґрунтовану вище появу статистично значущих відмінностей між експериментальною та контрольною групами з достовірністю 96%. Презентовані дані показують, що слухачі експериментальної групи після завершення експериментального навчання більш критично у порівнянні з експертною оцінкою, оцінюють рівень розвитку в них інформаційної культури.

Слухачі ж контрольної групи демонструють в основному незначне підвищення критичності самооцінки рівня розвитку в них цієї компетентності, проте результати такої самооцінки суттєво відрізняються від експертної оцінки на рівні статичної значущості $\alpha = 0,05$. Самооцінка слухачами контрольної групи залишається завищеною, особливо на новаторському рівні.

Підтвердимо достовірність відмінностей обох випадкових сукупностей слухачів, а отже, й правильність проведеного розподілу слухачів на дві ідентичні за своїми характеристиками групи – експериментальну і контрольну. Використаємо для цього як і на попередньому етапі експериментальної роботи, метод обчислення за багатопільними таблицями.

Кількість рівнів сформованості компетентності $L = 4$ (репродуктивний, продуктивно-перетворювальний, творчий, новаторський), кількість ступенів свободи $df = L - 1, df = 3$.

Нульова гіпотеза H_0 звучить наступним чином: розподіл слухачів експериментальної та контрольної груп після проведення експериментального навчання є випадковим.

Альтернативна гіпотеза у такому випадку може бути сформульована як розподіл слухачів експериментальної та контрольної груп після експериментального навчання не є випадковим, а пояснюється впливом реалізованої моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті.

З достовірністю 95% можна стверджувати, що розподіл слухачів експериментальної та контрольної груп після експериментального навчання не

є випадковим, а пояснюється впливом впровадженої моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті.

Таким чином, отримані результати проведення повторної самооцінки як порівняння її з результатами експериментальної оцінки після завершення експериментального навчання з достатньо високим рівнем статистичної значущості $\alpha = 0,05$ підтверджують наявність позитивного впливу на слухачів, високої ефективності та результативності їх післядипломної освіти завдяки впровадженню у післядипломну освіту запропонованої нами моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ.

3.3. Навчально-методичний комплекс щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті

На сучасному етапі реформування освітньої галузі важливого значення набуває процес удосконалення педагогічної та управлінської діяльності: управлінського і методичного супроводу розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, і на цій основі, підвищення рівня її сформованості в умовах післядипломної педагогічної освіти.

Важко говорити про творчий і новаторський рівні інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті за умов несформованості процедур постановки і вирішення професійних задач, що ставляться перед керівником освітнього закладу.

Як зазначалося в попередніх розділах, завдання розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті поки що не вирішені, а існуючі теоретичні та практичні дослідження не розв'язують усіх проблем ефективного управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу. При цьому найбільш вагомою обставиною, яка ускладнює побудову більш ефективної системи розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього

навчального закладу є відсутність моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Одним із вагомих чинників, які впливають на ефективність функціонування загальноосвітнього навчального закладу, є інформаційна культура його керівника. Керівник забезпечує ефективність діяльності педагогічного колективу, поєднуючи інтереси суспільства й працівників закладу, здійснює інформаційно-аналітичну діяльність, керівництво виробничо-технологічними та соціально-управлінськими процесами праці всіх його членів, забезпечує цілісність і системність спільної діяльності керованого ним колективу.

Таким чином, оцінка функціонування будь-якого загальноосвітнього навчального закладу тісно пов'язана з оцінкою інформаційної культури керівника освітньої установи. Проведення моніторингових процедур щодо виявлення позитивних та негативних тенденцій, які мають місце в системі управління навчальними закладами, дають змогу вчасно корегувати та спрямовувати діяльність закладів з метою підвищення результативності їх управління. Відтак, навчально-методичний комплекс за результатами дисертаційного дослідження може бути використаний закладами післядипломної освіти, керівниками загальноосвітніх навчальних закладів з метою підвищення рівня їх інформаційної культури.

Директори ЗНЗ зможуть ефективно здійснювати свою діяльність за дотриманням таких умов існування інформаційно-освітнього середовища:

- глибокого знання проблеми та правового поля, в якому вона здійснюється;
- врахування інтересів усіх зацікавлених сторін;
- відображення цілісної картини (ситуації), на тлі якої вирішується проблема;

- зосередження уваги безпосередньо на розв'язанні конкретної проблеми;
- формулювання вибору у вигляді політики, що враховуватиме широкі інтереси;
- вибору контрольованих засобів досягнення цілей; проведення колективної експертизи (до якої залучаються експерти з альтернативними поглядами на проблему);
- розуміння остаточної (кінцевої) мети дослідження та прагнення її досягти під час планування, визначення концепції і надання результатів аналізу;
- критичної оцінки джерел та інформаційних каналів;
- уміння працювати з недостовірною інформацією;
- розуміння необхідності об'єктивного і виваженого дослідження, необхідності уникати емоційності та політизації;
- освоєння описового стилю інформації й уміння застосовувати його при виконанні різноманітних документів, від односторінкових повідомлень до багасторінкових, об'ємних доповідей;
- втілення свого аналізу у вигляді дослідження з чіткою структурною побудовою;
- оцінки своїх власних аналітичних здібностей і визначення для себе необхідних видів самопідготовки.

Директор загальноосвітнього навчального закладу є менеджером освіти, який має володіти сучасними технологіями управління, високою інформаційною культурою, розвиненою управлінською компетентністю, вивчати попит на освітні послуги та забезпечувати їхню якість. Зазначене вказує доцільність розроблення навчально-методичного комплексу.

Навчально-методичний комплекс – це сукупність навчально-методичних матеріалів, що забезпечують повну реалізацію змісту запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього

навчального закладу в післядипломній освіті та сприяють засвоєнню керівниками закладів освіти змісту інформаційної культури, реалізації засвоєних знань, набутих навичок та умінь, необхідних в управлінській діяльності.

Навчально-методичний комплекс щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті:

- враховує загальну ідеологію національної політики у сфері освіти;
- забезпечує логічну послідовність викладання навчального матеріалу;
- передбачає використання сучасних методів і технічних засобів інформатизації освітнього простору, які дозволяють слухачам курсів підвищення кваліфікації глибоко опанувати навчальний матеріал і отримати навички щодо його використання на практиці;
- відповідає сучасним науковим уявленням про інформаційну культуру.

До складу навчально-методичного комплексу моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті входять:

- навчальна програма та навчальний план спецкурсу «Інформаційна культура керівника закладу освіти» (додаток А);
- словник з освітнього менеджменту (додаток В);
- анкети та тести для самооцінки рівня інформаційної культури (додаток Б);
- тематика засідань Школи менеджерів;
- методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті здійснюється відповідно до Законів України «Про освіту», «Про загальну

середню освіту», «Про інноваційну діяльність», Указів Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» (№ 344/2013 від 25.06.2013 р.), «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» (№ 926/2010 від 30.09.2010 р.), Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (наказ МОН України № 522 від 07.11.2000 р.; зі змін і доп., внесеними наказом МОНмолодьспорту України № 1352 від 30.11.2012 р., наказом Міністерства освіти і науки України № 380 від 31.03.2015 р.) та інших.

Директори загальноосвітніх навчальних закладів здійснюють освітню діяльність згідно чинної навчальної програми, з якою можна ознайомитись на сайті Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. Проте програма не обмежує творчої ініціативи керівників, передбачаючи гнучкість у відборі та розподілі навчального матеріалу відповідно до власних потреб, у застосуванні методів і засобів навчання (навчально-методичні комплекти, підручники, посібники, аудіо, відео матеріали тощо).

Здійснення управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті перш за все, передбачає:

- принципово нове цілепокладання у педагогічному процесі, підсилення акцентів в управлінській діяльності на культуру роботи з інформацією;
- оновлення програмного забезпечення управління закладом освіти тощо;
- визначення та оцінювання результатів навчання через тестові завдання;
- запровадження інноваційних ігрових технологій навчання, технологій case-study, інтерактивних методів групового навчання, проблемних методик з інформаційної культури тощо;

- створення педагогічних умов для здобуття результативного індивідуального досвіду інформаційно-аналітичної та управлінської діяльності та розробки стартапів;
- аналіз наданої аналітико-статистичної інформації про результати проведеного дослідження шляхом обговорення на нарадах і семінарах;
- у процесі планування роботи кафедр управління (менеджменту) закладів післядипломної педагогічної освіти варто розглянути можливість організації діяльності Школи менеджерів;
- введення в навчальні плани спецкурсу «Інформаційна культура керівника закладу освіти», мета якого – формування та розвиток інформаційної культури керівника, її складові, рівні, компоненти; поглиблення знань слухачів курсів з проблеми формування та розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, ознайомлення з інструментарієм діагностики рівнів сформованості інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Завдання спецкурсу полягають у необхідності:

- опанувати комплекс знань про інформаційний світогляд, інформаційну грамотність, медіаграмотність, комунікативну культуру;
- сформувати уявлення про змістову структуру інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу;
- уточнити чинники формування та розвитку інформаційної культури керівника закладу освіти;
- засвоїти структурні зв'язки взаємодії складових інформаційної культури;
- застосовувати на практиці елементи діагностики рівнів інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Предмет спецкурсу – розвиток інформаційної культури керівника освітнього закладу, шляхи розвитку креативного (високого) рівня культури роботи з інформацією.

Навчальні теми мають міждисциплінарний характер. Вони інтегрують відповідно до предмету знання з інших освітніх і наукових галузей: управління навчальним закладом, психологія управління, освітній менеджмент, самоменеджмент, соціологія, культура, етика, діловодство, освітній маркетинг, інноваційний менеджмент.

Програма спецкурсу реалізується через очну і дистанційну форми навчання шляхом лекційного викладу, практичних, семінарських занять, підсумкового заліку.

Очікувані результати.

Слухач повинен знати:

- сутність і призначення, основні цілі та завдання щодо розвитку інформаційної культури;
- принципи, чинники, компоненти та рівні інформаційної культури;

Слухач повинен уміти:

- аналізувати освітні проблеми та процеси, здійснюючи пошук, обробку та передачу інформації;
- проектувати управлінські рішення з врахуванням компонентів інформаційної культури;
- впроваджувати новітні технології та методики розвитку інформаційної культури в освітньому процесі.

Слухач повинен усвідомлювати:

- роль і значення культури роботи з інформацією в управлінській діяльності;
- напрями розвитку інформаційної культури в закладі загальної середньої освіти;
- тенденції впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в закладі освіти;

— приділити особливу увагу та створити оптимальні умови для розвитку інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів, а саме:

- мотивація безперервного навчання директора школи як основи його управлінської компетентності; розвиток ціннісного ставлення до інформації; орієнтація на самооцінку;
- компетентнісна спрямованість змісту навчальних модулів; виявлення предметно-методичної насиченості змісту підвищення кваліфікації директорів шкіл; врахування в змісті програм навчальних дисциплін і методиках їх викладання відповідно до тенденцій розвитку інформаційних наук, що забезпечує ефективний розвиток предметно-методичної компетентності директора школи; наявність у навчальних планах цільових програм, що інноваційно доповнюють професійну складову підвищення кваліфікації директора школи;
- визначення модулів, спецкурсів, що спрямовані на формування інформаційно-методичної компетентності директора школи в структурних циклах, навчальних планах курсів підвищення кваліфікації, здійснення інтеграції психолого-педагогічних, предметних і методичних особливостей педагогічної діяльності;
- застосування інноваційних освітніх технологій у процесі управління професійним розвитком директора школи; використання новітніх інформаційних технологій навчання, наповнення змісту освітнього середовища ключовими компетентностями, ідеями педагогіки партнерства, дитиноцентризму, загальносвітовими традиціями й орієнтирами; застосування інформаційно-комунікаційних методик і технологій, що сприяють педагогічному пошуку, дослідженню, творчості;
- створення банку даних кращого управлінсько-педагогічного досвіду роботи з інформацією керівників закладів освіти міста;

- вивчення та врахування запитів і потреб директорів загальноосвітніх навчальних закладів щодо удосконалення їх інформаційної культури.

Підвищення ефективності управління керівників загальноосвітніх навчальних закладів передбачає модернізацію змісту форм і методів управлінської діяльності, підвищення науково-теоретичної підготовки, формування готовності до самоосвіти й саморозвитку, забезпечення умов підвищення інформаційної культури в післядипломній освіті, організацію інформаційної системи управління навчально-виховним процесом.

Оскільки поняття «інформаційна культура директора ЗНЗ» недостатньо відображено в науковій літературі та мало вживається в педагогічній термінології, то пошук критеріїв, показників розвитку інформаційної культури рівнозначний операціоналізації цього поняття. При розгляді результатів професійної діяльності допускаємо, що інформаційна культура директора ЗНЗ проявляється в ефективності способів отримання й забезпечення якості освітнього процесу. Продуктивність управлінської діяльності передбачає наявність сформованої, обґрунтованої стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу; духовної, моральної атмосфери, взаємоповаги і здорової психологічної атмосфери колективу; високого рівня прояву демократичних і гуманістичних традицій, тенденцій функціонування ЗНЗ у розвитку творчої особистості учнів загальноосвітнього навчального закладу; авторитету та іміджу директора ЗНЗ, вмілої організації ним своєї праці і праці всього колективу. Першою визначеною нами ознакою новаторського рівня розвитку інформаційної культури є ефективність управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу.

Організованість управління у загальноосвітньому навчальному навчальному закладі забезпечує якість роботи у всіх сферах діяльності установи (фінансово-економічній, особистісній, професійній та ін.) та ставить високі та складні вимоги до керівника в пошуку, обробці та передачі інформації.

Виходячи із зазначеного вище доцільно:

1. Здійснювати діагностику переваг і недоліків управління розвитком інформаційної культури директорів загальноосвітніх навчальних закладів в післядипломній освіті, уміти визначати перспективні проблеми та напрями розвитку закладу.

2. Приділити особливу увагу подоланню труднощів у реалізації інформаційно-аналітичної функції управління, зокрема у складовій пошуку, обробки та передавання інформації.

3. Із метою своєчасного реагування на виклики сучасності застосовувати сучасні науково-обґрунтовані методики діагностування та технології збору й обробки інформації.

4. Продовжувати запровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

5. Спрямовувати проведення методичних заходів, упровадження адміністративного моніторингу на вивчення рівня інформаційної культури.

6. Забезпечувати методичний супровід реалізації сучасних принципів в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом: інноваційності, відкритості, модернізації управлінських функцій керівника, громадсько-державних форм управління та економічних методів управління.

7. Упроваджувати у практичну діяльність шляхи розвитку інформаційної культури керівників закладів освіти. Приділити особливу увагу підвищенню власного рівня конкурентоздатності, систематично займатися самоосвітою і саморозвитком. Проводити самоаналіз рівня інформаційної культури.

Висновки до розділу 3

Організовано експериментальне дослідження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті з метою перевірки робочої гіпотези: за умови впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора

ЗНЗ у післядипломній освіті, яка включатиме навчально-методичний комплекс та спецкурс «Інформаційна культура керівника закладу освіти», отримаємо зростання рівня інформаційної культури та готовності керівника закладу освіти до роботи в сучасному інформаційному освітньому середовищі.

У ході експериментального дослідження перевірено рівні сформованості інформаційної культури директора школи, обґрунтованість та доцільність забезпечення умов, врахування чинників розвитку інформаційної культури та вплив запропонованої методики розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті.

У процесі дослідження розроблено модель з управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, яку розглядаємо як складову загальної культури, що формалізує процес, у якому відтворюється мета, зміст, шляхи, методи розвитку та його результат, а її впровадження дає можливість досягнути творчого та креативного рівнів розвитку інформаційної культури.

Згідно з результатами формувального етапу експерименту, запровадження розробленої нами моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу у післядипломній освіті та спецкурсу «Інформаційна культура керівника закладу освіти» виявився ефективним механізмом підвищення рівня сформованості інформаційної культури керівника. Доказом цього є те, що в результаті експерименту, 1,2% директорів загальноосвітніх навчальних закладів досягли найвищого (новаторського) рівня розвитку інформаційної культури, чого на констатувальному етапі експерименту не простежувалося.

Таким чином, отримані результати здійснення повторної самооцінки як порівняння її з результатами експериментальної оцінки після завершення експериментального навчання з достатньо високим рівнем статистичної значущості $\alpha = 0,05$ підтверджують наявність позитивного впливу на слухачів, високу ефективність і результативність їхнього навчання завдяки запровадженню у закладах підвищення кваліфікації запропонованої нами

моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті.

З'ясовано, що навчально-методичний комплекс упровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ – це сукупність навчально-методичних матеріалів, що забезпечують повну реалізацію змісту запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті та сприяють засвоєнню керівниками закладів освіти змісту інформаційної культури, реалізації засвоєних знань, набутих навичок та умінь, необхідних в управлінській діяльності.

Навчально-методичний комплекс щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті враховує загальну національну політику у сфері освіти; забезпечує логічну послідовність викладання навчального матеріалу; передбачає використання сучасних методів і технічних засобів інформатизації освітнього простору, які дозволяють слухачам курсів підвищення кваліфікації глибоко опанувати навчальний матеріал і отримати компетенції щодо його використання на практиці; відповідає сучасним науковим уявленням про інформаційну культуру.

До навчально-методичного комплексу моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті входять: навчальна програма та навчальний план спецкурсу «Інформаційна культура керівника закладу освіти»; словник з освітнього менеджменту; анкети та тести для самооцінки рівня інформаційної культури; тематика засідань «Школи менеджерів»; методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті.

Аналіз динаміки показників виявив позитивні зміни в розвитку рівнів інформаційної культури.

Результати експериментального дослідження вказують на необхідність впровадження запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директорів ЗНЗ у практику діяльності вітчизняних закладів післядипломної освіти.

За результатами проведеного експериментального дослідження можна стверджувати наступне:

1. Сформульовані нами показники рівнів сформованості інформаційної культури директорів ЗНЗ в післядипломній освіті та визначені педагогічні умови в ході дослідження були підтверджені, перевірені та обґрунтовані.

2. Здійснення навчання директорів ЗНЗ відбувалося згідно вимог запропонованої моделі та відповідної методики навчання з управління розвитком інформаційної культури слухачів – директорів ЗНЗ. Завдання із розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ були реалізовані в період проходження курсів підвищення кваліфікації директорами загальноосвітніх через навчальну діяльність згідно програми спецкурсу та у міжкурсний період через науково-методичну і самостійну роботу директора.

3. У ході здійснення експерименту було визначено рівні розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ до та після проведення експериментального навчання. У результаті експериментального навчання кількість слухачів (директорів ЗНЗ) експериментальної групи (130 осіб), рівень розвитку інформаційної культури яких визначався як репродуктивний, зменшилась на 3,3%. Кількість слухачів з продуктивно-перетворювальним рівнем розвитку інформаційної культури зменшилась на 26,0%. Також деякими слухачами (1,2%) було досягнуто творчого рівня, чого не спостерігалось до експерименту. Отримані результати дали можливість підтвердити припущення про ефективність запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директорів ЗНЗ в післядипломній освіті. Зміни рівнів сформованості інформаційної культури у директорів ЗНЗ, які входили в контрольну групу (150 осіб) виявились незначними згідно статистичного вимірювання.

4. Після завершення навчання згідно з запропонованою моделлю управління розвитком інформаційної культури директорів ЗНЗ в післядипломній освіті слухачі збагатили інформаційний світогляд, удосконалили інформаційну грамотність, підвищили інформаційну компетентність, медіаграмотність та підвищили рівень інформаційної культури.

Основні наукові результати розділу викладено в публікаціях автора [4, 63; 64; 66; 67; 68; 69; 71; 72; 73; 74; 75; 283].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів наукового дослідження управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті дало підстави для таких висновків:

1. Здійснений аналіз методичної та психолого-педагогічної літератури з проблеми управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті дав підстави твердити, що окремі її аспекти були предметом досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Однак, ґрунтовні наукові дослідження щодо управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті не проводилися.

Встановлено, що в післядипломній освіті інформаційна культура слухача (у нашому випадку директора) переходить на якісно новий рівень за таких умов коли процес професійної підготовки ґрунтується на проектно-рефлексивному підході, до якого директор здійснює управлінську, навчальну, інформаційну, проектну й рефлексивну діяльність.

Визначено принципи розвитку інформаційної культури, які регулюють діяльність з управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу та технології формування інформаційної культури, що реалізують уявлення про цілі інформаційної культури, можливості способів і форм підвищення рівня та наявні у практиці неперервної післядипломної освіти.

Теоретично обґрунтовано необхідність створення та розроблено систему педагогічних умов управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, від яких залежить кінцевий результат цього процесу. Під системою умов розвитку розуміємо сукупність взаємопов'язаних і періодично повторюваних способів впливу на розвиток інформаційної культури директора ЗНЗ.

Вивчено практичний стан управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, при цьому з'ясовано, що вдосконалення управління розвитком інформаційної культури директора передбачає наповнення освітніх програм новим змістом, що сприятиме підвищенню інформаційної культури керівника.

2. У процесі дослідження розкрито теоретико-методологічні засади управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу. Визначено поняття, сутність і змістову складову його інформаційної культури. При цьому поняття «розвиток інформаційної культури директора ЗНЗ» розглядається як цілісний, спланований процес самотворення, саморозвитку та самореалізації особистості, який характеризується неперервністю, системністю, динамізмом і циклічністю та передбачає ефективний науково-методичний і управлінський супровід із урахуванням рівня інформаційної культури керівника закладу освіти.

3. З'ясовано найсуттєвіші компоненти управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті (зміст, принципи, методи, форми, педагогічні умови та чинники), відтворення яких дало змогу проаналізувати, прогнозувати та скерувати подальше впровадження запропонованої моделі, сформувати позитивну динаміку розвитку його інформаційної культури.

Запропоновано шляхи управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті через:

- курси підвищення кваліфікації, управлінську практику, семінари, конференції, тренінги, спецкурс «Інформаційна культура керівника закладу освіти»;
- дистанційні курси, «хмарні сервіси», вебінари, майстер-класи, модульний контроль;
- опанування модуля «ІКТ в управлінні закладом освіти»;

- індивідуальні консультації та науково-методичний супровід розвитку інформаційної культури;
- проектну діяльність;
- публічну презентацію досвіду роботи;
- самоосвіту;
- «Школу менеджерів» як форму управлінського і методичного супроводів підготовки керівників

4. Теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті, яку розглянуто як складову загальної культури, що формалізує процес, у якому відтворюється мета, зміст, шляхи, методи розвитку та його результат, а її впровадження дає можливість досягти творчого та новаторського рівнів розвитку інформаційної культури. Розроблена модель складається із чотирьох взаємопов'язаних між собою блоків: цільового, змістового, процесуального, результативного. Цільовий блок моделі охоплює мету, завдання та складові інформаційної культури керівника. Змістовий базується на принципах та відображає компоненти інформаційної культури. Процесуальний репрезентує шляхи та методи розвитку інформаційної культури директора ЗНЗ в післядипломній освіті. Результативний блок містить показники та рівні інформаційної культури керівника закладу освіти і результат впровадження моделі управління розвитком його інформаційної культури.

У ході здійснення експерименту було визначено рівні розвитку інформаційної культури директорів ЗНЗ до та після проведення експериментального навчання. У результаті експериментального навчання кількість слухачів (директорів ЗНЗ) експериментальної групи (130 осіб), рівень розвитку інформаційної культури яких визначався як репродуктивний, зменшилась на 3,3%. Кількість слухачів з продуктивно-перетворювальним рівнем розвитку інформаційної культури зменшилась на 26,0%. Також

частиною слухачів (1,2%) було досягнуто творчого рівня, чого не спостерігалося до експерименту.

Отримані результати дали можливість підтвердити припущення про ефективність запропонованої моделі управління розвитком інформаційної культури директорів ЗНЗ в післядипломній освіті. Зміни рівнів сформованості інформаційної культури у директорів ЗНЗ, які входили до контрольної групи виявилися незначними згідно з отриманими статистичними даними.

У результаті здійсненого експерименту аналіз динаміки усіх показників виявив позитивні зміни в розвитку рівня інформаційної культури директора ЗНЗ, що вказують на необхідність впровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора ЗНЗ в практику діяльності закладів післядипломної освіти.

5. Розроблено і апробовано навчально-методичний комплекс щодо запровадження моделі управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в закладах післядипломної педагогічної освіти, який включає навчально-тематичний план, програму спецкурсу «Інформаційна культура керівника закладу освіти», словник із освітнього менеджменту, курс лекцій, практикуми, семінари, методичні рекомендації щодо впровадження розробленої моделі.

Виконане дисертаційне дослідження не вичерпує всіх питань окресленої проблеми. Перспективними напрямками є подальше її розроблення в таких аспектах, як: порівняльний аналіз управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу в післядипломній освіті; вдосконалення системи управління розвитком його інформаційної культури в умовах Нової української школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова К. А. *Психология и педагогика* / ред. К. А. Абульханова, Н. В. Васина, Л. Г. Лаптева и др. М.: Совершенство, 1998. С. 142–150.
2. *Андрагогічні проблеми у підготовці викладачів для системи післядипломної педагогічної освіти* / О. М. Пехота, В. І. Пуцов, Л. Я. Набока, А. М. Старєва. Чернівці: Букрек, 2006. 68 с.
3. Андрощук І. М. *Управління розвитком професійної компетентності вчителів-філологів: навч.-метод. посіб.*; НАПН України, Ун-т менедж. освіти; РОНПО. Київ: Аграр Медіа Груп, 2014. 248 с.
4. Андрощук І., Ворон О. Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної освіти. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2016. № 2. С. 13–16.
5. Андрушків Б. М. *Основи теорії та практики управління*. Львів: Світ, 1993. 247 с.
6. Аносов І. П. *Сучасний освітній процес: антропологічний аспект: монографія*. Київ: Твім інтер, 2003. 390 с.
7. Антонченко М. О. *Інформаційна культура як складова загальнолюдської культури*.
URL: http://www.ii.npu.edu.ua/files/Zbirnik_KOSN/2/25.pdf/.
8. Антонюк Р. І. Освітні проблеми в Україні. *Проблеми вищої школи: наук.-метод. зб.*; Міністерство освіти України; ІЗМН. Київ: ІЗМН, 1988. С. 70–79.
9. Арешонков В. Ю. Теоретичні засади педагогічної самоорганізації в системі післядипломної освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*. Київ: ЦППО, 2006. Вип. 3. С. 8–16.
10. Атанов Г. А. *Деятельностный подход в обучении: учеб.-метод. пособие*. Донецк: ЕАИ-пресс, 2001. 157 с.
11. Балл Г. О. Психолого-педагогічні засади гуманізації освіти. *Освіта і управління*. 1999. Т. 3, № 3. С. 21–34.

12. Барна М. М. Деякі підходи до індивідуалізації підвищення кваліфікації педагогічних працівників. *Психолого-педагогічні проблеми професійної освіти: наук.-метод. зб.*; голов. ред. І. Я. Зязюн. Київ: [б.в.], 1994. С. 256–258.
13. Беликов В. А. *Образование. Деятельность. Личность: монография*. М.: Академия Естествознания, 2010. 269 с.
14. Бережнова Л. Н., Богословский В. И. *Сопровождение в образовании как технология разрешения проблем развития*.
URL: ftp://lib.herzen.spb.ru/text/berejnova_bogoslovski512109123.pdf.
15. Березівська Л. Д. *Реформування шкільної освіти в Україні у ХХ столітті: монографія*. Київ: Богданова А. М., 2008. 406 с.
16. Бершадський М. Е., Гузеев В. В. О технологиях персонифицированного повышения квалификации на основе использования сетевых образовательных ресурсов. *Методист*. 2007. № 10. С. 12–17.
17. Бех І. Д. *Виховання особистості: навч.-метод. посіб.: у 2-х кн.* Київ: Либідь, 2003. 344 с.
18. Бех І. Д. *Особистісно-зорієнтоване виховання: наук.-метод. посіб.* Київ: ІЗМН, 1998. 204 с.
19. Бех І. Д. *Принципи сучасної освіти*. Рівне: РДГУ, 2005. 26 с.
20. Бех І. Д. Принципи інноваційної освіти. *Освіта і управління*. 2005. № 3/4. С. 7–20.
21. Бик А. Модернізація післядипломної педагогічної освіти: методологічний дискурс. *Післядипломна освіта в Україні*. 2005. № 1. С. 3–6.
22. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*; за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2004. С. 47–52.
23. Біденко Є. І. Формування інформаційної культури учителів на курсах підвищення кваліфікації. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*. Київ: ЦППО, 2005. Вип. 2, розд. 1. С. 18–24.
24. Білоусова Л. І., Колгатін О. Г. Засоби інформаційних технологій як впливовий фактор навчальної діяльності. *Засоби навчальної та науково-*

дослідної роботи: зб. наук. праць; за заг. ред. проф. В. І. Евдокимова, проф. О. М. Микитюка. Харків, 2000. Вип. 14. С. 145–150.

25. Богданова І. М. *Оновлення професійно-педагогічної підготовки майбутніх викладачів на основі застосування інноваційних технологій: дис. ... д-ра пед. наук.: спец. 13.00.04*. Київ, 2003. 360 с.

26. Богданова Л. В. *К вопросу о культуре профессионального общения. Официальная страница Центральной отраслевой библиотеки по физической культуре и спорте*. URL: www.lib.sportedu.ru/GetText.idc?TxtID=879.

27. Бойченко Т. Тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти в Україні. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. № 1. С. 3–7.

28. Болотов В. А., Сериков В. В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе. *Педагогика*. 2003. № 10. С. 8–14.

29. Болсун С. Не теряйте шансу: модель ідеального вчителя. *Завуч*. 2004. № 29. С. 16–20.

30. Болсун С. Організаційно-педагогічні умови розвитку педагогічної техніки вчителів у закладах післядипломної педагогічної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2005. № 9/10. С. 35–38.

31. *Большой энциклопедический словарь* / глав. ред. А. М. Прохоров. 2-е изд., перераб и доп. М.: Науч. изд-во «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 2001. 1456 с.

32. Болюбаш Я. Я. *Організація навчального процесу у вищих закладах освіти: навч. посіб. для слухачів закладів підвищення кваліфікації системи вищої освіти*. Київ: ВВП «КОМПАС», 1997. 64 с.

33. Болюбаш Я. Я. Реформування педагогічної освіти: концептуальні засади. *Рідна школа*. 1999. № 1. С. 3–4.

34. Бондар В. Технологізація підготовки фахівців в умовах запровадження державних стандартів освіти. *Освіта і управління*. 2005. № 2. С. 86–90.

35. Бондар В., Шапошнікова І. Управління формуванням професійної компетентності вчителя. *Освіта і управління*. 2006. № 2. С. 20–27.

- 36.Борецька І. Ю., Чумак І. М. *Інформаційна культура як невід'ємна частина інформаційного бізнесу*.
URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Informatica/67754.doc/.
- 37.Борова Т. А. *Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: монографія*. Харків: Компанія СМІТ, 2011. 384 с.
- 38.Браже Т. Г. Развитие творческого потенциала. *Советская педагогика*. 1989. № 8. С. 89–94.
- 39.Буданов В. Г. Трансдисциплінарне образование: технологии и принципы синергетики. *Синергетическая парадигма: многообразие поисков и подходов: сб. ст.*; отв. ред. В. И. Аршинов. М.: [б. и.], 2000. С. 285–304.
- 40.Будасси С. А. Способ исследования количественных характеристик личности в группе. *Вопросы психологии*. 1996. № 3. С. 138–144.
- 41.Буряк В. Принципи дидактики та вдосконалення підготовки вчителя. *Рідна школа*. 2004. № 10. С. 3–7.
- 42.Бутенко Н. Ю. *Комунікативна майстерність викладача: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2005. 336 с.
- 43.Вакарчук І. О. Завдання післядипломної педагогічної освіти в контексті вдосконалення системи освіти України. *Директор школи*. 2009. № 2(530). С. 3–8.
- 44.Василенко Н. В. *Система підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук; ЦППО АПН України*. Київ, 2008. 22 с.
- 45.Васильченко Л. В., Шевченко В. Л. *Дистанційне навчання*. Харків: Основа, 2009. 208 с.
- 46.Васильченко Л. В., Гришина І. В. *Професійна компетентність керівника школи*. Харків: Основа, 2006. 206 с.
- 47.Васильченко Л. *Управлінська культура керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти*. URL: <http://osvita.ua/school/manage/1181/>.
- 48.Васьков Ю. В. *Педагогічні теорії, технології, досвід*. Харків: Скорпіон, 2000. 120 с.

49. Ващенко Л. М. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: монографія*. Київ: Видавниче об'єднання «Тираж», 2005. 380 с.
50. Ващенко Н. М. *Управление учебным процессом в системе повышения квалификации*. Київ: Вища шк., 1987. 152 с.
51. Введенский В. Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога. *Педагогика*. 2003. № 10. С. 54–55.
52. Вдовиченко Р. П. *Управлінська компетентність керівника школи*. Харків: Основа, 2007. 112 с.
53. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / уклад. і ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
54. Вербицкий А. А. *Активное обучение в высшей школе: контекстный подход*. М.: Высш. шк., 1991. 207 с.
55. Вербицкий А. А., Ларионова О. Г. *Личностный и компетентностный подход в образовании: проблемы интеграции: монография*. М.: Логос, 2009. 336 с.
56. Винер Н. *Кибернетика или управление и связь в животном мире и машине*; под ред. Г. Н. Поварова; пер. с англ. И. В. Соловьева и Г. Н. Поварова. 2-е изд. М.: Наука: глав. ред. изданий для зарубежных стран, 1983. 344 с.
57. *Виробничий менеджмент: підручник* / [М. П. Бутко, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова та ін.]; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр навч. літ-ри, 2015. 424 с.
58. Виханский О. С., Наумов А. И. *Менеджмент: учебник*. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экномистъ, 2006. 670 с.
59. Віаніс-Трофименко К. Б., Лісовенко Г. В. *Підвищення професійної компетентності педагога*. Харків: Основа, 2007. 176 с.
60. *Відкрита освіта: колективний розвиток освіти через відкриті технології, відкритий контент і відкрите знання* / за ред. Тору Іійосі, М. С. Віджая Кумара; пер. з англ. А. Іщенка, О. Насика. Київ: Наука, 2009. 256 с.

61. Волкова Н. П. *Професійно-педагогічна комунікація: навч. посіб.* Київ: Академія, 2006. 256 с.
62. Воробьев Г. Г. *Твоя информационная культура.* М.: Молодая гвардия, 1988. 303 с.
63. Ворон О. Г. *Від педагогічної ідеї до педагогічної технології.* URL: zdosvita.at.ua/news/vidpedagogichnoji_ideji_do_pedagogichnoji_tekhnologii/ 2014-06-25-1534.
64. Ворон О. Г. Значення комунікативної компетентності керівників навчальних закладів у забезпеченні неперервності освіти педагогів. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2013. № 1. С. 115–117.
65. Ворон О. Г. Інформаційна культура як загальнонаукова та педагогічна проблема. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2015. № 1. С. 149–152.
66. Ворон О. Г. Інформаційне середовище навчального закладу: проблеми, реалії, перспективи. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2012. № 1. С. 43–45.
67. Ворон О. Інформаційно-комунікаційні технології та бенчмаркінг як ресурси інноваційної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Варіативність, інноваційність, результативність, аналітичність управління: часопис кафедри менеджменту та освітніх технологій; Хмельницький ОППО.* 2013. № 5. С. 43–45.
68. Ворон О. Г. Комунікативна культура як основа професійної діяльності педагогічних працівників. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2013. № 2. С. 30–35.
69. Ворон О. Г. Методологічні аспекти зростання професійного потенціалу керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2014. № 4. С. 7–11.
70. Ворон О. Г. Наукові засади інноваційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн.* 2012. № 2. С. 9–13.

71.Ворон О. Г. Педагогічні умови формування ціннісних орієнтацій школярів у сучасному інформаційному суспільстві. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн. Рівне, 2014. № 1. С. 174–176.*

72.Ворон О. Г. Психологічна готовність керівників до управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах трансформації освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2010. Вип. 1(14), ч. 2. Психологія. С. 84–89.

73.Ворон О. Г. Удосконалення інформаційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти. *Нова педагогічна думка: наук.-метод. журн. 2012. № 4. С. 144–147.*

74.Ворон О. Г. Фактори та умови розвитку інформаційної культури педагога в загальноосвітньому навчальному закладу. *Науковий часопис Національного пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 16. Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць*; ред. кол.: Н. В. Гузій (відп. ред.). Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2015. Вип. 25(35). С. 3–7.

75.Ворон О. Г. Школа менеджерів як складова моделі управління розвитком професійного становлення та інформаційної культури директора школи в післядипломній освіті. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.; Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. 2017. Вип. 90. С. 129–135.*

76.Воронкова В. Г. Інтернет як глобальна тенденція розвитку інформаційного суспільства. *Гілея: наук. вісник: зб. наук. праць*. Київ: Вид-во УАН ТОВ – «НВП» – «ВІР», 2015. Вип. 93(2). С. 174–179.

77.Галета Я. Інформаційна культура як засіб адаптації особи у сучасному світі. URL: file:///C:/Users/521F~1/AppData/Local/Temp/Nz_p_2013_122_15.pdf/.

78.Гендина Н. И., Колкова Н. И., Стародубова Г. А. Информационная культура личности: диагностика, технология формирования: учеб.-метод. пособие. Кемерово: Кемеров. гос. академия культуры и искусств, 1999. 143 с.

79.Гендина Н. И., Колкова Н. И., Стародубова Г. А. Формирование информационной культуры личности в библиотеках и образовательных

учреждениях: учеб.-метод. пособие. 2-е изд., перераб. М.: Школьная библиотека, 2003. 296 с.

80. Гершунский Б. С., Малькова З. А. Педагогические аспекты концепции непрерывного образования. *Теоретико-методологические и прикладные проблемы развития единой системы непрерывного образования: материалы конф.* (25–26 марта, 2010 г., Красноярск); ред. Б. С. Гершунский. М.: АПН СССР, 2010. 288 с.

81. Гласс Дж., Стенли Дж. *Статистические методы в педагогике и психологии*. М.: Прогресс, 1976. 495 с.

82. Гончаренко С. У. *Професійна освіта: словник: навч. посіб.*; за ред. Н. Г. Ничкало. Київ: [б.в.], 2000. 380 с.

83. Гончаренко С. У. *Український педагогічний енциклопедичний словник*. 2-ге, вид. доп., випр. Рівне: Волинські обереги, 2011. 552 с.

84. Гор Альберт. *Неудобная правда. Кризис глобального потепления*. СПб.: Амфора, 2008. 191 с.

85. Грабарь М. И., Краснянская К. А. *Применение математической статистики в педагогических исследованиях: непараметрические методы*. М.: Педагогика, 1977. 138 с.

86. Григор В. В., Касьянова О. М., Мармаза О. І. *Управління навчальним закладом*. Харків: Основа, 2003. Ч. 2. 258 с.

87. Гриневич Л. *Неможливо навчати сучасних дітей так, як навчали нас*. URL: <http://life.pravda.com.ua/society/2016/08/4/216010/>.

88. Гриневич Л. *Тривожність свободи, або знову про реформи в освіті*. URL: <http://life.pravda.com.ua/society/2015/09/1/199573/>.

89. Гриценко В. И., Паньшин Б. Н. *Информационная технология: вопросы развития и применения*. Київ: Наукова думка, 1988. 272 с.

90. Гузій Н. В. *Педагогічний професіоналізм: історико-методологічні та теоретичні аспекти: монографія*. Київ: НПУ ім. М. Драгоманова, 2004. 243 с.

91. *Гуманізація вищої освіти: філософські виміри: зб. ст. за матеріалами IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 30 червня – 2 липня 2004 р.)*; Ін-т

філософії ім. Г. С. Сковороди НАН України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. Ф-т соціології та психології, Сумський держ. ун-т, Сумський. держ. центр наук.-техн. і економ. інформації, Бердянський держ. пед. ун-т; ред. А. Ф. Слівінська. Суми; Бердянськ: [б.в.], 2004. 276 с.

92. Гуменюк В. В. *Інформаційне забезпечення управління школою: наук.-метод. посіб.* Хмельницький: АВК, 2003. 51 с.

93. Гура О. І. *Педагогіка вищої школи: вступ до спеціальності.* Київ: Центр навч. літ-ри, 2005. С. 59–60.

94. Даниленко Л. І. Модернізація системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах її інноваційного розвитку. *Післядипломна освіта в Україні. 2008. № 2.* С. 8–10.

95. Даниленко Л. І. Формування та розвиток творчого потенціалу педколективу. *Рідна школа. 1996. № 10.* С. 28–33.

96. Даниленко Л. І. *Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія.* Київ: Логос, 1998. 272 с.

97. Данилова Г. Акмеологічна модель педагога. *Освіта і управління. 2005. № 3/4.* С. 82–84.

98. Дарманський М. М. *Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні: монографія.* Хмельницький Поділля, 1997. 384 с.

99. Девольт Д. 10000 годин усвідомленої практики: як стати професіоналом в своїй галузі? URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2014/12/12/10-000-chasov-soznatelnoj-praktiki-kak-stat-professionalom-v-svoej-oblasti//>.

100. Десятов Т. М. Досвід розробки і впровадження стандартів в країнах Євросоюзу. *Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології: зб. наук. праць; за заг. ред. Н. Г. Ничкало.* Харків: НТУ «ХП», 2007. С. 552–558.

101. Дубініна О. В. Інформаційна культура керівника як чинник вдосконалення управління навчальним закладом. *Теорія та методика управління освітою: електронне наук. фахове вид. 2016. № 1(17).*

URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-1-17-2016>.

102. Дяченко Т. О. *Значення інформаційної культури підприємства в процесі формування його організаційної структури.*

URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/446/434>.

103. *Навчання для майбутнього: електрон. посіб. Intel®.*
URL: <http://iteach.com.ua/>.

104. Ельбрехт О. Проблеми розвитку професійної відповідальності викладача. *Освіта і управління.* 2006. № 1. С. 137–144.

105. *Енциклопедія освіти* / голов. ред. В. Г. Кремень; Академія пед. наук України. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

106. Євтушевський В., Шаповалов Л. Становлення і розвиток інновацій у вищій школі. *Вища освіта України.* 2006. № 2. С. 62–66.

107. Єльнікова Г. В. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіон: монографія.* Харків: Крок, 1999. 304 с.

108. Єльнікова Г. В. Закономірності адаптивного управління соціально-педагогічними системами. *Післядипломна освіта в Україні.* 2008. № 1. С. 65–69.

109. Єльнікова Г. В. *Основи адаптивного управління: курс лекцій.* Київ: ЦППО АПН України, 2002. 133 с.

110. Єльнікова Г. В. *Управлінська компетентність: метод. матеріали.* Київ: Шкільний світ, 2005. 128 с.

111. Єльнікова О. В. *Вимірювання рівня інформатизації навчального закладу.* URL: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/5/statti/4elnikova.htm>.

112. Жерносек І. Ф. Основні форми і зміст навчально-методичної діяльності педагогів. *Рідна школа.* 2000. № 4. С. 30–33.

113. *Життєва компетентність особистості: наук.-метод. посіб. / за ред. Л. В. Сохань, І. Г. Єрмакова, Г. М. Несен.* Тернопіль: Богдан, 2003. 520 с.

114. Жихарева А. Б. Особливості організації освітнього процесу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в*

контексті трансформації освіти України: зб. мат. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 28 жовтня 2016 р.); за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: НАПН України ДВНЗ «УМО», 2016. С. 93–95.

115. Жосан О. Е. *Інноваційна діяльність гімназії: з досвіду роботи гімназії № 9 Кіровоградської міської ради*. Кіровоград: КОІППО ім. В. Сухомлинського, 2007. 70 с.

116. Захаров М. Г. *Организация труда директора школы: науч. издание*. М.: Просвещение, 1971. 176 с.

117. Згуровський М. З. Шлях до суспільства, заснованого на знаннях. *Дзеркало тижня*, 2006. № 2. С. 1; 14.

118. Зимняя И. А. *Педагогическая психология: учебник для вузов*. 2-е, изд. доп., испр., перераб. М.: Логос, 2003. 384 с.

119. *Інноваційна діяльність педагога: від теорії до успіху: інформ.-метод. зб. / упоряд. Г. О. Сиротенко*. Полтава: ПОІППО, 2006. 124 с.

120. *Інноваційні методи оцінювання навчальних досягнень: монографія / М. Б. Євтух, Е. В. Лузік, Л. М. Дибкова*. Київ: КНЕУ, 2010. 248 с.

121. *Інноваційні підходи до організації науково-методичної роботи з педагогічними працівниками в умовах компетентнісно зорієнтованої освіти: темат. зб. праць / за заг. ред. В. В. Олійника*. Рівне: ПП Лапсюк, 2012. 632 с.

122. *Інноваційні підходи до формування та розвитку професійної компетентності педагогічних працівників у системі неперервної освіти: темат. зб. праць Всеукр. наук.-практ. семінару в рамках Всеукр. школи новаторства керівних, наук.-пед. і пед. працівників післядипломної пед. освіти (м. Рівне, 14–15 червня 2011 р.); упоряд. Н. А. Мельник, Т. А. Ніколайчук, А. А. Волосяк*. Рівне: [ПП Лапсюк], 2012. 508 с. (Бібліотечка Всеукраїнської школи новаторства).

123. *Інформаційні технології як фактор суспільних перетворень в Україні: зб. аналіт. документів / М. А. Ожеван, С. Л. Гнатюк, Т. О. Ісакова; за заг. ред. Д. В. Дубова*. Київ: НІСД, 2011. 96 с.

124. Іщенко А. Ю. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: перспективи для України. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 4. С. 98–101.
125. Казаєва Е. А. Роль партисипативности в системі вищого образования. *Педагогическое образование в России*. 2014. Вып. 1. С. 25–30.
126. Каракозов С. Д. Информационная культура в контексте общей теории культуры личности. *Педагогическая информатика*. 2000. № 2. С. 41–54.
127. Карамушка Л. М. *Психологія управління: навч. посіб.* Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
128. Карпенко М. М. Розвиток дистанційного навчання як відповідь на сучасні виклики для України. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 4(33). С. 102–105.
129. Касьянова О. М. *Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону: теорія і практика: монографія*. Харків: НТУ «ХПІ», 2012. 445 с.
130. Касьянова О. М. *Моніторинг управління навчальним закладом*. Харків: Основа, 2004. 96 с. (Бібліотека журналу «Управління школою»).
131. Кириченко М. О. Демократизація управління освітою як чинник зростання ролі правової компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16(29). С. 67–72.
URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo20161610>.
132. Кириченко М. О. Інноваційні підходи до професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних та керівних кадрів освіти у відкритому суспільстві. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовтня 2016 р.)*; за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: НАПН України ДВНЗ «УМО», 2016. 601 с.
133. Кириченко М. О., Дмитренко Г. А. Стратегічна траєкторія системної модернізації освіти в контексті підвищення її якості. *ScienceRise. Педагогічна освіта*. 2016. № 4(5). С. 35–43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc20164\(5\)8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc20164(5)8).
134. Кіндзерська С. Г., Кузнецова В. І. Розробка професійних стандартів, оснований на компетенціях, на прикладі професії «Офіціант». *Педагогічний*

експеримент всеукраїнського рівня у закладах професійно-технічної освіти: наук.-метод. матеріали за результатами роботи у 2009 р. / упоряд. Т. Г. Націокс. Київ: ПТіЗО МОН України, 2010. Ч. 5. С. 15–50. URL: https://proftekhnosvita.org.ua/static/files/eksp_maidan_2009_5.pdf.

135. Кіндзерська С. Г. Формування ключових компетенцій фахівців ресторанного сервісу: орієнтація на європейські вимоги. *Професійно-технічна освіта*. 2011. № 1. С. 16–19.

136. Клокар Н. І. *Інституційний розвиток та професійний розвиток персоналу закладу післядипломної педагогічної освіти: навч.-метод. комплекс*. Біла Церква: КОПОПК, 2008. 664 с.

137. Клокар Н. І. *Методика вивчення професійних запитів педагогів у міжтестастійний період: метод. посіб.* Біла Церква: КОПОПК, 2007. 92 с.

138. Клокар Н. І. *Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу: монографія*; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ: [б.в.], 2010. 528 с.

139. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С, 2004. 112 с. (Бібліотека з освітньої політики).*

140. *Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації: матеріали метод. семінару (м. Київ, 3 квіт. 2014 р.)*; Нац. акад. педагогічних наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), О. І. Ляшенко (заст. голови) та ін.]. Київ: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2014. 370 с.

141. Коновальчук І. І. Сутність і структура інноваційної компетентності педагога загальноосвітнього навчального закладу. *Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід. монографія*; за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 110–130.

142. *Концепція розвитку педагогічної освіти: проект Концепції: робоча версія станом на 7 березня 2018 року: схвалено за основу на засіданні Колегії*

Міністерства освіти і науки України 22 лютого 2018 року.

URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-povtorno-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti-pislya-dooopracyuvannya-z-urahuvannyam-zauvazhen-i-propozicij>.

143. Корольок С. В. Модель розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2004. № 10. С. 10–13.

144. Корольок С. В. *Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія*; автор-уклад. С. В. Корольок. Полтава, 2007. 168 с.

145. Кравець С. Г. Авторська методика щодо формування ключових компетентностей фахівців ресторанного сервісу. *Науковий часопис Національного пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова: зб. наук. праць*; за ред. Д. Е. Кільдерова. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. Вип. 39. С. 114–119. (Серія № 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи).

146. Кравець С. Г. До проблеми впровадження основних положень психопедагогіки у процес підготовки кваліфікованих робітників. *Теорія і методика професійної освіти*. 2015. Вип. 6.

URL: <http://www.tmpe.profua.info/images/docs/6/15kravetz.pdf/>.

147. Кравець С. Г. Методика формування ключових компетентностей майбутніх фахівців ресторанного сервісу у вищих професійних училищах. *Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки і перспективи: зб. наук. праць*. 2015. Вип. 6.

URL: file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F/Downloads/Profos_2014_6_23.pdf.

148. Кравець С. Г. Педагогічне проектування змісту ключових компетентностей кваліфікованих робітників. *Науковий часопис Національного пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова: зб. наук. праць*; за ред. Д. Е. Кільдерова. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. Вип. 38. С. 87–91. (Серія № 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи).

149. Кравець С. Г. Психолого-педагогічні основи проектної діяльності майбутніх кваліфікованих робітників. *Науковий вісник Ін-ту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка: зб. наук. праць*, Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України; [ред. кол.: В. О. Радкевич (голова) та ін.]. Київ: Міленіум, 2016. Вип. 11. С. 44–54.

150. Кравченко Л. М. *Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія*. Полтава: Техсервіс, 2006. 420 с.

151. Кремень В. Г. Інноваційність і освіта. *Рідна школа*. 2012. № 4/5. С. 7–12.

152. Кремень В. Г. *Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати*. Київ: Грамота, 2005. 448 с.

153. Кремень В. Г. *Освіта і наука України: шляхи модернізації (факти, роздуми, перспективи)*. Київ: Грамота, 2003. 216 с.

154. Кудин В. А. *Средства массовой информации и профессиональное образование (философско-педагогический аспект исследования)*. Харків: НТУ «ХНГ», 2002. 207 с.

155. Кузнецова Н. В. *Мотивационный менеджмент*.
URL: <http://www.twirpx.com/file/88145/>.

156. Кузьмина Н. В. *Методы исследования педагогической деятельности*. Л.: Издательство ЛГУ, 1970. 114 с.

157. Кузьмінський А. І. *Післядипломна педагогічна освіта: теорія і практика: монографія*. Черкаси: Видавничий відділ ЧДУ, 2002. 290 с.

158. Кулик Є. Бібліотечні засоби формування інформаційно-мережевої культури в юнацькому середовищі. *Бібліотечний вісник*. 2014. № 2. С. 17–23.

159. *Культура управління. Культура менеджера*.
URL: https://pidruchniki.com/17950623/menedzhment/kultura_upravlinnya_kultura_menedzhera.

160. Кучерявий О. Г. *Професійне самовиховання майбутніх педагогів у процесі їх цілісної підготовки: монографія*. Київ: Вища шк., 1999. 224 с.

161. Лавриненко Л. М. Інтелектуальна складова інноваційного зростання. *Наукові дослідження розвитку світової економіки: пропозиції, теорії: зб. наук.*

праць з актуальних проблем економічних наук: у 2-х ч. Херсон: Гельветика, 2015. Ч. 1. С. 159–165.

162. Лаврук В. *Діагностика управлінської компетентності директора школи*. Київ: Шкільний світ, 2008. 128 с. (Бібліотека «Шкільного світу»).

163. Лахижа М. І. Освітні аспекти удосконалення кадрового забезпечення публічної адміністрації: болгарський досвід. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовтня 2016 р.)*; за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: НАПН України ДВНЗ «УМО», 2016. С. 106–110.

164. Левченко Т. І. *Розвиток освіти та особистості в різних педагогічних системах: монографія*. Вінниця: Нова книга, 2002. 512 с.

165. Лернер И. Я. *Дидактические основы методов обучения*. М.: Педагогика, 1981. 186 с.

166. Локшина О. Розвиток компетентнісного підходу в освіті Європейського Союзу. *Шлях освіти*. 2007. № 1. С. 16–21.

167. Лопушанська Г. Неперервна освіта. *Директор школи*. 2012. № 1. С. 4–8.

168. Лук'янова Л. Концепція освіти дорослих в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи: зб. наук. праць*; голов. ред. Л. Б. Лук'янова; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих Нац. академії пед. наук України. Київ: ТОВ ВД «ЕКМО», 2011. Вип. 3, ч. 1. С. 8–16.

169. Лукіна Т. О. Розвиток людських ресурсів у системі післядипломної педагогічної освіти як завдання національної безпеки України. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовтня 2016 р.)*; за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: НАПН України ДВНЗ «УМО», 2016. С. 93–95.

170. Луначек В. Е. *Державне управління освітою: підручник*. Харків: Гімназія, 2010. 288 с.

171. Лунячек В. Е. *Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01; ЦППО АПН України. Л., 2002. 305 с.*

172. Лушин П. В. *Экологичная помощь личности в переходный период: экофасилитация: монографія. Киев, 2013. 296 с. (Серия «Живая книга»).*

173. Любченко Н. В. Бенчмаркінг як складова дисемінації інноваційного досвіду науково-методичної діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: зб. мат. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовтня 2016 р.); за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: НАПН України ДВНЗ «УМО», 2016. С. 116–120.*

174. Любченко Н. В. Дисемінація інноваційного досвіду діяльності. *Освіта дорослих: енциклопедичний словник*, за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка; упоряд. Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. управ. при Президентові України [та ін.]. Київ: Основа, 2014. С. 97–98.

175. Мармаза О. І. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб. Харків: Основа, 2007. 448 с. (Адміністратору школи).*

176. Маслов В. І. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.*

177. Маслов В. І. Основні функції системи підвищення кваліфікації педкадрів. *Радянська школа. 1987. № 5. С. 62–65.*

178. Мединцева И. П. Компетентностный подход в образовании. *Педагогическое майстерство: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Москва, декабрь 2012 г.). М.: Буки-Веди, 2012.*

URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/65/3148/>.

179. Мельник В. К. Теоретичні засади формування фахової компетентності керівника ЗНЗ в системі післядипломної педагогічної освіти. *Післядипломна освіта в Україні. 2007. № 1. С. 85–88.*

180. Миронова В. В. *Інформаційна культура як основа загальної культури людини*. URL: http://mdgu-kid.at.ua/publ/informacijna_kultura_jak_osnova_zagalnoi_kulturi_ljudini/1-1-0-68.
181. Мілохіна М. О. Модернізація навчальної програми у професійній підготовці майбутніх операторів комп'ютерного набору: компетентнісний підхід. *Професійно-технічна освіта*. 2011. № 3. С. 8–10.
182. Мойсеюк Н. Є. *Педагогіка*. URL: http://pidruchniki.ws/13261205/pedagogika/teoriyi_organizatsiyi_zmistu_osvit.
183. Москальова Л., Шевченко Ю. *Професійне становлення у практиці управління*. URL: <http://ru.osvita.ua/school/method/1079/>.
184. *Навчально-методичний комплекс підвищення кваліфікації державних службовців V–VII категорії посад: завідувачі відділів (управлінь) освіти райдержадміністрацій та міськвиконкомів за дистанційною формою навчання* / за заг. ред. В. В. Олійника; упоряд. Л. Л. Ляхощка. Київ: Міленіум, 2003. 100 с.
185. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія* / В. І. Маслов, О. С. Боднар, К. В. Гораш. Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.
186. *Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні* / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Пед. думка, 2016. 448 с.
187. *Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки*. URL: http://meduniv.lviv.ua/files/info/nats_strategia.pdf.
188. Ніколенко Л. Т. Реалізація компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири післядипломної педагогічної освіти. *Професійний розвиток педагогічних працівників: практична андрагогіка: наук.-метод. посіб.* / за заг. ред. В. І. Пуцова, Л. Я. Набоки. Київ: [б. в.], 2007. 76 с.
189. *Нова українська школа*. URL: <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/>.

190. *Нова школа: простір освітніх можливостей: проект для обговорення* / упоряд.: Л. Гриневич, О. Елькін, С. Калашнікова та ін.; заг. ред. М. Грищенко; Міністерство освіти і науки України. Київ, 2016. 36 с.
URL: http://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/Anonces/2016/nova_shkola_project.pdf.

191. *Новий тлумачний словник української мови: у 3-х т.* / уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ: АКОНІТ, 2005. Т. 2. 875 с.

192. Новиков Д. А. *Статистические методы в педагогических исследованиях (типовые случаи)*. М.: МЗ-Пресс, 2004. 67 с.

193. Ноулз М. Ш. *Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики*. М.: Изд. отдел НМЦ СПО, 1998. С. 54–56.

194. Обривкіна О. М. *Підвищення педагогічної майстерності викладачів економічного профілю в системі методичної роботи університету: дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04*. Київ, 2012. 224 с.

195. Овчарук О. В. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. Київ: К.І.С., 2004. 112 с. (Бібліотека з освітньої політики).

196. Овчарук О. В. Ключові компетентності: європейське бачення. *Управління освітою*. 2003. № 15/16. С. 6–9.

197. Огієнко О. І. Філософська концепція освіти дорослих Н. Ф. Грундтвіга. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної освіти*. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. Вип. 18(22). С. 3–9.

198. Олійник В. В. Безперервний професійний розвиток педагога в умовах реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. *Школа педагогічної майстерності: тези доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції 30-31 березня 2017 р.*, Рівне: РОППО, 2011. С. 3–12.

199. Олійник В. В. Впровадження нових освітніх технологій у закладах післядипломної педагогічної освіти. *Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології: зб. наук. праць* / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. Харків: НТУ «ХПІ», 2007. С. 432–438.

200. Олійник В. В. Науковий потенціал післядипломної педагогічної освіти: актуальні проблеми, перспективи розвитку. *Вісник післядипломної педагогічної освіти: зб. наук. праць* / гол. ред. В. В. Олійник; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.]; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ: АТОПОЛ, 2012. Вип. 6(19). С. 47–59.

201. Олійник В. В. *Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія*. Київ: Міленіум, 2003. 594 с.

202. Олійник В. В. Післядипломна освіта та безперервний професійний розвиток педагога в умовах реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. *Науково-методичне забезпечення діяльності освітніх округів в умовах реформування освітньої галузі: темат. зб. праць* / за заг. ред. В. В. Олійника. Рівне: ПП Лапсюк, 2012. С. 3–13.

203. Олійник В. Процес трансформації моделі lifelong learning в Україні. *Освіта для сучасності = Edukacja dla wspolczesnosci: зб. наук. праць: у 2 т.* Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2015. Т. 2. С. 215–224.

204. Олійник В. В. Тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформації суспільства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 1. С. 56–66.

205. Олійник В., Гравіт В. Чи потрібен післядипломній педагогічній освіті відкритий університет європейського типу. *Післядипломна освіта в Україні*. 2015. № 1. С. 3–10.

206. Олійник В. Щодо впровадження дистанційного навчання в післядипломній педагогічній освіті. *Післядипломна освіта в Україні*. 2007. № 1. С. 43–46.

207. Онаць О. Управління розвитком педагогічної культури вчителя. *Директор школи*. 2012. № 4. С. 4–10.

208. Онуфрієва Л. А., Ренке С. О. *Дослідження теоретичних основ мотивації професійної діяльності педагога*.

URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/pspl/2011_13/196-208.pdf/.

209. Онуфрієнко Г., Черневич А. Термін комунікація в поняттєвому вимірі й лінгвістичному контексті. *Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка»*. 2010. № 675. С. 154–160. (Серія «Проблеми української термінології»). URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/6993/1/34.pdf>.
210. Орбан-Лембрик Л. Психологія професійної управлінської діяльності. *Освіта і управління*. 2005. № 3/4. С. 58–66.
211. *Освітній менеджмент: навч. посіб.* / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
212. Осовська Г., Осовський О. *Менеджмент організацій: навч. посіб.* Київ: Кондор, 2005. 860 с.
213. Осовська Г. В. *Комунікації в менеджменті: курс лекцій*. Київ: Кондор, 2003. 214 с.
214. Остапчук О. Професійний саморозвиток і самопроекування в системі педагогічної освіти. *Шлях освіти*. 2007. № 4. С. 13–18.
215. Павлютенков Є. М. *Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях)*. Харків: Основа, 2008. 128 с.
216. Палеха Ю. І. *Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб.* 2-ге вид. доп. Київ: Вид-во Європейського Ун-ту, 2002. 337 с.
217. *Партисипативне управління. Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
218. Пахолівецька М. В., Махно О. П. Готуємо керівників нової генерації. *Директор школи*. 2010. № 10. С. 3–7.
219. Пашко О. *Навчання дорослих: виклики, специфіка, інтерактивні методи. Український досвід в регіональному економічному розвитку*. Львів: Галицька видавнича спілка, 2013. 108 с.
220. *Педагогічні технології у безперервній професійній освіті: монографія* / С. О. Сисоєва, А. М. Алексюк, П. М. Воловик та ін.; за ред. С. О. Сисоєвої. Київ: ВІПОЛ, 2001. 502 с.

221. Пекельна В. С., Удод О. А. *Управління школою*. Дніпропетровськ: [б.в.], 1998. 260 с.
222. Пехота О. М. *Освітні технології*. Київ: А.С.К., 2002. 253 с.
223. *Підвищення кваліфікації керівних кадрів професійно-технічних навчальних закладів за дистанційною формою навчання: варіативний навч.-метод. комплекс* / В. В. Олійник, В. Ю. Биков, В. О. Гравіт та ін.; АПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ: [б.в.], 2008. 160 с.
224. *Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб.* / за ред. Л. І. Даниленко. Київ: Міленіум, 2004. 272 с.
225. Помиткін Е. О. *Здатність до керування власними емоційно-почуттєвими станами у процесі професійної діяльності вчителя*. Професійна освіта: педагогіка і психологія: Польсько-Український щорічник / за ред. Т. Левовицького, І. Вільш, І. Зязюна, Н. Ничкало.- К., Ченстохова, 2011. С.181-189.
226. *Особистісно орієнтоване навчання. Педагогіка*. URL: https://pidruchniki.com/14810405/pedagogika/osobistisno_oriyentovane_navchannya.
227. *Повышение квалификации педагогических кадров* / под ред. И. Ф. Жерносека, М. Ю. Красовицкого, С. В. Крисюка. Київ: Освіта, 1992. 190 с.
228. *Положення про організацію очно-дистанційного підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів у Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти* / за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: ЦППО, 2005. 40 с.
229. Пометун О. І. Педагогічні засади освіти сталого розвитку в українській школі. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1. С. 171–182.
230. Пометун О., Пироженко Л. *Сучасний урок: інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посіб.*; за ред. О. Пометун. Київ: А.С.К., 2006. 193 с.
231. Пометун О. Чи може навчання бути задоволенням? *Надихаємо на дію*. 2009. № 3(1). С. 1–5.

232. Пометун О. І. Що таке емпайрмент-педагогіка? *Надихаємо на дію*. 2008. № 1. С. 10–12.
233. Пономарчук В. В. Інформаційна культура як необхідний компонент ефективного менеджменту. *Школа*. 2011. № 10. С. 5–9.
234. Про загальну середню освіту: Закон України від 13 травня 1999 року № 651-XIV; від 13.10.2018, підстава 2541-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14>.
235. Про затвердження плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016–2020 роки: Розпорядження КМУ від 14.12.2016 № 1077.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-%D1%80>.
236. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII.
URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/ed20110106>.
237. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/>.
238. Професійна програма підвищення кваліфікації директорів ПТНЗ за дистанційною формою навчання / за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: ЦППО, 2003. 73 с.
239. Професійний розвиток педагогічних працівників: практична андрагогіка: наук.-метод. посіб. / за заг. ред. В. І. Пуцова, Л. Я. Набоки. Київ: [б. в.], 2007. 228 с.
240. Психолого-педагогічний супровід і підтримка в умовах модернізації освітньо-виховного простору. URL: <http://osvita.ua/school/upbring/1334>.
241. Радкевич В. Принципи модернізації професійно-технічної освіти. URL: http://www.ipto.kiev.ua/modernizaciya/2011_1_1.pdf.
242. Про основні компетенції для навчання протягом усього життя: Рекомендація Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 18 грудня 2006 року. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_975.
243. Ринок праці та освіта: пошук взаємодії: зб. наук. статей / за наук. ред. І. Л. Петрової. Київ: Таксон, 2007. 200 с.

244. Рябова З. В. *Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія*. Київ: Пед. думка, 2013. 268 с.
245. Рябова З. В., Кравченко Г. Ю. *Якість освіти в навчальному закладі*. Харків: Ранок, 2013. 176 с.
246. Рябова З. В. Модернізація функції зворотного зв'язку в сучасній теорії управління. *Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: колективна монографія* / за заг. ред. Г. В Єльникової. Чернівці: Технодрук, 2009. С. 165–183.
247. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. *Організаційна культура: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літ-ри, 2012. 240 с.
248. Сакалюк О. О. Організація ефективної комунікації в сучасних закладах освіти. *Наука і освіта*. 2014. № 6. С. 197–200.
249. *Самостійна робота слухачів у процесі підвищення кваліфікації: навч. метод. матеріали* / В. В. Олійник, В. О. Гравіт, Л. Л. Ляхощка. Київ: [б.в.], 2010. 44 с.
250. Семиченко В. А. Системно-структурне моделювання складних об'єктів у психолого-педагогічних дослідженнях. *Післядипломна освіта в Україні*. 2003. № 3. С. 26–30.
251. Сисоєва С., Кристопчук Т. Є. *Педагогічний експеримент у наукових дослідженнях неперервної професійної освіти: навч.-метод. посіб.* Луцьк: ВАТ «Волинська обласна друкарня», 2009. 460 с.
252. Сладкевич В. П. *Мотивационный менеджмент: курс лекций*. Київ: МАУП, 2001. 168 с.
253. Бибик С. П., Сюта Г. М. *Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання: близько 35000 слів і словосполучень*; за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків: Прапор, 2012. 623 с.
254. Спиваковский В. М. *Образовательный взрыв*. Киев: ЧФ «МУВЦ «Гранд-Экспо», 2011. 436 с.

255. Суворова С. Л. *Партисипативное управление межкультурным образованием в вузе*. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnoe-upravlenie-mezhkulturnym-obrazovaniem-v-vuze/>.

256. Сухенко Я. В. Бажаний образ інституту післядипломної педагогічної освіти: контент-аналіз очікувань слухачів курсів підвищення кваліфікації. *Науково-методичні записки ПОППО: самоосвітня компетентність учасників освітнього процесу: актуальні питання теорії та практики*. Полтава, 2015. Вип. 7. С. 12–18.

257. Сушенцева Л. Педагогічна система формування професійно-мобільного робітника. *Професійно-технічна освіта*. 2011. № 1. С. 7–8.

258. Тараненко І. Г. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід європейських країн. *Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство: наук.-метод. зб.*; Всеукр. фонд «Крок за кроком»; за ред. Н. Софій. Київ: Контекст, 2000. С. 37–40.

259. Тимошко Г. М. *Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика: монографія*. Київ, 204. 596 с.

260. *Глумачний словник сучасної української мови* / уклад. А. П. Коврига, Т. В. Ковальова, В. Д. Пономаренко; за ред. В. С. Калашника. Харків: Белкар-книга, 2005. 800 с.

261. Тоффлер Э., Тоффлер Х. *Революционное богатство: как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь*; пер. с англ. М. Султановой, Н. Цыркун. М.: АСТ: Профиздат, 2008. 569 с.

262. Улунова Г. Є. Підходи до вивчення професійної культури у психології. *Особистість у просторі культури: матеріали III Севастопольського міжнар. наук.-практ. симпозіуму (м. Севастополь, 17 вересня 2011 р.)*; за ред. Г. О. Балла, О. Б. Бовть. Севастополь: Рібест, 2011. С. 167–169.

263. Узбстер Т. *Теории информационного общества*. М.: Аспект-Пресс, 2004. 400 с.

264. Филиппов А. В. *Работа с кадрами: психологический аспект*. М.: Экономика, 1990. 168 с.

265. *Философский энциклопедический словарь* / ред. кол. : С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильчев [и др.]. 2-е изд. М.: Сов. энциклопедия, 1989. 759 с.

266. Фокин Ю. Г. *Теория и технология обучения: деятельностный подход: учеб. пособие для студентов*. 3-е изд. М.: Академия, 2008. 240 с.

267. *Формирование информационной культуры личности в библиотеках и образовательных учреждениях: учеб.-метод. пособие* / Н. И. Гендина, Н. И. Колкова, И. Л. Скипор, Г. А. Стародубова. М., 2002. 337 с.

268. Харлаш Л. М. Розвиток інформаційної культури педагога як запорука успішної професійної діяльності вчителя в умовах децентралізації. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: зб. мат. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовтня 2016 р.)*; за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: НАПН України ДВНЗ «УМО», 2016. С. 278–283.

269. Хмельницький О. О. Інформаційна культура сучасного фахівця. *Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Харків, 16-17 травня 2000 р.)*; ХДПУ. 2000. С. 390–393.

270. *Психологія управління* / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. URL: http://www.aratta-ukraine.com/books_ua.php?id=6.

271. Храмов В. О. *Основи управління персоналом*. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1091/42/1/3/>.

272. Хуторской А. В. *Компетентностный подход в обучении: науч.-метод. пособие*. М.: Эйдос, 2013. 73 с.

273. Шахова В. А., Шапиро С. А. *Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие*. М.: Альфа-Пресс, 2006. 336 с.

274. Шиман О. І. *Визначення критеріїв сформованості основ інформаційної культури майбутніх учителів початкової школи*. Бердянськ, 2004. С. 127–129.

275. Штомпель Г. О. Удосконалення фахівця як проблема теорії й управлінського супроводу в системі післядипломної освіти.
URL: [file:///C:/Users/\\$21F~1/AppData/Local/Temp/Vpo_2011_3_30.pdf](file:///C:/Users/$21F~1/AppData/Local/Temp/Vpo_2011_3_30.pdf).

276. Armbrüster Th. Organizational Change and the Economics of Management Consulting: A Response to Sorge and van Witteloostuijn / Thomas Armbrüster and Johannes Glückler. *Organization Studies*. 2007. Vol. 28. 12 (December). P. 1873–1885.

277. Bornstein David. *Open education for a global economy*.
URL: <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/07/11/open-educationfor-a-global-economy>.

278. Dixon N. M. *Common Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000. 124 p.

279. Gutek I. Gerald. Philosophical and ideological perspectives on education. *Published by person education, Inc, publishing as Allyn & Bacon*, 2003. 348 p. 14. *Open Education 2030. A joint space for developing visions on the future of Open Education in Europe*. URL: <http://blogs.ec.europa.eu/openeducation2030/>.

280. Mohe M., Seidl D. Theorizing the client – consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*. 2011. Vol. 18, № 1 (January). P. 3–22.

281. Toffler A. *Previews and Premises*. New York: Morrow, 1983. 230 p.

282. Tomas C. Structure of scientific revolutions. *PORT-ROYAL*, 2001. 228 c.
URL: <http://litopys.org.ua/kuhn/kuhn.htm/>.

283. Voron O. Factors and conditions of the development of informational culture of pedagogy in a general education institution. *Science Review*. Warsaw: RS Global. 6(13), 2018. Vol. 1. S. 26–30.

ДОДАТКИ**Додаток А**

**Міністерство освіти і науки України
Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
Кафедра філософії, економіки та менеджменту освіти**

О. Г. ВОРОН

ПРОГРАМА СПЕЦКУРСУ**«ІНФОРМАЦІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»**

Рівне – 2018

УДК 373.5.091.13:371.111:005.336.5:004.5

Ворон О. Г. Інформаційна культура керівника закладу освіти / Ворон Ольга Григорівна. – Рівне: РОІППО, 2018. – 36 с.

Рецензенти:

Андрощук Ірина Миколаївна, професор кафедри педагогіки, управління і адміністрування у ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України,

Гавлітіна Тетяна Миколаївна, кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи РОІППО.

У посібнику викладено зміст програми спецкурсу з питань інформаційної культури керівника закладу освіти; складові інформаційної культури, її рівні, чинники, що впливають на розвиток чи гальмують, інструментарій діагностики рівнів сформованості інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, сутність і призначення, основні цілі та завдання щодо розвитку інформаційної культури

Спецкурс розраховано на керівників установ і закладів освіти.

*Схвалено до друку на засіданні кафедри філософії,
економіки та менеджменту освіти РОІППО
(протокол № 5 від 22.06. 2018 року)*

© О. Г. Ворон, 2018
© РОІППО, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	4–5
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН СПЕЦКУРСУ	6
ЗМІСТ ТА ПЛАНИ АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМАМИ СПЕЦКУРСУ	7–72
ТЕСТИ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	72–73

ВСТУП

Актуальність спецкурсу. Суспільство поступово приходить до розуміння необхідності розвитку інформаційної культури як важливого соціального замовлення, одним з яких є швидке сприйняття й опрацювання великих обсягів інформації, озброєння сучасними засобами та технологіями роботи. Концептуальні положення щодо зростання ролі інформації знайшли відображення у Законах України «Про освіту», «Про інформатизацію», «Про захист інформації в автоматизованих системах», «Про Концепцію Національної програми інформатизації», «Про Національну програму інформатизації», Концепції Нової української школи та ін. Це актуалізує проблему управління розвитком інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, здатного ефективно вирішувати професійні завдання в сучасному інформаційному просторі.

Інформаційна культура важлива для кожного педагогічного працівника. Керівник повинен розуміти ту роль, яку він може відігравати у формуванні особистості учня як особистості інформаційної цивілізації. Формувати інформаційну культуру може той педагог, котрий і сам володіє такою культурою.

Тому для системи освіти організація інформаційної освіти та підвищення інформаційної культури керівника закладу освіти є проблемою першорядної важливості, а самі директори загальноосвітніх навчальних закладів стають ключовими постатями, від яких у першу чергу залежить справа реального підвищення рівня інформаційної культури всіх учасників освітнього процесу.

Привити смак до систематичного застосування інформаційно-комунікаційних та інноваційних педагогічних технологій, мультимедіа й Інтернету в повсякденному житті стало першочерговим завданням й загальноосвітніх навчальних закладів.

Розвиток інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу – проблема, від успішного вирішення якої значною мірою залежить продуктивність управлінської діяльності.

Спецкурс: «Інформаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти» – для директорів, заступників директорів ЗНЗ (старший викладач кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти Рівненського ОШПО О. Г. Ворон).

Мета спецкурсу – формування та розвиток інформаційної культури керівника; поглибити знання слухачів курсів з проблеми формування та розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу, сформувати уявлення про складові інформаційної культури, її рівні, чинники, що впливають на розвиток чи гальмують, ознайомити слухачів з інструментарієм діагностики рівнів сформованості інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Завдання полягають у необхідності:

- опанувати комплекс знань про інформаційний світогляд, інформаційну грамотність, грамотність у галузі ІКТ;
- сформувати уявлення про змістову структуру інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу;
- уточнити чинники формування та розвитку інформаційної культури керівника закладу освіти;
- засвоїти структурні зв'язки взаємодії складових інформаційної культури;
- застосовувати на практиці елементи діагностики рівнів інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Об'єктом вивчення є інформаційна культура керівників закладів загальної середньої освіти.

Предметом – розвиток інформаційної культури керівника освітнього закладу, шляхи розвитку креативного (високого) рівня культури роботи з інформацією.

Навчальна тема має міждисциплінарний характер. Вона інтегрує відповідно до свого предмету знання з інших освітніх і наукових галузей: управління навчальним закладом, психологія управління, освітній менеджмент,

самоменеджмент, соціологія, культура, етика, діловодство, освітній маркетинг, інноваційний менеджмент.

Програма спецкурсу реалізується через очну і дистанційну форми навчання шляхом лекційного викладу, практичних, семінарських занять, підсумкового заліку.

Очікувані результати.

Слухач повинен знати:

- сутність і призначення, основні цілі та завдання щодо розвитку інформаційної культури;
- принципи, чинники, компоненти та рівні інформаційної культури;

Слухач повинен уміти:

- аналізувати освітні проблеми та процеси, здійснюючи пошук, обробку та передачу інформації;
- проектувати управлінські рішення з врахуванням компонентів інформаційної культури;
- впроваджувати новітні технології та методики розвитку інформаційної культури в освітньому процесі.

Слухач повинен усвідомлювати:

- роль і значення культури роботи з інформацією в управлінській діяльності;
- напрями розвитку інформаційної культури в закладі загальної середньої освіти;
- тенденції впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в закладі освіти.

Спецкурс розраховано на 14 год та призначено для підвищення кваліфікації керівників закладів освіти. Матеріали спецкурсу можна використовувати для проведення практичних занять із викладачами інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівниками ЗНЗ, заступниками, спеціалістами ОТГ, методистами у міжкурсовий період.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН СПЕЦКУРСУ
ІНФОРМАЦІЙНА КУЛЬТУРА
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

№ з/п	Тема	Всього годин	У тому числі			Форма контролю
			Лекцій	Практичних	Семінарських	
1	Зміст поняття «інформаційна культура» в сучасному освітньому менеджменті	2	2			
2	Інформаційна культура як система. Формування оптимального стилю керівництва загальноосвітнім навчальним закладом	4	2	2		
3	Чинники та шляхи розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу	4	2	2		
4	Діагностика рівнів розвитку інформаційної культури директора загальноосвітнього навчального закладу	4			4	
	Разом	14	6	4	4	залік

ЗМІСТ ТА ПЛАНИ АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМАМИ СПЕЦКУРСУ

ЗАНЯТТЯ № 1

Тема: Зміст поняття «інформаційна культура» в сучасному освітньому менеджменті

Мета лекції: сформувати розуміння сутності і призначення, основні цілі та завдання щодо розвитку інформаційної культури; принципи, чинники, компоненти та рівні інформаційної культури.

Тези

Концептуальні положення щодо зростання ролі інформації, які знайшли відображення у Законах України «Про освіту», «Про інформатизацію», «Про захист інформації в автоматизованих системах», «Про Концепцію Національної програми інформатизації», «Про Національну програму інформатизації» та ін. Проблему управління розвитком інформаційної культури директора школи у загальноосвітньому навчальному закладі, здатного ефективно вирішувати професійні завдання в сучасному інформаційному просторі. Проблема формування інформаційної культури педагогів, визначення її змісту та складових широко розглядається у працях таких учених, як: Н. Джинчарадзе, В. Беспалько, Р. Вільямс, Б. Гершунський, Д. Джоассен, М. Жалдак, В. Зінченко, К. Кодін, Ю. Машбиць, Ю. Рамський, М. Сараф, І. Следзинський, А. Урсул, та ін. Значущими в контексті розгляду питання формування інформаційної культури педагогічних працівників є ідеї дослідників В. Кравець, В. Кухаренко, Н. Новожилової, А. Шабанова, Т. Шорохової, В. Бикова, В. Олійника, М. Жалдака. Питанням управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Ю. Бабанський, В. Маслов, Г. Єльнікова, Л. Воашенко, Л. Калініна, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, В. Пікельна,

Ю. Коңаржевський, Є. Павлютенков, М. Потапник, О. Тонконога, Т. Шамова, В. Гуменюк, В. Мельник, Є. Хриков, Г. Федоров та ін.

Ключові слова: культура, інформація, інформаційна культура, інформаційна компетентність, директор загальноосвітнього навчального закладу.

Особливо актуальним є формування і розвиток інформаційної культури керівників сучасного закладу загальної середньої освіти. Робота з інформацією різного характеру, її обробка, аналіз, прийняття на основі інформації відповідних рішень є важливою функцією керівника освітньої установи. В цьому контексті сучасні інформаційно-комунікаційні технології не зовсім інноваційні, а все частіше стають традиційними. Проте практика показує, що частина керівників освітніх установ через різні причини мають початковий (репродуктивний) або ж середній (продуктивно-перетворювальний) рівні інформаційної культури.

Сьогодні існує багато визначень інформаційної культури особистості. У широкому сенсі під інформаційною культурою розуміють сукупність принципів і реальних механізмів, що забезпечують позитивну взаємодію етнічних і національних культур, їх поєднання у загальному досвіді людства. У вузькому сенсі інформаційна культура – це оптимальні способи дій зі знаками, даними, інформацією та надання інформації зацікавленому споживачу для вирішення теоретичних і практичних задач; механізми удосконалення технічного середовища виробництва, збереження і передачі інформації; розвиток системи навчання, підготовки людини до ефективного використання інформаційного середовища та інформації. Під інформаційною культурою ми розуміємо інформаційну компоненту людської культури в цілому, що об'єктивно характеризує рівень всіх процесів, що здійснюються у сучасному суспільстві та інформаційних відносинах, що формуються. Сучасна інформаційна культура увібрала в себе всі попередні форми і поєднала їх в єдиний засіб, як особливий аспект соціального та культурного життя, виступаючи у якості предмета, засобу та результату соціальної активності,

відображаючи характер і рівень практичного життя людей. Це результат діяльності суб'єкта у процесі збереження, розповсюдження і споживання об'єктів культури. З точки зору культурології, інформаційна культура особистості характеризує культуру з точки зору акумульованої, обробленої і трансльованої у її рамках інформації. Тому інформаційну культуру слід розглядати як один із найважливіших аспектів культурної діяльності взагалі. Так як і культура, інформаційна культура нерозривно поєднана з «другою природою» (соціальною) і виступає продуктом її мисленнєвої здібності, змістовним аспектом суб'єкт-об'єктних і суб'єкт-суб'єктних відносин, зафіксованих за допомогою матеріальних носіїв. Інформаційна культура виступає ефективним чинником в освоєнні людиною культурної реальності, оволодінні всім тим багатством, яке виробило людство, і самою реальністю, цінністю, що з'явилася у результаті культурно-творчої діяльності, а також атрибутом безпосереднього культурного буття, особистісних проявів у різних способах комунікації. Інформаційна культура має системно-структурну структуру, в якій можна виділити системоутворююче ядро. Критеріями інформаційної культури людини слід вважати її вміння адекватно формулювати свої потреби в інформації, ефективно здійснювати пошук необхідної інформації у всій сукупності інформаційних ресурсів, переробляти інформацію і створювати якісно нову, вести інформаційно-пошукову діяльність, а також сприяти інформаційному спілкуванню. Узагальнюючи ці визначення, відмітимо, що інформаційна культура особистості — це систематизована сукупність знань, умінь, навичок, направлених на задоволення інформаційних потреб, що виникли у процесі певної діяльності. Інформаційна культура суспільства і особистості повинна забезпечити можливість безперервної освіти людини і підвищення її відповідальності за рішення, що приймаються. У першому випадку інформаційна культура виступає засобом соціального захисту особистості, здатної до самостійного нарощування знань, зміни сфери діяльності, регулювання власної поведінки на основі всебічного аналізу ситуації. У другому — інформаційна культура виступає засобом захисту

суспільства від непередбачених дій людини, гарантом того, що принципові рішення у будь-якій сфері – соціальній, економічній, технологічній приймаються лише після глибокого аналізу всієї інформації. Соціально-філософський аналіз свідчить, що поняття «інформаційної культури особистості» достатньо широке і багатоаспектне. Інформаційна культура – це багатоаспектна сукупність знань, умінь, навичок, направлених на задоволення інформаційних потреб, що виникли у ході багатоманітної діяльності людини. Розглядаючи компонент інформаційної культури, необхідно відмітити, що сучасна людина повинна вміти використовувати інформаційні ресурси і орієнтуватися в інформаційному просторі, а для цього вона повинна володіти пошуковими знаннями, які відкривають широкі перспективи ефективного використання накопичених людством інформаційних ресурсів. Останні є продуктом інтелектуальної діяльності суспільства і розглядаються як стратегічний ресурс будь-якої країни, який по значущості є найважливішим від фінансового, сировинного, матеріально-технічного. Концепція інформаційної культури є ширшою, чим концепція комп'ютерної грамотності. Всі компоненти інформаційної культури особистості взаємопов'язані. На відміну від інформаційної грамотності, інформаційна культура особистості включає такий компонент, як інформаційний світогляд, що передбачає обов'язкову мотивацію особистості на необхідність спеціальної інформаційної підготовки. У соціокультурній діяльності під інформаційною культурою слід розуміти знання і розуміння культурних значень, символів і смислів. Нові інформаційні технології підвищують інформованість суспільства в декілька разів, радикально змінюючи об'єм і глибину знань, а разом з тим і рівень культури в цілому. Тому інформаційну культуру особистості слід розглядати к рівень організації інформаційних процесів, задоволеність людей в інформаційному спілкуванні, міра ефективності збереження, переробки, передачі і використання інформації, що забезпечує цілісне сприйняття світу. Людина в сучасному інформаційному суспільстві одночасно виступає творцем інформації та її передавачем. Саме безперервна освіта сприяє перетворенню знань в інформацію і навпаки сприяє

потребам інформатизації і може бути умовою розвитку культури інформаційного суспільства. Формування інформаційної культури особистості є соціальним замовленням даного етапу розвитку суспільства, так як культура інформаційного суспільства визначається рівнем культури людей, а найближчим часом успішність інформатизації у тій чи іншій країні буде визначати місце і роль держави у світовій спільноті. Головною задачею ЗНЗ повинно стати забезпечення висококваліфікованої підготовки кадрів з необхідним рівнем компетентності, сприяння всім верствам населення в усвідомленні спільності цінностей і належності до єдиного соціального і культурного простору. Досягнення цих задач можливо на основі подальшої фундаменталізації і підвищення якості освіти, творчої інтерпретації у вирішенні проблем, що виникають, формування нової інформаційної культури, розвиток як соціокультурної системи, адекватної актуальним і перспективним потребам особистості, суспільства і держави. Засобами інформаційної культури є: комп'ютерна техніка, мобільні телефони, мультимедійна технологія, що забезпечує доступ до великих об'ємів знань, до інформації. Проте матеріальна база лише забезпечує процес і створює умови для формування інформаційної культури в освітньому закладі. Сучасна інформаційна культура характеризується збільшенням кількості і кількості інформаційно-електронних взаємодій на одиницю часу (і цей показник буде зростати), здійснюючись за допомогою Інтернет та мультимедійних технологій. По мірі розповсюдження технічних засобів і технологічних програм управління обманом інформації все більше актуалізується проблема її доступності та збитковості в інформаційному суспільстві. Причому, у першому випадку на вирішення проблеми впливають чинники, що не мають відношення до характеристики інтелектуальних і культурних ресурсів людини і як такі, що залежать від простої наявності технічно опосередкованих носіїв даних та їх «швидкісних» якостей. У другому людину ставлять у залежність від власної технологічної і культурної компетентності, що допомагає вибрати з всього існуючого спектру найбільш адекватні методи її отримання та інтерпретації інформації. Віртуальна

комунікація істотно змінює темпи духовно-культурного життя суспільства, піддає певним змінам культурний світ людини. Так, наприклад, програми комп'ютерного перекладу сприяють подоланню мовного бар'єру, програми створення музикальних творів прискорюють їх появу, графічні образи надають величезні можливості для художньої творчості, комп'ютерні мультимедійні енциклопедії і словники розширюють кругозір, відкриті методи обробки і аналізу значних за об'ємом і різноманітністю змісту інформаційних масивів. Визначним чинником організації інформаційного суспільства є імператив віртуалізації, що трансформує всі сфери життєдіяльності. Інституціональний лад суспільства симулюється, тобто зберігає атрибутику реальності, він слугує свого роду віртуальним операціональним середовищем, у якому створюються і транслуються образи. У сучасних умовах суспільного розвитку у зв'язку зі змінами соціально-економічних умов у нашій країні, індивідуалізацією та гуманізацією вищої освіти особлива увага приділяється формуванню конкурентоспроможних спеціалістів, що володіють загальною культурою, інтелектом, новим мисленням, високою якістю розуміння інформаційних процесів. Інформаційна культура, виступаючи інтерфейсом, узгоджує взаємодію особистості, соціуму і культури в умовах становлення інформаційно-комунікативного середовища, дозволяє не тільки ефективно задовольняти інформаційно-комунікативні потреби за рахунок використання інформаційно-комунікативних технологій, але й забезпечувати соціальним інститутам можливість реалізації своєї цільової функції у процесі відтворення соціальних практик.

У процесі реформування освіти динамічні зміни відбуваються і в управлінській діяльності керівника навчального закладу.

Сьогодні провідне місце керівника будь-якої освітньої установи займає інформаційно-аналітична робота, яка включає в себе виявлення альтернатив, вибір варіанта стратегій, аналіз досягнень і витрат освітнього процесу, організаційної структури, фінансових аспектів діяльності тощо.

Сучасний керівник повинен мати обов'язковий обсяг інформації про стан і розвиток тих процесів в підсистемах, за які він відповідає.

Це провідна вимога при формуванні цілісної системи інформаційно-аналітичної діяльності керівника. Крім того, ефективність управління освітньою установою значною мірою визначається ступенем достовірності та обґрунтованості інформації, якою користується керівник у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень. Водночас з тим, критерії відбору інформації, організація інформаційних потоків, аналіз якості отриманих даних багато в чому визначаються особистістю і професійною компетентністю самого керівника.

Поняття «інформаційна культура керівника школи» дає змогу об'єднати особистісний та професійний аспекти в діяльності керівника.

Інформаційна культура як система. Формування оптимального стилю керівництва загальноосвітнім навчальним закладом

Інформаційне середовище сьогодні вимагає від керівника загальноосвітнього навчального закладу нових компетентностей, особливого стилю мислення, що забезпечує необхідну соціальну адаптацію до змін і гарантує гідне місце в освітньому просторі. Розвиток українського суспільства в сучасних умовах безпосередньо пов'язаний із підвищенням ефективності системи освіти, зокрема післядипломної. Державна політика в галузі післядипломної освіти здійснюється відповідно до світових тенденцій розвитку освіти впродовж усього життя. У Положенні про систему післядипломної освіти визначено такі завдання: постійно підвищувати інтелектуальний і кваліфікаційний потенціал освітянина відповідно до вимог суспільства; виступати засобом здійснення моніторингу якості освіти; впливати на формування сучасного світогляду, прищеплювати навички суспільної діяльності; забезпечувати інноваційну спрямованість освітніх установ відповідно до методологічних і технологічних умов підготовки вчителів і

керівників навчальних закладів. Посилення ролі інформаційної культури в структурі діяльності сучасного менеджера освіти визначається наступними чинниками: різким збільшенням обсягів інформації, обумовлених прискореними темпами розвитку науково-технічного прогресу; неминучим розсіюванням інформації, викликаним диференціацією та інтеграцією сучасної науки; швидким старінням знань у зв'язку зі зміною наукових та соціальних парадигм. Для якісного формування інформаційної культури особистості необхідна доступність до сучасних ресурсів оновлення самої інформації.

Чинники та шляхи розвитку інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Шляхи розвитку інформаційної культури в післядипломній освіті

Курси підвищення кваліфікації, управлінська практика, семінари, конференції, тренінги, спецкурс «Інформаційна культура керівників загальноосвітніх навчальних закладів», Школа менеджерів, дистанційні курси, «хмарні сервіси», вебінари, майстер-класи, модульний контроль, самоосвіта, опанування модуля «ІКТ в управлінні закладом освіти», індивідуальні консультації та науково-методичний супровід розвитку інформаційної культури, проектна діяльність, публічна презентація досвіду роботи стажування, стажування, магістерська підготовка.

Компоненти інформаційної культури:

інформаційний світогляд – система поглядів директора на світ інформації та місце людини в ньому, базовими компонентами якої є моделі управлінської діяльності та освітнього процесу, що відображають гуманістичні орієнтації керівника;

інформаційна грамотність – а) знання спектру сучасних паперових і електронних джерел; б) знання способів пошуку, обробки та використання інформації; в) знання методів критичної оцінки та аналізу інформації;

інформаційна компетентність — здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, формувати та розвивати інформаційний простір ЗНЗ; успішно реалізовувати інформаційно-аналітичну функцію у системі ЗСО, використовувати інформаційні технології в управлінській діяльності; системний обсяг знань, умінь і навичок у сфері пошуку, критичного оцінювання, використання, збереження, аналізу, оформлення та передачі інформації за допомогою різних засобів, методів і форм інформаційно-аналітичної діяльності; роботу з різними інформаційними джерелами і ресурсами при проектуванні рішень управлінських, педагогічних проблем і практичних завдань для якісного виконання професійних функцій.

Додаток Б

Тест «Інформаційна культура директора ЗНЗ»**ІНСТРУКЦІЯ**

Шановні Колеги! На кожне із запропонованих 22 запитання пропонується три варіанти відповіді, з яких слід обрати одну або дві, які, на Вашу думку, найбільше Вам підходять. Правильні відповіді зазначаються «+».

Тестовий матеріал**1. До тестів в електронному вигляді я ставлюся:**

- а) з упередженням;
- б) позитивно;
- в) негативно.

2. Із колегами-директорами ЗНЗ обираю вид спілкування:

- а) телефонна розмова;
- б) електронні повідомлення;
- в) особисте спілкування.

3. Сучасний директор ЗНЗ:

- а) керівник, який діє згідно з нормативними документами;
- б) керівник, який володіє ІКТ;
- в) керівник, який діє згідно з нормативними документами і володіє ІКТ.

4. На мою думку, в Інтернеті:

- а) завжди можна знайти ту інформацію, яку потрібно;
- б) далеко не всю інформацію, що потрібно;
- в) майже нічого не можна знайти із того, що потрібно.

5. Якщо мені керівництво рекомендує вчитися:

- а) постараюся ухилитися, оскільки робота важливіша;
- б) погоджуся тільки тому, що, напевно, так треба;
- в) охоче погоджуся, якщо це навчання у режимі он-лайн.

6. На мою думку, робота директора ЗНЗ:

- а) дуже проста, її може виконувати будь-яка особа, яка закінчила університет;

б) не дуже проста, вимагає спеціальної підготовки;
в) досить складна і вимагає кваліфікованої підготовки, а також навчання впродовж життя.

7. Вільне володіння ІКТ директору ЗНЗ:

- а) не потрібне;
- б) потрібне;
- в) необхідне.

8. Вважаю, що кожен директор ЗНЗ має мати доступ до:

- а) електронних книг, журналів;
- б) електронних бібліотек;
- в) друкованої продукції.

9. Робота з електронними документами:

- а) приносить задоволення;
- б) не приносить задоволення;
- в) ефективна, тому що впроваджено електронний документообіг.

10. Інформаційно-комунікаційні технології в ЗНЗ мають:

- а) допомогти в організації навчального процесу;
- б) навчити програмуванню і ефективному використуванню комп'ютера;
- в) допомогти в організації всіх видів освітньої діяльності.

11. Документом є:

- а) Текст на фірмовому бланку із підписом керівника і гербоаю печаткою;
- б) художній та документальний фільм;
- в) Папір із печаткою.

12. Низьку ефективність праці пояснюю:

- а) несвідомістю, що межує з недбальством;
- б) відсутністю відповідної зарплати;
- в) невмінням організувати свою і чужу роботу.

13. Електронні книги, журнали, конференції, навчання, семінари:

- а) мають місце в моїй професійній діяльності;
- б) мають місце в моєму особистому житті;

в) не мають місця.

14. Дистанційне навчання:

а) намагаюся брати участь;

б) заохочую до участі педагогічних працівників ЗНЗ;

в) не вважаю за доцільне.

15. Упевнен-ий(-а), що в «хмарах»:

а) зберігають практично всю необхідну інформацію;

б) оглядають фільми, серіали;

в) зберігають бухгалтерську документацію.

16. Намагаюся:

а) свідомо регулювати потоки інформації (Інтернет, радіо, телевізор, книги, розмови), обираючи тільки те, що мені потрібно;

б) отримувати якомога більше інформації, щоб нічого не пропустити;

в) обмежувати кількість інформації, використовуючи тільки головне.

17. На тексти, що містять «штампи», реагую:

а) з бурхливим обуренням;

б) негативно;

в) спокійно.

18. Поважаю:

а) педагога, який вільно використовує інформаційно-комунікаційні технології;

б) досвідченого, незалежно від рівня володіння ІКТ;

в) того, який не створює проблем.

19. Цифрові технології:

а) володію;

б) не володію, але маю про них уявлення;

в) навряд чи зможу пояснити, що це таке.

20. Інформаційна реклама – справа:

а) дуже корисна;

б) корисна, але далеко не завжди;

в) абсолютно непотрібне.

21. У своєму місті (селі):

- а) із задоволенням буду знайомити гостя із історією місцевості;
- б) якщо і буду із чимось знайомити гостя, то тільки із сучасністю;
- в) проведу віртуальну екскурсію.

22. Інформаційно-комунікативні технології:

- а) засіб, результативність якого залежить від поєднання з іншими засобами і методами;
- б) безліч невирішених проблем;
- в) нововведення, яке слід упроваджувати не поспішаючи.

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Тепер оцініть Ваші відповіді за такими правилами. Питання 1 – 12: а = 0; б = 2; в = 4 бали. Якщо зазначено два варіанти, враховується середнє арифметичне, наприклад:

$$б + в = (2 + 4) / 2 = 3.$$

Питання 13–22: а = 4; б = 2; в = 0 балів (при двох варіантах також враховується середнє арифметичне).

Складіть усі отримані числа. Їхня сума означатиме рівень вашої інформаційної культури у відсотках. Для директора зі стажем більше 10 років низький результат – сума менше 30%, для директора зі стажем до 5 років – менше 50%.

Ольга Ворон

**Термінологічний
словник
з освітнього
менеджменту**

За загальною редакцією *Ворон О. Г.*, старшого викладача кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

УДК 371.014.5(477)(06)

Термінологічний словник з освітнього менеджменту: навчальний посібник / за заг. ред. О. Г. Ворон. – Рівне: ОППЮ, 2018. – 86 с.

Словник термінів з освітнього менеджменту являє собою навчальний посібник упорядкованого переліку слів і словосполучень з короткими їх характеристиками, та характеристиками зазначених понять.

Усі заголовні слова у словнику подаються за алфавітом.

До словника введено значну кількість слів іншомовного походження, терміни та поняття Нової української школи, що зумовлюється накопиченням результатів управлінської та пізнавальної діяльності людства. Культура спілкування сприяє: досягненню поставленої мети, мистецтву управління, розвитку емоційного інтелекту, критичного мислення та мовних навичок.

Основною складовою ефективного управління є осмислене розуміння складного та різноманітного понятійно-категорійного апарату менеджменту, за допомогою системи мовних знаків (слів і словосполучень), якими описуються і за допомогою яких досліджуються управлінські явища.

Представлений словник виконує інформативну та нормативну функції: він є універсальним інформаційним джерелом для розуміння того чи іншого явища у менеджменті.

Словник термінів з менеджменту уклали науково-педагогічні працівники кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти.

Рецензенти :

Гавлітіна Т. М. — кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

Лютко О. М. – кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

Схвалено на засіданні кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти РОППО (протокол № 5 від 22 червня 2018 року)

© Колектив авторів, 2018

© Кафедра філософії, економіки та менеджменту освіти РОППО, 2018

А

Абстракція (лат. *abstractio* – відхилення) – розумова операція виокремлення певних ознак об'єкта і представлення їх в ізолюваному від решти ознак вигляді.

Автодидактика (грец. *autos* – сам і грец. *didakticos* – повчальний) – самонавчання, яке дає відповідний до мети результат; стійка спрямованість особистості на приймання, засвоєння й використання інформації.

Автономія закладу – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом.

Авторитарні здібності вчителя – здатність безпосереднього емоційновольового впливу на учнів і вміння на цій основі здобувати у них авторитет; залежать від особистісних якостей педагога – його вольових якостей, а вже потім від почуття відповідальності, від впевненості у своїй правоті тощо.

Авторитет батьківський (від лат. *auctoritas* – влада, сила) – відмітні особливості окремої людини чи групи, завдяки яким вони заслуговують на довіру і можуть мати позитивний вплив на погляди й поведінку інших людей; визнаний вплив батьків на переконання та поведінку дітей, що ґрунтується на глибокій повазі й любові до батьків, довірі до високої значущості їхніх особистих якостей і життєвого досвіду, слів та вчинків.

Агентства Європейського Союзу – децентралізовані або спеціалізовані незалежні установи ЄС, які створюють для забезпечення реалізації політик ЄС та надання допомоги в секторах щодо виконання технічних, наукових або адміністративних завдань.

Адаптація (від лат. *adaptatio* (*adapto*) – пристосовую) – здатність організму пристосовуватись до різних умов зовнішнього середовища.

Адикція – залежність особистості від якої-небудь шкідливої звички.

Адміністративна школа управління (класична теорія організації) – система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Адміністрування – поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

Адміністрування – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління.

Академічна година – мінімальна облікова одиниця навчального часу, тривалість якої становить, як правило, 45 хвилин.

Академічна доброчесність – сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання чи наукових досягнень.

Академічна мобільність – це інтеграційний процес у сфері освіти, що надає можливість студентам, аспірантам, викладачам брати участь у різноманітних навчальних або навчально-дослідницьких програмах, що діють відповідно до документів про співпрацю між ВНЗ як у своїй, так і в інших країнах.

Академічна свобода – самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова, думки і творчості, поширення знань та інформації, вільного оприлюднення і використання результатів наукових досліджень з урахуванням обмежень, установлених законом;

Академічне навчання – це опанування навчального контенту, який визначено у Державному стандарті.

Академічні здібності вчителя – здатність до відповідної галузі знань (мови, математики, біології тощо), володіння знаннями як за програмою,

так і поза нею, абсолютне володіння матеріалом, прагнення до дослідницької роботи.

Акмеологія – наука, яка виникла на перетині природничих суспільних, гуманітарних і технічних дисциплін і вивчає феноменологію, закономірності та механізми розвитку людини на етапі дорослості, особливо при досягненні нею найбільш високого рівня в цьому розвитку.

Акредитація (від фр. *accreditation* (*accredo*) – довіряю) – у сфері освіти – процедура визначення статусу вищого навчального закладу, підтвердження його спроможності здійснювати підготовку спеціалістів на рівні державних вимог з певного напрямку (спеціальності).

Акредитація освітньої програми – оцінювання освітньої програми на предмет її відповідності стандарту освіти, а також спроможності закладу освіти забезпечити досягнення передбачених в програмі результатів.

Акселерація (від лат. *acceleratio* – прискорення) – прискорення фізичного розвитку дітей, зокрема зросту, ваги, більш раннє статеве дозрівання.

Акт – документ, який містить рішення щодо законів, указів, постанов і складається на підтвердження фактів, подій, вчинків, пов'язаних з діяльністю установ та окремих осіб. Як правило акти – документація постійно діючих експертних комісій, спеціально уповноважених осіб, представників перевіряючих органів.

Актив (від лат. *activus* – діяльний, дійовий) – група вихованців, членів конкретного колективу, які усвідомлюють вимоги керівника колективу, допомагають йому в організації життєдіяльності вихованців, виявляють певну ініціативу.

Активність (у навчанні) – характеристика особливостей пізнавальної діяльності особистості, що полягає в усвідомленому використанні нею інтенсивних методів, засобів, форм оволодіння знаннями, вироблення вмінь і навичок.

Актуалізація опорних знань – методичний прийом навчальної діяльності, що використовується на етапі підготовки учнів до свідомого

засвоєння нового матеріалу і передбачає максимальну опору на активну розумову діяльність з метою первинного узагальнення відомих понять і нової інформації.

Алалія (грец. без розмови) – відсутність або недостатній розвиток мовлення в дітей за нормального розвитку слуху та інтелекту.

Алгоритм у навчанні – чіткий опис прийомів мислення або послідовності розумових операцій, спрямованих на розв’язання однорідних завдань.

Альтруїзм (франц. *altruisme* – інший) – безкорисливе піклування особистості про благо інших і готовність жертвувати власними інтересами заради інтересів іншої людини.

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

Андрагогіка (від гр. *andros* – доросла людина і *agoge* – управління) – галузь педагогіки, що займається проблемами освіти, навчання та виховання дорослих.

Аномальні діти (від гр. *anomalía* (*anomalos*) – неправильний) – вихованці, які мають значні відхилення від норм фізичного або психологічного розвитку й потребують виховання та навчання у спеціальних навчально-виховних закладах.

Анотація – коротка характеристика змісту книги, статті, рукописного тексту тощо, у якій наводяться найважливіші питання роботи, викладається її зміст і дається оцінка; подається як правило на другій сторінці видання.

Антикризове управління – це система управлінських заходів по діагностиці, попередженню, нейтралізації, подоланню кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління організацією.

Антисоціальна поведінка – вчинки або дії, що найчастіше спрямовані на усвідомлюване порушення прийнятих у суспільстві правил поведінки і взаємодії між людьми.

Апарат управління – це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.

Аргументація – певний спосіб розмірковування; у загальному значенні – це процес обґрунтування людиною певного положення (твердження, гіпотези, концепції) з метою переконання в його істинності, доцільності.

Архетип (грец. *archetipos* – першообраз) – зв'язки між уявленнями (враженнями, образами тощо), які переходять із покоління в покоління і актуалізуються в індивідуальному досвіді в особливих ситуаціях (екстремальні форми адаптації, творчість, сон).

Аскетизм (від гр. *asketes* – подвижник) – крайній рівень помірності, стриманості, відмова від життєвих матеріальних і духовних благ, добровільне перенесення фізичних мук, труднощів.

Аспірантура (від лат. *aspirans* – той, хто прагне до чогось) – форма підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів.

Атракція (лат. *attractio* – притягування, привернення, англ. *attraction, interpersonal attraction*) – виникнення при сприйманні індивіда індивідом взаємної привабливості, розуміння і прийняття один одного у взаємодії, коли не тільки узгоджуються дії, а й встановлюються позитивні взаємини.

Аудит – незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Аудіовізуальні засоби навчання (від лат. *audire* – слухати і *visualis* – зоровий) – один із засобів освітніх технологій навчання з використанням розроблених аудіовізуальних навчальних матеріалів.

Аудіювання (від лат. *audire* – слухати) – розуміння сприйнятого на слух мовлення.

Аутоагресія (від лат. *autos* – сам, один і *aggressio* – напад) – складне психічне явище, неадекватна реакція особистості у формі емоційного вибуху, спрямованого проти самого себе.

Афазія (грец. *aphasia* – оніміння) – системне порушення мовлення, що виникає внаслідок центрального ушкодження мовленнєвого механізму, розлад управління мовленнєвим процесом (вимовою слів, утворенням словосполучень) та розуміння чужого мовлення за відсутності ушкодження мовленнєвого апарату та органа слуху.

Б

Базисна довіра до світу – уявлення дитини про надійність дорослих, емоційна близькість із ними.

Базова освіта – суспільно необхідний рівень загальноосвітньої підготовки, який передбачає всебічний розвиток і цілісно-етичну орієнтацію особистості, формування загальнокультурної основи її освіти, громадянського та професійного становлення.

Базові параметри робіт (за Р. Хекманом): 1) **сполучення навичок** – ступінь, у якому робота вимагає варіювання різних дій для використання різних навичок та здібностей; 2) **визначеність** – ступінь, у якому робота вимагає завершеності або ідентифікації окремих частин; 3) **значущість** – ступінь, у якому робота впливає на діяльність інших співробітників організації; 4) **самостійність (автономність)** – ступінь, у якому робота забезпечує незалежність працівника у встановленні графіку роботи та процедур її виконання; 5) **зворотній зв'язок** – ступінь, у якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.

Бакалавр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні й спеціальні знання та вміння, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності.

Бал (від фр. *balle* – м'яч, куля) – результат оцінювання навчальної діяльності учнів в умовно-формальному відображенні та числовому вимірі.

Баланс – фінансовий документ, в якому кошти організації (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Батьківський комітет у школі – орган громадськості, який сприяє розв’язанню найважливіших питань навчання і виховання учнів, поліпшенню матеріальної бази школи; складається з батьків учнів, обраних відкритим голосуванням на загальних батьківських зборах кожного класу; до його складу входить директор (завідувач) школи; голова батьківського комітету є членом педагогічної ради школи, представляє в ній інтереси батьків.

Безоплатна освіта – освіта, яка здобувається особою за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів згідно із законодавством.

Безперервна освіта – концепція, за якою освіта розглядається як процес, що охоплює все життя людини.

Безперервний професійний розвиток – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

Белл-ланкастерська форма організації навчання – форма, яка полягає в тому, що один учитель керує навчальною діяльністю великої групи учнів (200–250 осіб), залучаючи до цієї роботи старших учнів (моніторів); учитель спочатку навчає моніторів, а потім вони в малих групах навчають своїх товаришів («взаємне навчання»); вчитель працює тільки з найкращими учнями.

Бенчмаркінг – визнаний та дозволений інструмент досягнення цілей та стратегій закладу, заснований на детальному вивченні конкурентного середовища та впровадження модифікованого досвіду закладів з метою безперервного вдосконалення своєї діяльності

Бесіда дидактична – метод навчання, який передбачає використання попереднього досвіду учнів з певної галузі знань і на основі цього залучення їх

за допомогою діалогу до усвідомлення нових явищ, понять або відтворення вже набутих.

Білінгви – люди, які послуговуються у спілкуванні двома мовами.

Білінгвізм (лат. *bi* ... – дво і *lingua* – мова) – двомовність; поперемінне користування двома мовами.

Бінарна модель – модель вищої освіти, яка передбачає співіснування традиційних університетів з вищими професійними школами.

Біхевіоризм – науковий напрям в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.

Блогінг – це мистецтво публікації, просування та розвитку ідей (формується спільнота, і водночас людина позиціонує себе як експерт в обраній сфері).

Болонський процес – процес зближення і гармонізації систем освіти країн Європи з метою створення єдиного європейського простору вищої освіти.

Брейкери – молодіжна субкультура, що об'єднує молодь навколо виконання танців типу брейк (елементи акробатики та спортивного танцю); зовнішній атрибут – вузькі темні окуляри; займаються спортом, не палять.

Брендинг – це діяльність з формування і розвитку бренду. Як маркетингова технологія, брендинг передбачає використання сукупності знань про способи і засоби управління процесами формування та розвитку бренду, а також досягнення конкурентоспроможної переваги для закладу через диференціювання послуг, причому ознаки, що диференціюють бренд, є якраз ті, які забезпечують клієнтів вигодами.

Бригадно-лабораторна форма організації навчання – форма організації навчання, яка полягає в тому, що клас ділиться на бригади (по 5–9 осіб), на чолі яких стоять обрані бригадири; навчальні завдання дають на бригаду, яка має працювати над їх виконанням; успіхи навчальної праці визначають за якістю звіту бригадира.

Брошура (фр. *brochure, brocher* – зшивати) – неперіодичне або періодичне текстове книжкове видання об'ємом понад 4, але не більше 48 сторінок.

Будинок сімейного типу – форма організації життєдіяльності, виховання дитини-сироти, максимально наближена до родинного типу, коли прийомні батьки виховують дітей різного віку в своїй родині за законами родинного співжиття.

Бюджет – планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджет балансовий – план активів і пасивів організації на кінець бюджетного періоду.

Бюджет витрат – план очікуваних витрат підрозділу організації.

Бюджет доходів – план грошових надходжень, що передбачається отримати в процесі діяльності підрозділу організації.

Бюджет капіталовкладень – план інвестицій в основні фонди організацій.

Бюджет касовий – план потоків грошових коштів (щоденних або щотижневих), які дозволяють організації виконувати її зобов'язання.

Бюджет операційний – план підрозділу організації на бюджетний період, в якому чітко визначений обсяг фінансових ресурсів даного підрозділу.

Бюджет прибутків – комбінація бюджетів витрат і доходів підрозділів організації, що утворюють єдиний баланс прибутку.

Бюджет фінансовий – план підрозділу організації на бюджетний період, в якому визначені джерела надходження і напрями використання грошових коштів.

Бюджети – плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Бюджетування – процес поділу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

Бюрократизм – формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями.

В

Валеологія – наука про збереження і зміцнення здоров'я.

Вербалізація (лат. *verbalis* – розмовляти) – перекодування результатів роботи мислення засобами конкретної етнічної звукової мови.

Вертикальний поділ праці – відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координуються.

Вертикальний поділ у менеджменті – поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.

Взаємодія – взаємний зв'язок між предметами у дії, а також погоджена дія між ким-, чим-небудь. Широкий загальний термін, що позначає таку сумісну дію кількох об'єктів або суб'єктів при якій результат дії одного з них впливає на інші, що змінює їхню поведінку.

Види освіти – загальна, політехнічна, професійна; формальна, неформальна, інформальна.

Види розвитку людини – біологічний (фізичний), психічний, соціальний.

Види спілкування – вербальне, мануальне (від лат. *manualis* – ручний), технічне, матеріальне, біоенергетичне.

Виклад проблемний – створення вчителем проблемної ситуації, допомога учням у виділенні та «прийнятті» проблемного завдання, використання словесних методів для активізації розумової діяльності учнів, спрямованої на задоволення пізнавальних інтересів.

Викладання – організація вчителем пізнавальної діяльності учнів та управління нею, у результаті чого відбувається розвиток і виховання школярів.

Викладацька діяльність – діяльність, яка спрямована на формування знань, інших компетентностей, світогляду, розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, емоційно-вольових та/або фізичних якостей здобувачів освіти (лекція, семінар, тренінг, курси, майстер-клас, вебінар тощо), та яка провадиться педагогічним (науково-педагогічним) працівником, самозайнятою

особою (крім осіб, яким така форма викладацької діяльності заборонена законом) або іншою фізичною особою на основі відповідного трудового або цивільно-правового договору.

Виконавська дисципліна – виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

Вимога – метод педагогічного впливу на свідомість вихованця з метою викликати, стимулювати або загальмувати окремі види його діяльності. Види вимог: вимога-прохання, вимога-довіра, вимога-схвалення, вимога-порада, вимога-натяк, умовна вимога, вимога в ігровому оформленні, вимога-осуд, вимога-недовіра, вимога-погроза.

Винагородження – широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Випередження – дія за значенням випередити, досягати кращих результатів у чому-небудь, чогось більшого порівняно з ким-, чим-небудь.

Виробнича структура організації – сукупність виробничих підрозділів і підрозділів забезпечення, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно пов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце – виробнича дільниця – цех – підприємство).

Виробниче середовище – сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

Виробничо-господарська організація – основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва: землі, капіталу і праці.

Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Витяг з протоколу – документ, який являє собою частину протоколу, потрібну для вирішення окремого питання; його складають та надсилають (або передають) окремим особам чи підприємствам на їхню вимогу.

Виховання – цілеспрямований та організований процес формування особистості.

Виховання авторитарне – освітньо-виховна концепція, що передбачає беззастережне підкорення волі вихователя.

Виховання всебічне – виховання, яке передбачає формування в особистості певних якостей відповідно до вимог розумового, морального, трудового, фізичного й естетичного виховання.

Виховання гармонійне – виховання, яке передбачає, щоб якості складових виховання (розумового, морального, трудового, фізичного, естетичного) доповнювали одна одну, взаємно збагачувалися.

Виховання громадянське – процес формування громадянськості як інтегративної якості особистості, формування свідомого громадянина, патріота, спрямованого на саморозвиток та розвиток демократичного громадянського суспільства в Україні.

Виховання екологічне (від гр. *oikos* – дім, середовище і *logos* – учення) – набуття людиною знань у царині екології та формування в неї моральної відповідальності за збереження природного довкілля і розумного співіснування з ним.

Виховання економічне – виховання, що передбачає вирішення таких завдань: формування економічного мислення, оволодіння економічними знаннями, вміннями та навичками економічних взаємин.

Виховання естетичне – розвиток у людини почуттів прекрасного, формування умінь і навичок творити красу в навколишній дійсності, уміти відрізнити красиве від потворного, жити за законами духовної краси.

Виховання моральне – виховання, що передбачає оволодіння нормами й правилами моральної поведінки, формування почуттів і переконань, умінь та навичок.

Виховання національне – історично зумовлена і створена етносом система виховних ідеалів, поглядів, переконань, традицій, звичаїв, спрямованих на доцільну організацію діяльності членів суспільства, в процесі якої

відбувається процес оволодіння морально-духовними цінностями народу, забезпечується єднання і спадкоємність поколінь, соборність народу.

Виховання правове – формування у громадян високої правової культури, що передбачає свідоме ставлення особистості до своїх прав і обов'язків, поваги до законів та правил людського співжиття, готовності дотримуватися і сумлінно виконувати визначені вимоги, які виражають волю й інтереси народу.

Виховання статеве – оволодіння підростаючим поколінням етикою й культурою у сфері взаємин статей, формування у нього потреб керуватися нормами моральності в стосунках між особами протилежної статі.

Виховання фізичне – виховання, що ставить за мету створення оптимальних умов для забезпечення достатнього фізичного розвитку особистості, збереження її здоров'я, оволодіння знаннями про особливості організму людини, фізіологічні процеси, які відбуваються в ньому, набуття санітарно-гігієнічних умінь та навичок догляду за власним тілом, підтримання й розвитку його потенцій.

Виховна взаємодія – процес спрямованого впливу педагога на вихованця, ровесника на ровесника, дорослого на дитину; їхній взаємозв'язок, взаємозумовленість, взаємний обмін.

Виховна мета уроку – мета, яку реалізують шляхом добору навчального матеріалу (текстів, ілюстрацій, малюнків, ситуацій тощо), в якому відображені загальнолюдські моральні цінності і який спрямований на формування національної свідомості, розуміння законів суспільства, моральних норм, демократичних, гуманістичних та естетичних засад тощо.

Виховні ситуації – створення таких зовнішніх обставин, які дозволяють опосередковано впливати на свідомість, почуття, вчинки людини.

Виходи системи управління – елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.

Вища освіта – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти.

Відкрита освіта – система навчання, доступна людині, без аналізу її початкового рівня знань.

Відповідальність – усвідомлення особистістю власної повинності, власних обов'язків і розумне їх виконання.

Відповідальність корпоративна – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди.

Відправник – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

Відставання – невиконання учнями вимог або однієї з них, наявне на одному з проміжних етапів навчального процесу.

Візитна картка, візитівка – картка для вручення під час знайомств і візитів, що містить основні реквізити, необхідні для ділових контактів: прізвище, ім'я та по батькові, посада, контактний номер телефону тощо.

Візуалізація (лат. *visualis* – зоровий) – процес перекодування словесного або символічного матеріалу в просторово-зорові уявлення і образи та оперування ними; використання наочності (таблиць, малюнків, муляжів, ілюстрацій, предметів) під час навчання.

Військова освіта – засвоєння освітньої програми з військової підготовки з метою набуття комплексу професійних компетентностей, формування та розвитку індивідуальних здібностей і поглибленого оволодіння військовою спеціалізацією; здобувається одночасно з середньою, професійною (професійнотехнічною), фаховою перед вищою та вищою освітою.

Вікова педагогіка – наука про закономірності навчання та виховання дітей різних вікових груп.

Вікові кризи – періоди різких, стрибкоподібних змін, пов'язаних з появою нових психологічних якостей, рис, які змінюють людину; нормативні процеси особистісного розвитку. Вирізняють кризу одного року, кризу трьох років, кризу шести років, підліткову кризу, кризу тридцятилітніх, кризу «спустилого гнізда» (старості) тощо.

Вікові новоутворення – основні інтелектуально-особистісні здобутки, властиві певному віку.

Вірусний маркетинг – це процес створення й розміщення медіа вірусу – цікавого та привабливого контенту (подібно вірусам, такі технології використовують будь-яку сприятливу можливість для збільшення кількості переданих повідомлень). Передбачає створення зацікавленості представників цільової аудиторії у передачі маркетингового повідомлення іншим особам.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Влада в менеджменті – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Влада в організації – наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.

Влада експертна – різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.

Влада законна (традиційна) – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.

Влада інформаційна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

Влада примусу – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Влада – бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність; можливість впливати на поведінку інших.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Внутрішній аналіз – процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Внутрішньопредметні зв'язки – зв'язки між різними темами, розділами однієї дисципліни, що забезпечують системність засвоєння знань, формування умінь і навичок.

Воля – властивість психіки, регуляція і організація людиною своєї поведінки, діяльності, спрямована на подолання труднощів при досягненні мети.

Вплив – поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

Вправа – повторне виконання дії з метою її засвоєння; виконується у процесі вивчення різних предметів.

Встановлення діапазону контролю – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові.

Вчинок – одиничний акт поведінки, діяльності.

Г

Газети педагогічні – друковані видання з короткою періодичністю виходу.

Ген (від гр. *genos* – рід, походження, спадковий) – елементарна одиниця спадковості, носій задатків.

Гендерне виховання (англ. *gender* – рід) – засвоєння дитиною знань про соціальні особливості статей.

Геніальність (лат. *genialis* – властивий генієві, плідний) – найвищий рівень прояву творчих здібностей, містить суспільну оцінку досягнень особистості.

Гігієна навчально-виховної роботи – система науково обґрунтованих правил організації навчально-виховного процесу з урахуванням необхідних санітарних вимог.

Гігієнічні фактори – фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив.

Гідність – усвідомлення особистістю самої себе у сукупності духовноморальних характеристик, що викликають повагу оточення.

Гідність національна – етична категорія, що характеризує особистість з погляду розширення поняття духовних цінностей за межі свого «Я» і поєднання особистісних переживань, відчуттів із загальнонаціональними цінностями.

Гіперкомунікативність – намагання особистості стати центром спілкування; неадекватне усвідомлення позиції співрозмовників, ігнорування їхніх точок зору.

Глобалізація (англ. *globalization*) – процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. У ширшому розумінні – перетворення певного явища на планетарне, таке, що стосується всієї Землі. Основними наслідками глобалізації є міжнародний поділ праці, міграція в

масштабах усієї планети капіталу, людських та виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів, а також зближення культур різних країн. Це об'єктивний процес, який носить системний характер, тобто охоплює всі сфери життя суспільства. В результаті глобалізації світ стає більш зв'язаним і залежним від усіх його суб'єктів. Відбувається збільшення як кількості спільних для груп держав проблем, так і кількості та типів інтегрованих суб'єктів.

Глобальна мета – мета, яку поставило суспільство, вона трансформується, відповідним чином змінюється і становить мету педагогічної системи, яка відображає вимоги суспільства до підростаючого покоління, до своїх членів, прогнозує діяльність для запобігання її корекції в ході виконання.

Глобальна мета – це уявлення про суспільне призначення організації.

Глобальні фактори – умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації.

Гностичні здібності педагога – здібності, що проявляються у швидкому та творчому оволодінні методами навчання учнів, винахідливості щодо способів навчання; забезпечують накопичення інформації вчителю про учнів та про самого себе.

Гнучкість – здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

Гнучкість знань – якісний критерій набутих знань, який передбачає вміння по-різному перегруповувати їх, переносити в нову ситуацію.

Горизонтальний поділ праці – поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Готи (англ. *Goths* – варварський, грубий; самоназва – «Діти Ночі») – молодіжна субкультура, що зародилася наприкінці 70-х рр. XX ст. у Норвегії та Великій Британії на основі панк-руху; для її представників характерний інтерес

до готичної музики; носять чорний одяг, використовують темну помаду, чорний лак для нігтів, прагнуть мати вигляд людини з потойбіччя.

Гра – вид діяльності, який полягає у відтворенні дітьми дій дорослих і відносин між ними, спрямований на пізнання навколишньої діяльності.

Графік Гантта – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням.

Громадське самоврядування в закладі освіти – право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу в закладі, захисту своїх прав та інтересів, організації довкілля та оздоровлення, брати участь у громадському контролі та в управлінні закладом у межах повноважень, визначених законодавчо.

Громадянська освіта – це навчання принципам та видам залученості громадян в суспільних та політичних процесах; може бути як формальною (затверджені на державному рівні класи з політичного/суспільного виховання), так і неформальною (тренінги, курси, патріотичні програми для молоді).

Громадянське виховання – формування громадянськості як інтегративної якості особистості, яка дає можливість людині відчувати себе морально, соціальне, політичне та юридичне дієздатною та захищеною.

Група неформальна – це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні тощо.

Група формальна – це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова – це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей.

Групова форма навчання – форма навчальної діяльності на занятті, що характеризується розвитком учнів на групі за певною логікою організації навчання; спілкування вчителя з групою дітей, які взаємодіють як між собою, так і з учителем.

Гуманізація виховання – створення оптимальних умов для інтелектуального й соціального розвитку кожного вихованця; виявлення глибокої поваги до людини; визнання природного права особистості на свободу, соціальний захист, розвиток здібностей і вияв індивідуальності, самореалізацію фізичних, психічних і соціальних потенцій, на створення соціально-психічного фільтра проти руйнівних впливів негативних чинників навколишнього, природного і соціального середовища; виховання у молоді почуттів гуманізму, милосердя, доброчинності.

Гуманізація педагогічного процесу – концепція, основу якої становить ідея побудови педагогічної системи на позиціях гуманізму з метою створення найсприятливіших умов для повноцінного розвитку; посилення спрямованості освіти на формування особистості, активне засвоєння учнями моральних норм.

Гуманізм (від лат. *humanus* – людський, людяний) – система поглядів, що визначає цінність людини як особистості, її право на свободу, щастя, розвиток і вияв всіх здібностей; прогресивний напрям духовної культури, що звеличує людину як найбільшу цінність у світі, утверджує право людини на земне щастя, захист прав на свободу, всебічний розвиток і прояв своїх здібностей.

Гуманітаризація (від лат. *humanitas* – людство, людяність) – тенденція розвитку освіти в сучасному світі, що відображає зростання ролі і значення людських відносин, взаємного сприйняття учасників навчального процесу для успішної освіти загалом; визначення предметів гуманітарного циклу серед інших дисциплін як найбільш значущих для формування особистості.

Гурток – форма позаурочного добровільного навчання учнів, спрямована на задоволення їх пізнавальних інтересів; керівництво гуртками здійснюють учителі або професійні фахівці, науковці, мистецькі діячі; гуртки працюють за авторськими планами, які затверджуються педрадою закладу.

Д

Дальтон-план – форма організації навчання, що передбачала таку технологію: зміст навчального матеріалу з кожної дисципліни розділявся на частини (блоки), кожен учень у вигляді плану отримував індивідуальне завдання, самостійно працював над його виконанням, звітував про роботу, набираючи певну кількість балів, а потім отримував наступне завдання. При цьому учителю відводилась роль організатора, консультанта. Учні з класу в клас переводили не після закінчення навчального року, а залежно від рівня оволодіння програмовим матеріалом (3–4 рази на рік).

Девіантна адаптація – способи адаптації особистості, які забезпечують задоволення її потреб неприйнятним для групи (некомформістська девіантна адаптація нерідко призводить до конфліктів з групою, інноваційна (творча) девіантна адаптація супроводжується створенням нових способів вирішення проблемних ситуацій).

Девіантна поведінка – (від лат. *deviatio* – відхилення) – відхилення від встановлених норм моралі та права.

Дедукція (від лат. *deductio* – виведення) – перехід від загальних понять про предмет певного виду до окремого, часткового знання; у спосіб міркування, за якого частковий висновок робиться лише логічним шляхом від загальних положень.

Деєтизація (від лат. *de...* – рух униз і *ethos* – звичай, правило) – процеси девальвації духовно-моральних цінностей вчителя, порушення норм педагогічної етики, що уможливорює виникнення на практиці помилок професійної діяльності, які мають етичну природу.

Декодування – перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

Декодування інформації в процесі комунікації – перетворення символів переданої відправником інформації у формі, зрозумілій для одержувача.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Демократизація виховання – принципи організації виховної системи, які передбачають децентралізацію, автономізацію навчально-виховних закладів, забезпечення співпраці вихователів і вихованців, урахування думки колективу й кожної особистості, визначення людини як вищої природної і соціальної цінності, формування вільної творчої особистості.

Демократизація навчального процесу – впровадження у педагогічну систему принципів демократії, надання свободи творчості педагогу й більших можливостей вихованцям.

Демонстрація – метод навчання, який передбачає показ предметів і процесів у їх натуральному вигляді, динаміці.

Департаменталізація – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Державний стандарт освіти – сукупність єдиних норм і вимог до рівня освітньої підготовки у певних навчально-виховних закладах.

Дефектологія (лат. *Defectus* – вада і грец. *Logos* – слово, вчення) – наука, що досліджує різноманітні аспекти навчання і виховання дітей із проблемами фізичного та психічного розвитку.

Дефініція (від лат. *definitio* – визначення) – коротке логічно вмотивоване визначення, яке розкриває суттєві відмінності або ознаки того чи того поняття.

Децентралізація – передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Децентралізація освіти – один із виявів децентралізації влади в Україні, в основі якого посилення незалежності освітніх закладів та територіальних округів від центральних органів управління; автономія вищих навчальних закладів в організації навчального процесу; розширення інформаційно-комунікаційного простору в регіоні тощо.

Децентралізація управління – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Дивергентне мислення – тип пошуково-проблемного стилю мислення, який характеризується швидкістю, гнучкістю та оригінальністю, визначає здатність виходити за межі однієї категорії та бачити в об'єктах варіативність їхніх функцій.

Диверсифікація – одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.

Дигітальний (від лат. – пальці) – дослівно: той, що робиться пальцями; у різних текстах – електронний, модерний, сучасний, віртуальний.

Дидактика (від гр. *didaktikos* – навчаю) – галузь педагогіки, яка розробляє теорію освіти й навчання.

Дидактична гра – система впливів через штучно організовану ситуацію, спрямована на формування у дитини потреби у знаннях, активного інтересу до того, що може стати їх джерелом, удосконалення пізнавальних умінь і навичок.

Дидактичні здібності вчителя – здатність доступно передавати учням навчальний матеріал, розкриваючи його як проблему, ясно і зрозуміло навчати, викликаючи інтерес до предмета, спонукати учнів до самостійного мислення.

Дикція (лат. *dictio* – вимова) – чітка манера вимовляння слів, складів і звуків, один з важливих елементів культури мовлення.

Директива – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

Дисертація (від лат. *dissertatio* – дослідження) – наукова робота, виконана з метою її публічного захисту для здобуття наукового ступеня.

Дискурс (франц. промова, виступ) – багаторівневе утворення вербального і невербального характеру, побудоване за певними правилами; система висловлювань з певної проблеми.

Дискусія (від лат. *discussio* – розгляд, дослідження) – метод навчання, спрямований на інтенсифікацію та ефективність навчального процесу за рахунок активної діяльності учнів (студентів) у пошуках наукової істини.

Диспут – прийом (щодо методу переконування) формування переконань і свідомої поведінки шляхом суперечки, дискусії у процесі вербального спілкування з членами первинного колективу чи іншої групи.

Дистанційне навчання – одержування освітніх послуг без відвідування навчального закладу; цілеспрямований процес діалогової взаємодії суб'єктів освітнього процесу незалежно від їх розміщення в просторі й часі, що передає комунікацію за допомогою спеціальних технічних засобів (комп'ютерні мережі, компакт-диски, відеоконференції тощо).

Дисципліна (від лат. *disciplina* – учення, виховання, розпорядок) – певний порядок поведінки людей, що забезпечує узгодженість дій у суспільних відносинах, обов'язкове засвоєння й виконання особистістю встановлених правил.

Дитиноцентризм – максимальне наближення навчання і виховання конкретної дитини до її сутності, здібностей і життєвих планів.

Дитинство – життєвий відрізок між народженням і підлітковим віком, який починається з настанням статевого дозрівання; це не тільки природний процес, а й соціальний і культурний здобуток.

Дитяча література – література, творена безпосередньо дітьми або для дітей; сукупність творів художнього і нехудожнього характеру, призначених для читання дітьми різних вікових категорій і створених з урахуванням специфіки дитячого сприйняття.

Дитяча психологія – галузь психології, яка вивчає факти і закономірності психічного розвитку дитини на різних вікових етапах, а також закономірності переходу від одного вікового етапу до іншого.

Дитяча творчість – сфера діяльності дитини, яка сприяє її інтелектуальному й емоційному розвитку; види дитячої творчості: технічна, художня.

Диференціація навчання – підбір змісту, методів і форм навчання залежно від особливостей дитини чи групи дітей.

Діагностика психолого-педагогічна (від гр. *diagnostikos* – здатний розпізнавати) – галузь психології та педагогіки, яка розробляє методи виявлення індивідуальних особливостей і перспектив розвитку та виховання особистості.

Діагональні комунікації – комунікації, які перехресшують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

Діапазон контролю – кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

Діти з інтелектуальною ініціативою (Д.Б.Богоявленська) – здебільшого дошкільники та школярі початкової ланки з яскраво вираженим бажанням виявити своє ставлення до всього, що відбувається на уроці та в довіллі; уникають підказок, прагнуть працювати самостійно, дослідницьки.

Діти-індіго – дитина, наділена незвичайними психологічними характеристиками і особливими моделями поведінки, з яскравою інтуїцією, гостро виявленим почуттям гідності та високим рівнем творчості; випереджають своїх однолітків у навчанні та вихованні, демонструють високий рівень самостійності та незалежності, однак бувають дуже вразливі; названі «індіго» через синій колір аури (Н. Е. Теп).

Діяльнісний підхід – спрямування навчально-виховного процесу на оволодіння різними видами діяльності, у процесі якої учні здобувають знання, набувають діяльнісного досвіду, формують навички взаємодії зі світом, суспільством, іншими людьми.

Діяльність – активність суб'єкта, спрямована на взаємодію з навколишнім середовищем з метою задоволення власних потреб.

Довгострокові плани – плани, розраховані на перспективу 3–5 років і враховують зміни у зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

Догматизм (від гр. *dogma* – учення, яке приймається за незаперечну істину) – спосіб засвоєння й застосування знань, при якому те чи інше вчення або положення сприймається як закінчена, вічна істина, правило, що застосовується без урахування конкретних умов життя.

Домашня навчальна робота – форма організації самостійного індивідуального навчання в позаурочний час (безпосередньо вдома, в групах подовженого дня та ін.); види – робота з текстом підручника, виконання вправ та розв'язування завдань, виконання письмових і графічних робіт (твір, переказ, креслення, малюнок тощо), самостійна практична робота на основі спостережень (за рослинами, рельєфом, кліматом тощо), читання статей, науково-популярних журналів, заучування напам'ять, проведення дослідів.

Доповідна записка – документ на ім'я керівника установи, в якому повідомляється про певний факт, подію, подається звіт про виконання службових доручень або зобов'язань з виведеними висновками й пропозиціями.

Доповідь – одна з найпоширеніших форм публічних виступів, що порушує нові проблеми, які потребують вирішення; має характер злободенності і побудована за типом роздуму: вступ з окресленням проблеми, основна частина доведення (розгортання), висновки; важливий елемент системи зв'язків із громадськістю; розрізняють політичні, звітні, ділові, наукові доповіді.

Доручення – документ, яким організація чи окрема особа надає іншій особі право на певну діяльність або отримання матеріальних цінностей від її імені.

Дослідні роботи – пошукові завдання, проекти, що передбачають індивідуалізацію навчання, розширення обсягу знань учнів, уміння вибудовувати структуру дослідження від гіпотези до висновків; використовують на факультативних, гурткових заняттях з метою підготовки учнів до виконання навчальних завдань на найвищому рівні пізнавальної активності та самостійності.

Доцент (від лат. *docens* – той, який навчає) – вчене звання викладача вищого навчального закладу.

Дошкільна педагогіка – наука про закономірності виховання і навчання дітей від народження до вступу до школи.

Духовна безпечність – психічний стан, який характеризується безтурботністю, пасивністю, недбалим ставленням до діяльності, відсутністю старанності.

Духовна напруженість – психічний стан, проявами якого є ретельність, уважність, дбайливість людини у її духовно-моральній діяльності.

Духовний світ особистості – повна структура поглядів людини на світ, які, як правило, властиві соціальному класу чи прошарку, в який вона входить; соціальні норми, рамки і цінності, які надалі стають призмою, крізь яку людина дивиться на світ і оцінює його; індивідуальна система цінностей, а також особистий досвід людини, її світогляд як стрижень її духовного світу.

Духовність – система усвідомлених і осмислених найвищих нематеріальних цінностей; пов'язаність людини у своїх найвищих прагненнях з моральністю суспільства і з Богом, несумісна з жорстокістю, егоїзмом, орієнтацією на непомірні матеріальні вигоди.

Духовно-моральне виховання – планомірний, цілеспрямований вплив на морально-емоційний розвиток людини через організацію умов, у яких формуються її духовна, емоційна, світоглядна сфери та поведінка відповідно до загальнолюдських та національних морально-етичних цінностей; зміст морального виховання включає принципи, норми, правила моралі та прогресивні традиції, які становлять частину духовного життя народу.

Е

Erasmus – європейська міжнародна програма (з 1987 р.) з обміну студентів, викладачів та науковців країн – членів ЄС, а також Ісландії, Ліхтенштейну, Македонії, Норвегії, Туреччини, які хочуть навчатися за кордоном, вивчати культуру іншої країни тощо; програма співпраці між університетами різних країн; з 1995 р. – складова міжнародної програми «Сократ».

Евристична бесіда – метод (прийом) навчання, коли в процесі взаємодії вчитель і учні ставлять запитання з виучуваної теми, обмінюються думками, завдяки чому самостійно роблять висновки й узагальнення.

Егоцентризм (лат. *ego* – я) – фіксованість особи на власних потребах та суб'єктивних станах, її неспроможність через це об'єктивно сприймати дійсність.

Екзальтація (лат. *exaltus* – дуже високий) – стан збудження, надмірної радості як реакція на сильний емоціогенний подразник (збіг щасливих обставин). Нерідко такий стан є негативним і потребує відповідного лікування.

Екзистенціальний натиск – оволодіння мовою і неусвідомлюване засвоєння норм соціальної поведінки в процесі взаємодії зі значимими людьми.

Економічна підсистема – сукупність економічних елементів, основана на технічній підсистемі, що зумовлює певний перебіг економічних процесів у межах підприємства та його структурних підрозділів.

Економічне планування – розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

Економічний аспект менеджменту – управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

Економічні методи менеджменту – засоби впливу, орієнтовані на економічні, індивідуальні і колективні інтереси людей.

Економічні стимули – чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

Екскурсія (від лат. прогулянка) – колективне відвідування музеїв, виставок, підприємств, природного довкілля з пізнавальною метою; одна із позаурочних форм організації навчання.

Експериментальні школи – навчально-виховні заклади, призначені для обґрунтування, розроблення, перевірки нових педагогічних ідей, вивчення практичного досвіду педагогів.

Експліцитна навчуваність – здібність до навчання, заснована на цілеспрямованих свідомих зусиллях з боку того, хто навчається.

Екстернальність (лат. *exter* – зовнішній) – загальна поведінкова тенденція покладатися на зовнішні обставини або інших людей в різних життєвих ситуаціях.

Екстернат (від лат. *externus* – зовнішній, сторонній) – форма навчання, що ґрунтується на самостійному оволодінні навчальними дисциплінами відповідно до професійної освітньої програми за обраною спеціальністю.

Електронний підручник (посібник) – електронне навчальне видання із систематизованим викладом навчального матеріалу, що відповідає освітній програмі, містить цифрові об'єкти різних форматів та забезпечує інтерактивну взаємодію.

Елемент – це відособлена частка системи, що має специфічні властивості і особливе призначення.

Елементи комунікаційного процесу – невід'ємні взаємопов'язані складові, що формують комунікаційний процес.

Елітарний (від фр. *elite* – краще, відбірне (лат. *eligo* – вибираю) – навчальний заклад, який відрізняється своїм впливом, привілейованим станом і престижем, високим рівнем освіти.

Емоції (лат. *emoteo* – хвилюю, збуджую) – психічні стани людини, в яких реалізується безпосереднє ситуативне переживання (задоволення, радість, страх).

Емоційні комплекси – комбінації декількох фундаментальних емоцій, які за певних умов можуть проявлятися одночасно або послідовно і які, взаємодіючи, впливають на індивіда та його поведінку.

Емпатія (від римського *«pathos»* – глибоке, сильне, чутливе почуття (відчуття), близьке до страждання; грец. *empathia* – співпереживання) – стан емоційного резонансу на переживання іншої людини; позараціональне пізнання людиною внутрішнього світу інших людей (вчування); здатність співпереживати.

Есе (фр. *essai* – спроба) – літературний твір, який поєднує в собі довільний виклад поглядів на проблему та науковий і документальний матеріал.

Естетика (від гр. *aistesis* – відчуття, почуття) – наука про прекрасне та його роль у житті людини, про загальні закони художнього пізнання дійсності, розвитку мистецтва.

Естетична культура особистості – сформованість у людини естетичних знань, смаків, ідеалів, розвиток здібностей до естетичного сприймання явищ дійсності, творів мистецтва, потребу вносити прекрасне в оточуючий людину світ, оберігати красу природи.

Естетична освіта – процес засвоєння мистецьких знань, умінь і навичок.

Естетичний ідеал – суб'єктивне уявлення про мистецький взірець, який є вираженням естетичних смаків і критерієм оцінки мистецьких явищ.

Естетичний смак – здатність людини до індивідуального відбору естетичних цінностей, їх відчуття, пізнання і судження про них на основі інтуїтивних або вироблених уявлень про художню природу мистецтва та естетизацію дійсності.

Естетичні судження – висловлення особистості, що передають її ставлення до певного об'єкта чи явища з позиції суб'єктивного розуміння краси.

Етика (від гр. *ethica* – звичка, норів) – наука, яка вивчає мораль як форму суспільної свідомості, її сутність, історичний розвиток.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою, або яких вимагає від неї оточення.

Етико-педагогічні помилки – неправильний вибір способів педагогічного впливу на особистість (учинки, дії), причиною якого є порушення вчителем норм професійної етики.

Етичний ідеал учителя – високоморальний взірець, спрямований на вдосконалення моральної дійсності, власну творчу активність, що визначає спосіб і характер його педагогічної діяльності.

Етичні дилеми (грец. *di* – двічі і *lemma* – посилення) – ситуації, у яких кожний вибір має етичні застереження.

Етнізація виховання (від гр. *ethos* – народ) – насичення виховання національним змістом, що спрямований на формування національної свідомості й національної гідності особистості; формування рис національної ментальності; виховання у молоді почуттів соціальної відповідальності за збереження, примноження і життєдіяльність етнічної культури.

Етнопедагогіка (грец. *ethnos* – народ, *paidagogike* – наука про виховання і навчання людини) – наука про досвід народу у вихованні підростаючих поколінь, відображений у морально-етичних ідеалах, поглядах на мету і засоби формування людини, у сукупності народних засобів, умінь і навичок виховання дітей.

Ефект іррадіації – поширення виховного впливу, який спрямовують не так на конкретного вихованця, як на присутніх при цьому ровесників.

Ефективне управління класом (*classroom management*) – це процес планування, організації та координування освітнього процесу з метою ефективного навчання та виховання школярів.

Ефективність – наслідок того, що вірно (правильно) створюються потрібні речі

Ефективність групова – рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна – рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Ефективність навчання (від лат. ефект – результат, користь) – ступінь реалізації навчальної мети; щоб його визначити, зіставляють мету і результат.

Ефективність – оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентноздатності та розвитку організації.

Ефективність організації – співвідношення «виходів» до введених факторів.

Ефективність організаційна – рівень виконання завдань організацією.

Є

Європаспорт – створений за ініціативою Ради Європи двомовний документ, що затверджує періоди навчання за межами рідної країни та мобілізує освіту по всій Європі, містить інформацію про зміст та якість здобутих кваліфікацій та дані про міжнародний досвід, навички, необхідні знання.

Європейська інтеграція – процес політичної, юридичної, економічної (а випадках – соціальної та культурної) інтеграції європейських держав, у тому в деяких випадках – соціальної та культурної) інтеграції європейських держав й частково розташованих в Європі. На даний момент європейська інтеграція досягається в основному за рахунок розширення Європейського Союзу та Ради Європи.

Ж

Журнали педагогічні – періодичні видання з питань освіти, навчання й виховання: «Дошкільне виховання», «Український садочок», «Рідна школа», «Початкова школа», «Українська мова й література в школі», «Шлях освіти», «Дивослово», «Вища освіта України», «Педагогіка і психологія», «Історія в школах України», «Біологія і хімія в школі» «Фізика та астрономія в школі», «Географія та основи економіки в школі» тощо.

З

Завдання – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

Завдання виховання – забезпечення всебічного гармонійного розвитку особистості.

Завдання менеджменту – конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів відповідно до їх функціонального призначення.

Завдання організації – способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Передбачають роботу з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.

Загальна освіта – такий вид освіти, який передбачає оволодіння знаннями з основ наук і підготовку до отримання професійної освіти.

Загальні принципи менеджменту – це правила, які регулюють діяльність систем менеджменту організацій загалом, відповідно до закономірностей менеджменту.

Задатки – генетично детерміновані анатомо-фізіологічні особливості мозку та нервової системи, які є індивідуально-природною передумовою процесу розвитку й формування особистості.

Задача – це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки.

Задача менеджменту – організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного фінансового положення.

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

Заздрість – емоційна реакція на переваги іншої особи, які стосуються її матеріальних цінностей, особистісних якостей, здібностей, статусу.

Заїкання – порушення темпоритмічної організації усного мовлення.

Заклад дошкільної освіти (дитсадок) – навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний,

розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту.

Заклад освіти – юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність.

Заклади виховні – навчально-виховні установи, які забезпечують освіту й виховання підростаючого покоління.

Заклади позашкільні – дитячі виховні установи, діяльність яких спрямована на забезпечення потреб людини у задоволенні інтересів та схильностей, здобуття школярами додаткових знань, умінь і навичок, розвиток інтелектуальних потенцій, сприяння майбутньому професійному вибору особистості. До цієї групи закладів належать палаци і будинки дитячої та юнацької творчості, станції юних техніків, натуралістів, спортивні, художні, музичні школи, дитячі бібліотеки, театри, кінотеатри, дитячі залізниці тощо.

Закони менеджменту – це сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, пропорційного розвитку систем управління часу, тощо.

Закономірності виховного процесу – чинники, які відображують необхідне, суттєве, стійке, повторюване, загальне для певної галузі відношення між явищами об'єктивної дійсності.

Закономірності навчання – чинники, які виражають найбільш необхідне, суттєве, істотне, загальне для організації навчання.

Заохочення – метод виховання, що передбачає педагогічний вплив на особистість і виражає позитивну оцінку вихователем поведінки вихованця з метою закріплення позитивних якостей та стимулювання до активної діяльності.

Заробітна плата – це винагорода або заробіток, обраховані у грошовому обчисленні, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано.

Засновник закладу освіти – орган державної влади від імені держави, відповідна рада від імені територіальної громади (громад), фізична та/або юридична особа, рішенням та за рахунок майна яких засновано заклад освіти або які в інший спосіб відповідно до законодавства набули прав і обов'язків засновника;

Засоби виховання – надбання матеріальної та духовної культури (художня і наукова література, музика, театр, радіо, телебачення, витвори мистецтва, навколишня природа та ін.); форми і види виховної роботи (збори, бесіди, конференції, ігри тощо), які використовують у процесі дії того чи того методу.

Засоби навчання – джерела отримання знань та формування умінь; у вузькому значенні – навчальні та наочні посібники, демонстраційні пристрої, технічні засоби тощо; у широкому – сукупність методів, форм, змісту, а також спеціальних засобів навчання.

Засоби наочності – усі види спеціально створених з навчальною метою зображень предметів і явищ, що відтворюють їх у натуральному або умовно схематичному вигляді.

Затримка психічного розвитку – явище, коли діти без порушень окремих аналізаторів (зору, слуху, мовлення, моторики), без розумової відсталості, не в змозі оволодіти шкільною програмою; характеризується незрілістю в поведінці, швидкою втомлюваністю; піддається корекції аж до нівелювання.

Захисні механізми – несвідомо зумовлені процеси, спрямовані на зниження тривоги; заміщувальна форма вирішення внутрішніх особистісних конфліктів.

Заява – документ, який містить прохання особи (особиста заява) або установи (службова заява) щодо здійснення своїх прав або захисту інтересів.

Збагачене навчання – форма роботи з обдарованими дітьми, яку застосовують у класах, де навчаються діти з різними здібностями; в основі –

збагачена якісно програма, яка передбачає індивідуальний підхід, самостійний вибір учнем навчального матеріалу та методів навчання.

Звичка – спосіб поведінки, здійснення якого у певній ситуації набуває для індивіда характеру внутрішніх потреб; автоматизована дія, виконання якої стало потребою.

Звіт – документ, що містить інформацію про виконання якоїсь роботи за певний період; розрізняють *статистичні (цифрові)* й *текстові* звіти.

Зворотний зв'язок – реакція на почуте, прочитане або побачене; інформація, яку відсилає реципієнт, демонструючи ступінь розуміння, довіри до повідомлення, погодження з повідомленням тощо.

Зворотний зв'язок – процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

Згуртованість – найважливіша соціологічна характеристика колективу, що означає єдність поведінки і взаємодії його членів, заснована поєднанні спільних інтересів, цінностей, норм, дій тощо.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, які є умовою успішного виконання певної продуктивної діяльності; не зводяться до знань, умінь та навичок, але забезпечують швидкість та легкість їх здобування та засвоєння.

Здібності спеціальні – властивості окремих психічних функціональних систем, що детермінують продуктивність окремих видів діяльності (математичні, музичні, лінгвістичні тощо).

Здобувачі освіти – вихованці, учні, студенти, курсанти, слухачі, стажисти, аспіранти (ад'юнкти), докторанти, інші особи, які здобувають освіту за будь-яким видом та формою здобуття освіти;

Здоровий спосіб життя – життєдіяльність людини з урахуванням особливостей і можливостей свого організму, забезпечення соціально-економічних і біологічних умов для його розвитку та збереження.

Зміст освіти – чітко окреслена система знань, умінь та навичок, якими людина оволодіває у певному навчальному закладі.

Зміст процесу менеджменту – цілеспрямований вплив на стан елементів, що утворюють систему «організація».

Змістовність роботи – відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище: самостійність в плануванні та виконанні роботи, самостійність у визначенні ритму роботи, участь у прийнятті рішень тощо.

Змішані стратегії – стратегії, що визначають рішення гри без сідлової точки шляхом використання кількох чистих стратегій.

Знання – ідеальне вираження в знаковій формі об'єктивних властивостей і зв'язків світу природного і людського; результат відображення навколишньої дійсності.

Зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО, раніше також Зовнішнє тестування, ЗТ) – іспити для вступу до ВНЗ в Україні; комплекс організаційних процедур (передусім – тестування), спрямований на визначення рівня навчальних досягнень випускників середніх навчальних закладів при їхньому вступі до вищих навчальних закладів.

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

Зовнішній аналіз – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів.

Зона найближчого розвитку – різниця між тим, що дитина може виконати сама, і тим, що виконує за допомогою інших.

Зухвалість – спосіб поведінки, що характеризується грубістю, зневажливістю, пихатістю вихованця.

I

Ідеал (від гр. *idea* – уявлення, ідея) – поняття моральної свідомості і категорія етики, що містить у собі вищі моральні вимоги, можлива реалізація яких особисто дала б змогу їй набутися досконалості; образ найбільш цінного і величного в людині.

Ідентифікація (лат. – ототожнення) – процес неусвідомлюваного ототожнення себе з іншою людиною, групою, зразком.

Ідентичність (лат. – однаковий, тотожний) – усвідомлення людиною власної належності до певної соціокультурної групи, яке дає їй змогу визначити власне місце у соціокультурному просторі та орієнтуватися у навколишньому світі.

Ілюстрація (від лат. *illustratio* – освітлюю, пояснюю) – метод навчання, який передбачає показ предметів і процесів у їх символічному зображенні (світлина, малюнки, схеми тощо).

Імідж (від англ. *image* – образ, зображення) – знакові характеристики особи чи явища, що на основі ретельно відібраних даних створюють образ-символ, який уже очікується масовою свідомістю і здатний ефективно впливати на неї; враження, яке справляє людина на оточуючих, стиль її поведінки, зовнішності, її манери.

Імплицитна навчуваність (лат. *implico* – тісно зв'язую) – здатність навчатися без цілеспрямованих свідомих зусиль того, хто навчається.

Імпресинг (лат. *impression* – вираження) – явище, пов'язане з винятковою роллю деяких вражень, які з особливою яскравістю відображаються в пам'яті особистості і служать поштовхом до подальшої – іноді раптової – перебудови її ментального досвіду.

Імпринтинг (від лат. запам'ятовування, відбиток) – фіксування людиною на рецепторному і підсвідомому рівнях особливостей життєво важливих об'єктів, які на неї впливають.

Імпровізація (від лат. *improvisus* – непередбачений, раптовий) – діяльність особистості, учителя-вихователя, що здійснюється у процесі педагогічного спілкування без попередньої підготовки, осмислення.

Імпульсивність (лат. *impulses* – удар, поштовх) – поведінкова зміна, що характеризує схильність людини діяти відразу після виникнення спонукання; прагнення діяти за першою спонуккою.

Інваріант (лат. *invariants* – незмінний) – залежності між змінними, які є стійкими і не залежними від змін, що відбуваються в самих змінних.

Інволюція інтелектуальних процесів – зниження рівня інтелектуальної діяльності.

Індивідуалізація навчання – організація навчального процесу з урахуванням індивідуальних можливостей учнів для створення оптимальних умов у реалізації потенційних можливостей кожного учня.

Індивідуальна освітня траєкторія – персональний шлях реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання. Індивідуальна освітня траєкторія в закладі освіти може бути реалізована через індивідуальний навчальний план.

Індивідуальна освітня траєкторія – персональний шлях реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання. Індивідуальна освітня траєкторія в закладі освіти може бути реалізована через індивідуальний навчальний план.

Індивідуальна програма розвитку – документ, що забезпечує індивідуалізацію навчання особи з особливими освітніми потребами, закріплює перелік необхідних психолого-педагогічних, корекційних потреб/послуг для розвитку дитини та розробляється групою фахівців з обов'язковим залученням батьків дитини з метою визначення конкретних навчальних стратегій і підходів до навчання.

Індивідуальне навчальне заняття – заняття з одним учнем чи студентом з метою підвищення рівня його знань та розкриття потенційних творчих здібностей.

Індивідуальний навчальний план – документ, що визначає послідовність, форму і темп засвоєння здобувачем освіти освітніх компонентів освітньої програми з метою реалізації його індивідуальної освітньої траєкторії та розробляється закладом освіти у взаємодії із здобувачем освіти за наявності необхідних для цього ресурсів.

Індивідуальний стиль педагогічної діяльності – цілісна система операцій, що забезпечує ефективну взаємодію вчителя з вихованцем, визначається цілями, завданнями професійної діяльності, властивостями різних рівнів індивідуальності педагога (ритмом діяльності, особливостями спілкування тощо).

Індивідуальність (від лат. *individuum* – неподільне) – особистість, яка відрізняється сукупністю рис, якостей, своєрідністю психіки, поведінки та діяльності, що підкреслюють її самотність, неповторність; неповторне, унікальне поєднання рис і особливостей людини, що зумовлює її несхожість із іншими.

Індукція (від лат. *inductio* – виведення) – спосіб міркування, при якому висновок отримується на основі аналізу окремих фактів; метод дослідження, навчання, пов'язаний із рухом думки від одиничного до загального.

Інклюзивне навчання – система освітніх послуг, гарантованих державою, що базується на принципах недискримінації, врахування багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників.

Інклюзивне освітнє середовище – сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їхніх потреб та можливостей.

Інновативність (від лат. *innovatio* – оновлення, зміна) – емоційно-оцінне ставлення педагога до нововведень, відмінність у сприйнятливості суб'єктів до інновацій, нових ідей, досвіду.

Інновації – актуально значущі й системні новоутворення, які виникають на основі різноманітних ініціатив і нововведень, що стають перспективними для еволюції освіти й позитивно впливають на її розвиток.

Інновації в освіті – процес створення, запровадження і поширення в освітній практиці нових ідей, способів, педагогічних та управлінських технологій, в результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно нового стану; цілеспрямований процес часткових змін, що ведуть або до модифікації цілей навчання, або до модифікацій каналів навчання, що використовуються.

Інноваційна культура – стан високого сприйняття людьми нових ідей, їхня готовність і здатність до підтримки й реалізації нововведень, у результаті чого конструктивне ставлення до нових ідей, нововведень стає однією з найбільш значущих суспільних цінностей.

Інноваційна освітня діяльність – одна з форм інвестиційної діяльності, що забезпечує розробку, розповсюдження, застосування інновації у системі освіти з метою її вдосконалення або оновлення і характеризується процесами: виявлення інноваційної ініціативи, створення, апробації, розповсюдження, освоєння, збереження та експертизи освітньої інновації.

Інноваційний менеджмент – це управлінська діяльність направлена на ефективне керування інноваційними процесами на макро- і мікрорівнях, є одним із основних напрямів стратегічного управління організацією.

Інноваційний потенціал – це міра готовності виконувати задачі, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей.

Інноваційний процес – послідовність творчих актів, які в сукупності приводять до появи соціально значущого нововведення.

Інноваційно-креативне пізнання – процес вивчення новаторами і інноваторами сутності новацій й шляхів їхнього інноваційного впровадження до практики, що передбачає наявність або формування здібностей до: розробки філософії й методології інноваційної діяльності для конкретного нововведення; пошук нових ідей на альтернативній основі і варіативній сфері їхнього

застосування; організація і розширення векторів науково-технічної інформації, соціально-економічних та інших ідей; збереження нових інноваційних ідей та оформлення патентів, прав інтелектуальної власності їхніх творців, проведення наукової та громадської експертизи інновацій, їхньої відповідності духовним, культурним, національним і загальнолюдським цінностям, з метою отримання позитивного ефекту і виключення негативних наслідків для суспільства та його членів, оцінка очікуваних прогресивних змін в суспільстві та економіці – радикальних і поміркованих, якісних і кількісних, глобальних і локальних, системних і приватних.

Інновація в навчанні – уведення нового в мету, зміст, методи і прийоми навчання, організацію професійно-педагогічної діяльності; зміни в стилі мислення.

Інновація педагогічна – зміни в змісті й технологіях навчання і виховання, нововведення в професійно-педагогічну діяльність для підвищення її ефективності.

Інсайт (англ. – осяяння, проникнення в сутність) – раптове розуміння сутності проблемної ситуації, що виражається у можливості побачити зв'язки між її елементами у новому ракурсі.

Інституційна акредитація – оцінювання якості освітньої діяльності закладу вищої освіти, що проводиться за його ініціативою Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти у співпраці з експертами різних рівнів.

Інструктаж (від лат. *instructio* – настанова) – метод навчання, який передбачає розкриття норм поведінки, особливостей використання методів і навчальних засобів, дотримання техніки безпеки напередодні залучення до процесу виконання навчальних операцій; короткі, лаконічні, чіткі вказівки (рекомендації) щодо виконання дії.

Інструкція – правовий акт, що видається органом державного управління (або затверджується його керівником) для встановлення правил, які регулюють організаційні, науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні

сторони діяльності установ, урядових осіб і громадян; до документів цього виду належать правила, рекомендації, методичні рекомендації тощо.

Інсценування – драматургічна переробка і театралізоване розігрування літературного твору.

Інтегрований урок – урок, на якому вивчають складні питання, що є предметом розгляду різних навчальних дисциплін, наприклад мови й літератури, мови й історії, літератури та образотворчого мистецтва й музики.

Інтегровані маркетингові комунікації – це взаємодія всіх форм комплексу комунікацій, при якому кожна із форм повинна бути інтегрована з іншими інструментами маркетингу і підкріплена ними для досягнення максимальної ефективності.

Інтелект (лат. – розуміння, пізнання) – загальна здібність до пізнання і вирішення проблем, що визначає успішність будь-якої діяльності й лежить в основі інших здібностей; система всіх пізнавальних здібностей людини: відчуття, сприйняття, пам'яті, мислення, уяви; здібність до вирішення проблем без проб і помилок.

Інтелектуальна обдарованість – стан індивідуальних психологічних ресурсів (передусім розумових), який забезпечує можливість творчої інтелектуальної діяльності, тобто діяльності, пов'язаної з продукуванням нових ідей, використанням нестандартних підходів до розв'язання проблем, чутливістю до ключових способів пошуку рішень, відкритістю інноваціям тощо.

Інтелектуальний поріг – рівень загального інтелекту, необхідний для оволодіння діяльністю і досягнення необхідної продуктивності.

Інтенсифікація навчального процесу (від фр. *intensification* (*intensio*) – напруження) – активізація розумових можливостей особистості для досягнення бажаних результатів.

Інтерактивне навчання (лат. *inter* – між і *aktio* – дія) – спеціальна форма організації пізнавальної діяльності, яка має на меті створення комфортних умов навчання, за яких кожен учасник навчального процесу відчуває свою

успішність та інтелектуальну спроможність, навчання, яке відбувається за умови постійної, активної взаємодії всіх учасників навчального процесу; взаємонавчання (колективне, групове, навчання у співпраці), де і учень, і вчитель є рівноправними суб'єктами навчального процесу, рефлексують з приводу того, що вони знають, вміють здійснювати.

Інтереси – це усвідомленні потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб.

Інтеріоризація (лат. *interior* – внутрішній) – процес включення соціальних норм і цінностей до внутрішнього світу людини, заміна зовнішніх санкцій самоконтролем; виявляється у зміні поведінки людини під впливом змін у структурі особистості.

Інформальна освіта (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.

Інформатизація – тенденція розвитку освіти, пов'язана з розширенням застосування інформаційних мереж і технологій в освітній практиці.

Інформаційно-бібліотечний центр закладу – новий вид бібліотеки з розширеними функціями, з використанням новітніх комп'ютерних технологій, мета якого – забезпечення інформаційних потреб учнів і педагогічних працівників, виховання інформаційної культури, впровадження сучасних носіїв інформації, мультимедійних технологій і розширення освітнього простору

Інформація управлінська – дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

Інформація – відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні

сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я тощо).

К

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

Катарсис (грец. *katharsis* – очищення) – естетичне переживання, що полягає у звільненні від негативних пристрастей, психологічної напруги; емоційна розрядка під впливом мистецтва.

Категорії (від гр. *kategoria* – ствердження, основна й загальна ознака) – загальні поняття, що відображують найбільш суттєві властивості та відношення предметів, явищ об'єктивного світу; розряд, група предметів, явищ, які об'єднані спільністю певних ознак. Основними **категоріями педагогіки** є: формування особистості, виховання, освіта, навчання.

Категорії менеджменту – це основні, найбільш широкі і най-загальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Кафедра (від гр. *kathedra* – сидіння, стілець): 1) місце для викладача, промовця; 2) у вищих навчальних закладах – основний навчально-науковий підрозділ, що здійснює навчальну, методичну і науково-дослідну роботу з однієї або кількох споріднених дисциплін.

Кваліфікація – визнана уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання).

Керівник – це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів

менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Керування – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень (методи дослідження операцій) – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Класи вирівнювання – класи, укомплектовані на базі однієї чи кількох початкових шкіл мікрорайону з дітей, які на час вступу до школи виявились не підготовленими до систематичного навчання у звичайних умовах, а також із невстигаючих із основних предметів учнів першого-другого класу.

Класифікація методів – класифікація, що передбачає групування методів навчання залежно від джерел інформації, логіки мислення, рівня самостійності в процесі пізнання.

Класична педагогіка – педагогіка, яка орієнтувалася на засади античної культури, дотримувалася формально-граматичних принципів, зосереджувалася на вивченні латинської та грецької мов, згодом – природничих предметів.

Класно-урочна система навчання – масове навчання, обумовлене потребою в освічених людях у зв'язку з прогресивним соціально-економічним розвитком країн; зародилася у ХУІ ст. в братських школах.

Клонування (від гр. *klon* – паросток, пагін) – метод вирощування біологічних організмів з однієї клітини із застосуванням клітинної культури.

Ключові компетентності (англ. *key competences*) – компетентності, які необхідні всім громадянам для особистої реалізації та розвитку, активного громадянського життя, соціальної єдності та можливості працевлаштування.

Когнітивна гнучкість (англ. *cognitive flexibility*) – психологічний феномен, що визначає здатність людини адаптуватись до змін, успішно вирішувати нові проблеми.

Когнітивна ригідність визначається труднощами в переключенні на будь-що нове, нездатність змінювати спосіб реагування в нових умовах, супротив змінам, тугорухомість мислення, жорсткість когнітивних схем, стереотипія.

Когнітивний розвиток (англ. *Cognitive development*, нім. *Kognitive Entwicklung*) – розвиток всіх видів розумових процесів, таких як сприйняття, пам'ять, формування понять, рішення завдань, уява та логіка.

Когнітивний стиль – це організація психічної індивідуальної діяльності особистості в певній сфері її прояву (когнітивної, емоційної, операційної).

Кодування – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

Коефіцієнт інтелектуальності (IQ) – співвідношення розумового віку (РВ) з хронологічним (ХВ), яке визначається за формулою $PB/XB \times 100\%$ і позначається символом IQ.

Колектив (лат. *collectivus* – збірний) – соціально значуща група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють у досягненні означеної мети та мають органи самоврядування.

Колективізм (лат. *collectivus* – збірний) – моральний принцип, який проголошує пріоритет інтересів і мети колективу як соціальної спільноти людей, об'єднаних суспільно значущими цілями.

Колоквіум – одна з форм навчальних занять, що має на меті виявити й поліпшити знання студента з конкретної теми.

Комісія – постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

Комп'ютерний фанатизм (лат. *fanaticus* – несамовитий, шалений) – хвороблива прихильність людини до комп'ютера, нездатність обійтися без нього у найпростіших ситуаціях.

Компаративізм – порівняльний, порівняльно-історичний методи, які застосовуються при вивченні споріднених предметів і явищ (наприклад, мов – у літературознавчій теорії і практиці).

Компетентнісний підхід – спрямованість навчально-виховного процесу на досягнення результатів, якими є такі ієрархічно підпорядковані компетентності учнів, як ключова, загальнопредметна і предметна. У вищій освіті та професійній підготовці виділяють загальні та професійні компетенції.

Компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

Компетентність працівника – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Компіляція (лат. *compilatio* – крадіжка) – неоригінальна, несамоїйна літературна чи наукова праця, побудована на привласненні й використанні чужого надбання.

Композиційний підхід до ефективності управління – ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Компонент навчального плану (шкільний) – перелік навчальних дисциплін, які можуть бути включені до робочого навчального плану за рішенням ради школи (гімназії, ліцею).

Компоненти внутрішнього середовища організації – виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал тощо.

Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу – постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (наприклад, банки, науково-дослідні установи тощо).

Комунікативна компетентність учителя – сукупність сформованих професійних знань, комунікативних та організаторських здібностей, здатності до самоконтролю, імпліцитної культури вербальної та невербальної взаємодії.

Комунікативний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікативні здібності вчителя – здібності до спілкування з дітьми, вміння знайти правильний підхід до учнів, встановити з ними доцільні, з педагогічної точки зору, взаємовідносини; наявність педагогічного такту.

Комунікації – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою розв'язання певної проблеми.

Комунікація в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

Комунікація – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розуміння іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги впливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Конкурентноздатність – становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

Консиліум педагогічний (від лат. *consilium* – нарада, засідання) – нарада учителів-вихователів та психологів для з'ясування причин різних систематичних відхилень у поведінці вихованця й визначення науково обґрунтованих заходів його перевиховання.

Конспект (від лат. *conspectus* – огляд) – коротке письмове викладення змісту книги, статті, усного виступу.

Конспект уроку – документ індивідуальної педагогічної діяльності, вияв творчості, своєрідний сценарій з визначеною метою (дидактичною, формуючою, розвивальною), вибором наочності, ходом заняття.

Конструктивні здібності педагога – здібності, що проявляються у створенні творчої робочої атмосфери співробітництва, вмінні побудувати урок, який найбільше відповідає поставленій меті розвитку та саморозвитку учня.

Контекст – текстуальне оточення, яке розкриває сутність, зумовлює комунікаційне значення.

Контракт – правовий документ, що засвідчує певну домовленість між підприємством, організацією чи установою й працівником про умови спільної виробничої й творчої діяльності.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль – спостереження за процесом засвоєння знань, умінь і навичок; види контролю: попередній, поточний, періодичний, тематичний, підсумковий, відстрочений.

Контроль випереджаючий – контроль «входів» у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

Контроль заключний – контроль результатів трансформаційного процесу («виходів» з організації).

Контроль поточний – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

Контроль – це процес забезпечення організацією своїх цілей.

Контрольна робота – форма звітності перед учителем; вид письмової (зрідка – усної) роботи в школі, завдання якої побудовані на основі пройденого матеріалу і не перевищують за обсягом і складністю вправ, які учні виконували протягом опрацювання теми.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

Конформність (від лат. *conformis* – подібний) – тенденція змінювати свою поведінку під впливом інших людей, пристосовувати її до їхніх вимог.

Концентроване навчання – технологія навчання, яка передбачає зосередження значного обсягу навчального матеріалу навколо одного тематичного центру.

Концепт – інноваційна ідея, що містить в собі творчий сенс; продукт, що демонструє цю ідею, називають концепт-продукт, тобто модель, що випускається виробником в єдиному екземплярі, призначена для демонстрації громадськості; у філософії і лінгвістиці – сенс поняття, смислове значення імені (знаку); художній концепт – втілена у стійких повторюваних образах і наділена культурно значущим змістом смислова структура, що відображає сутнісні ознаки дійсності та особливості її сприйняття людиною певного місця і часу, і є основою художньої картини світу автора.

Концепції виховання (від лат. *conceptio* – сукупність, система) – система поглядів на ті чи інші явища, процеси; спосіб розуміння, тлумачення педагогічних явищ; основна ідея теорії змісту й організації виховання людини.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Коректність – (лат. *correctus* – виправлення) – уміння тримати себе в руках за будь-яких обставин, навіть конфліктних; уміння зберігати власну гідність і гідність партнерів по спілкуванню.

Короткострокові плани – плани, які складаються на період до 1 року і, як правило, не змінюються.

Краєзнавство – збір, накопичення і популяризація відомостей про певну територію з різних точок зору: географії, геології, метеорології, рослинного і тваринного світу, населення, господарства, історії, культури тощо; шкільний предмет, що знайомить учнів з культурними, історичними, географічними, природними особливостями рідного краю.

Креативна компетентність – система інтелектуальних, емоційних, моральних, вольових та інших знань, умінь, навичок, особистісних якостей,

досвіду особистості, необхідних для інноваційної діяльності і професійного самовдосконалення. Ця багатфакторна система якостей дозволяє на принципово новому рівні генерувати безліч оригінальних, нестандартних і корисних ідей, адаптувати їх до вирішення нових освітніх завдань.

Креативна мотивація – процес здійснення спонтанної стимуляції або спеціальної активізації індивідуальної і колективної, науково-технічної та соціально-економічної творчості, що є головним джерелом новацій як предмета інноваційної діяльності.

Креативне мислення – вміння створювати, проектувати нові зв'язки, властивості, відносини шляхом актуалізації, розкриття потенційних можливостей, ресурсів живої системи. Це конструювання ідей у процесі самоорганізації мислення.

Креативність (з англ. *creation* – створення) – передбачає вміння створювати, проектувати нові зв'язки, властивості, відносини ідей в процесі мислення, шляхом актуалізації, розкриття потенційних можливостей, ресурсів живої системи. сутність якостей психіки, що забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особи, а також засоби до створення якісно нового, шляхом руйнування загальноприйнятого, звичайного порядку проходження

Кредит ECTS – умовна одиниця виміру трудомісткості певної частини програми вищої освіти.

Кредит за національною шкалою – обсяг навчального часу (аудиторного і самостійного), відведеного на вивчення предмета протягом одного семестру в обсязі 54 години.

Кредитна система – систематичний спосіб описання освітньої програми з доданням кредитів до її компонентів. Опис кредитів у системах вищої освіти може базуватися на різних параметрах – обсяг роботи, результати навчання, контактні години.

Криза (грец. *krisis* – рішення, переломний момент) – нормативний, нестабільний процес, який виникає під час переходу людини від одного вікового періоду до іншого, пов'язаний з якісними перетвореннями в

особистісних стосунках, діяльності, свідомості і виявляється у цілісних психічних і особистісних змінах.

Криза ідентичності – особливий момент розвитку, коли однаково динамічно посилюється вразливість і розвивається потенціал особистості.

Криза мотиваційна – послаблення чи зміна основних мотивів діяльності особистості.

Криза уявлень – дезорієнтація особистості в суспільстві з невизначеними цінностями під час зміни суспільних орієнтирів.

Криза - це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони.

Критичне мислення – це наукове мислення, суть якого полягає в ухваленні ретельно обміркованих та незалежних рішень на основі аналізу, співставлень та порівнянь, умовиводів, об'єктивної оцінки. Головним чином йому притаманні такі властивості, як усвідомленість та самовдосконалення, широта осягнення істини.

Культура (від лат. *kultura* – виховання, освіта, розвиток) – сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства протягом його історії.

Культура гідності – життя особистості за вищими духовними пріоритетами, які виступають підґрунтям її самоцінності.

Культура мовлення – дотримання сталих мовних норм усної і писемної літературної мови, а також свідоме, невимушене, цілеспрямоване, майстерне вживання мовно-виражальних засобів залежно від мети й обставин спілкування.

Куратор (від лат. *curator*, від *curare* – піклуватися, турбуватися): 1) попечитель, опікун; 2) особа, якій доручено загальний нагляд за якоюсь роботою; 3) людина, яка здійснює нагляд за навчально-виховним процесом у студентській групі.

Л

Лабораторні роботи – один із видів навчальної діяльності, що полягає у вивченні в школі природних явищ за допомогою спеціального обладнання.

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремий виконавець на певному рівні менеджменту).

Лекція (від лат. *lectio* – читання) – це метод навчання, що передбачає використання попереднього досвіду учнів з певної галузі знань і на основі цього залучення їх за допомогою діалогу до усвідомлення нових явищ, понять або відтворення вже набутих.

Лідер (від англ. *leader* – той, який веде, керує) – член колективу, який у важливих ситуаціях здатний здійснювати помітний вплив на поведінку інших членів колективу, виявляти ініціативу в діях, брати на себе відповідальність за діяльність колективу, вести його за собою.

Лідер – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідерство – здатність чинити вплив на окремі особи та групи осіб в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Лідерство – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Ліквідність – здатність організації своєчасно сплачувати свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами.

Література рідного краю – складник літературної освіти, що охоплює твори письменників, пов'язаних із регіоном, у якому розташований навчальний заклад.

Ліцензія – спеціальний дозвіл, отриманий від державних органів на різні види діяльності, в тому числі освітню.

Ліцензування (від лат. *licentia* – право, дозвіл) – процедура визначення спроможності навчального закладу певного типу проводити освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти та кваліфікації, відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науковометодичного та матеріально-технічного забезпечення.

Логіка навчального процесу – оптимально ефективний шлях руху пізнавальної діяльності людини від початкового рівня знань, умінь, навичок і розвитку до потрібного рівня знань, умінь, навичок і розвитку. Вона охоплює низку компонентів: усвідомлення і розуміння навчальних завдань; самостійну діяльність, спрямовану на оволодіння знаннями; визначення законів і правил; формування умінь і навичок; застосування знань на практиці; аналіз та оцінювання навчальної діяльності учнів.

Логічна пам'ять – пам'ять, яка ґрунтується на розумінні, осмисленні матеріалу.

Логопедія (від гр. *logos* – слово і *paideia* – виховання, навчання) – наука, яка вивчає порушення мовлення і займається корекцією мовленнєвих дефектів.

Людина – біологічна істота типу *homo sapiens* (людина мисляча), яка характеризується фізіолого-біологічними ознаками: прямою ходою, розвиненими черепною коробкою, передніми кінцівками та ін.

М

Магістр (від лат. *magister* – учитель) – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад; академічний ступінь, що присвоюється у вищих навчальних закладах.

Магістратура (від лат. *magistratus* – сановник, начальник) – керівний орган у вищих навчальних закладах, які здійснюють підготовку магістрів.

Майстерність педагогічна – досконале творче виконання учителемвихователем професійних функцій на рівні мистецтва, результатом

чого є створення оптимальних соціально-психологічних умов для становлення особистості вихованця, забезпечення високого рівня інтелектуального й морально-духовного розвитку.

Мангеймська система навчання – виникла у Західній Європі наприкінці XIX ст.; система, що враховує диференційований підхід та селекцію учнів; при зберіганні класно-урочної системи навчання учні в залежності від здібностей, рівня інтелектуального розвитку та ступеня підготовки розподіляються по різних групах – класах для найбільш здібних дітей, основних класах для дітей із середніми здібностями, класах для малоздібних і допоміжних класах для розумово відсталих дітей.

Маніпуляція – це вид соціально-психологічного впливу, за якого майстерність маніпулятора використовується для прихованого впровадження у психіку адресата цілей, бажань, намірів, ставлень чи установок, що не збігаються з тими, які наразі адресат має.

Маргінальна особистість, маргінал (лат. *marginis* – край, межа) – особистість на межі культур; особистість між поколіннями, соціальними групами, класами, ідеологічними системами тощо.

Маркетинг освітніх послуг – це дослідження, планування, здійснення та контроль ретельно сформованих програм, з метою здійснення добровільного обміну цінностями з цільовими ринками для досягнення цілей навчальних закладів.

Маркетингова діяльність закладу освіти – діяльність, спрямована на вивчення запитів (пропозицій) споживачів та їх формування у майбутньому на основі надання й отримання освітніх послуг з метою розвитку особистості споживача й піднесення освіти як соціальної цінності.

Маркетингові Інтернет-технології – це комплекс соціальних та управлінських процесів, які спрямовані на якнайповніше задоволення потреб споживачів у мережі Інтернет при формуванні пропозиції та системи обміну товарів і послуг за допомогою інформаційних комунікаційних технологій.

Менеджер – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджер – це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Менеджмент – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Менеджмент (у вузькому розумінні) – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Менеджмент (у широкому розумінні) – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Менталітет (від нім. *mentalitet*, від лат. *mentis* – напрям думок, душевний склад, душа, розум, мислення) – світосприймання, світовідчуття, бачення себе у світі, особливості прояву національного характеру, своєрідність вдачі, ставлення до навколишнього світу.

Ментальні карти (англ. *mind map*) – метод структуризації інформації за допомогою графічних записів у вигляді діаграми із використанням семіотичних елементів.

Мета – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

Мета виховання – ідеальне передбачення кінцевих результатів виховання.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Мета планування – створення системи планових документів, що визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Метапізнання (лат. *metacognition*) – сукупність знань людини про основні особливості пізнавальної сфери та способи її контролю; здатність людини керувати власним пізнанням та контролювати його. Термін введено Дж. Флейвелом у 1976 р.

Метод «дерева рішень» – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Метод «пакетного менеджменту» – метод поділу груп (пакетів) продукції організації відповідно до їх рейтингу за двома критеріями.

Метод демонстрування – показ рухомих засобів наочності, приладів, дослідів, технічних установок тощо.

Метод ілюстрування – оснащення ілюстраціями статичної нерухомої наочності, плакатів, малюнків, картин, схем, карт тощо.

Метод критичного шляху (CPM) – метод, який на підставі виробничого графіку дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу.

Метод платіжної матриці – метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Метод прикладу – метод впливу на свідомість, почуття, поведінку особистості через наслідування; своєрідна наочність у виховній роботі.

Метод – захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи виховання (від гр. *methodos* – спосіб, шлях) – способи впливу вихователя на свідомість, волю і поведінку вихованця з метою формування в нього стійких переконань і певних норм поведінки.

Методи дослідження – способи, прийоми та процедури емпіричного і теоретичного пізнання явищ та процесів педагогічної дійсності.

Методи математичного програмування – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

Методи менеджменту – це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту адміністративні - це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту економічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи менеджменту соціально-психологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, виховані та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності.

Методи менеджменту технологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через до кументи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

Методи навчання – упорядковані способи діяльності вчителя й учнів, спрямовані на ефективне розв’язання навчально-виховних завдань.

Методи перепроєктування робіт: 1) **ротація робіт** – переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як горизонтальною так і вертикальною; 2) **формування робочих модулів** – ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, впродовж одного робочого дня; 3) **розширення роботи** – горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій та зменшення частоти повторення циклу. 4) **збагачення роботи** – процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності. 5) **використання альтернативних графіків роботи**

Методи теорії ігор – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

Методи теорії статистичних рішень – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об’єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

Методи управління конфліктними ситуаціями – сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення – вирішення конфліктних ситуацій.

Методика – складова педагогіки, яка вивчає і визначає правила і методи викладання навчального предмета.

Мимовільна пам’ять – запам’ятовування і відтворення матеріалу, яке здійснюється без контролю з боку свідомості і без докладання зусиль.

Мимовільна увага – вид уваги, який виникає незалежно від свідомого наміру людини і полягає в невимушеному її зосередженні на певному реальному або ідеальному об’єкті.

Мимовільна уява – цілеспрямоване відтворення і перетворення отриманих раніше вражень.

Мислення – процес опосередкованого і узагальненого пізнання людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їх істотних властивостях, зв'язках і відношеннях.

Мистецтво управління – вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

Мистецька освіта – спеціалізований вид освіти, який має особливі умови реалізації, взаємозалежність рівнів і наступність її здобуття в процесі підготовки професійних митців; особливим засобом навчання виступають художні твори з музики, образотворчого мистецтва, театру та кіно тощо.

Міжнародний захист прав дітей – система взаємоузгоджуваних дій державних і неурядових міжнародних організацій, спрямованих на забезпечення прав дитини з метою формування гармонійно розвиненої особистості, сприяння їх закріпленню у національних законодавствах.

Місія організації – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

Місія – це основна, загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління – спроба оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких охоплюються найважливіші аспекти управлінської діяльності конкретної організації.

Мовленнєвий етикет – мікросистема національно-специфічних стереотипних стійких формул спілкування, прийнятих суспільством для встановлення контакту співрозмовників, дотримання або припинення спілкування.

Мовлення – процес спілкування, опосередкований мовою, словом, жестами, мімікою.

Мовна особистість – індивід, який володіє сукупністю здатностей і характеристик, які зумовлюють створення і сприйняття ним текстів, що

відрізняються рівнем структурно-мовної складності та глибиною й точністю відображення дійсності. Поняття «індивідуальний стиль спілкування» передбачає мовну особистість.

Модуль – задокументована завершена частина освітньо-професійної програми, навчального матеріалу, що реалізується відповідними формами навчального процесу, обов'язково передбачає наявність етапів контролю знань та вмінь учнів.

Модульні нововведення – комплекс часткових взаємозв'язаних нововведень стосовно певної групи предметів, вікової групи дітей тощо.

Мозковий штурм – інтерактивний метод навчання, який полягає у розв'язанні конкретної проблеми через вільне висловлювання учасниками ідей та пропозицій щодо розв'язку.

Молодіжна субкультура – система цінностей, установок, моделей поведінки, життєвого стилю певної соціальної групи (молоді), яка є цілісним утворенням у межах домінуючої культури.

Моніторинг (від англ. *monitoring*, від лат. *monitor* – той, хто наглядає, спостерігає) – в освіті: спостереження за навчальним і виховним процесами з метою виявлення їх відповідності бажаному результату чи попереднім припущенням.

Монографія (грец. *monos* – один, *grapho* – пишу) – наукова праця у вигляді книги, яка містить повне чи поглиблене дослідження однієї проблеми або теми і належить одному або кільком авторам.

Мораль (від лат. *moralis* – моральний, від *moris* – звичай) – одна з форм суспільної свідомості; система поглядів і уявлень, норм і оцінок, що регулюють поведінку людей.

Моральна культура – найголовніший компонент духовного життя людини, який характеризує її досягнення в оволодінні основами моралі як сукупності принципів, вимог, норм, правил, які регулюють поведінку в усіх сферах життя.

Моральне виховання – цілеспрямована взаємодія дорослого і дитини з метою формування моральних почуттів і якостей, засвоєння моральних норм і правил, розвитку моральних мотивів і навичок поведінки.

Моральний вибір учителя – акт професійної діяльності, який полягає у виявленні суверенності, самовизначенні педагога щодо цінностей і норм фахової етики вибору способів їх реалізації в окремих педагогічних ситуаціях, поведінці.

Моральні норми – суспільно вироблені правила поведінки, якими керуються люди у своєму житті і вчинках; система вимог, які визначають обов'язки людини щодо оточення.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Більш конкретно – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація (у широкому розумінні) – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація до праці – внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотиви – усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось.

Мотиви навчання (від фр. *motif*, від лат. *moveo* – рухаю) – внутрішні психічні сили (рушії), які стимулюють пізнавальну діяльність людини.

Види мотивів: соціальні, спонукальні, пізнавальні, професійно-ціннісні, меркантильні.

Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мультикультуралізм – явище суспільного життя, яке полягає в співіснуванні у рамках одного суспільства багатьох культур. Також цим словом називають філософський світогляд і філософську теорію, які стверджують, що наявність у суспільстві багатьох культур – це природний стан суспільного життя і до нього треба ставитись відповідно. З точки зору мультикультуралізму крайністю і відхиленням від норми є намагання утвердити у суспільному житті одну єдину «загальноприйнятую» культуру, що часто буває у суспільствах тоталітарного типу.

Мультимедійна презентація – цифрове представлення навчального матеріалу, в якому зміст подається в інтерактивній мультимедіа-формі у вигляді слайдів, що об'єднані темою і дизайном.

Мультимедійні засоби навчання – дидактичні засоби, що поєднують кілька різних засобів передачі інформації за допомогою комп'ютера, компонентами яких є текст, графіка, анімація, звуковий супровід, відео тощо.

Н

Навички – автоматизовані, звичні, безпомилково виконувані дії (доведені до автоматизму уміння); застосування знань на практиці, що здійснюється на рівні автоматизованих дій через багаторазові повторення.

Навіювання (сугестія) – різні засоби вербального та невербального емоційного впливу на людину (передусім на почуття, а через них – на розум і волю особистості) з метою введення її до певного стану або спонукання до певних дій.

Навчальна програма – документ, затверджений Міністерством освіти і науки України, в якому подається характеристика змісту навчального матеріалу із зазначенням розділів, тем, орієнтовної кількості годин на їх

вивчення; пропонує вивчення навчального матеріалу за лінійним або концентричним принципом.

Навчальний план – затверджений Міністерством освіти і науки України документ, у якому визначається для кожного типу загальноосвітніх навчальновиховних закладів перелік навчальних предметів, порядок їх вивчення за роками, кількість тижневих годин на їх вивчення, структура навчального року; *державний компонент навчального плану* визначає перелік навчальних дисциплін, які є обов'язковими для вивчення в усіх школах, *шкільний компонент навчального плану* має рекомендаційний характер і передбачає перелік дисциплін, які можуть бути введені до робочого навчального плану за рішенням ради школи.

Навчальний посібник – навчальне видання, що частково або повністю замінює або доповнює підручник та офіційно затверджене як такий вид видання.

Навчальний предмет – дидактично обґрунтована система знань, умінь та навичок, відібраних з відповідної вузької галузі науки чи мистецтва для вивчення у навчальному закладі.

Навчальні заклади – заклади, єдиним і головним призначенням яких є надання послуг освіти.

Навчально-методичний посібник – навчальне видання з методики викладання навчальної дисципліни, яке, окрім викладу навчального матеріалу, містить методичні вказівки і рекомендації щодо викладання дисципліни або організації самостійної роботи, розвитку і виховання особистості; має чітку структуру: вступ, основну (методичну) частину, висновки та список використаної літератури.

Навчально-наочний посібник – навчальне видання, що містить ілюстративно-наочний матеріал, який сприяє вивченню і викладанню дисципліни.

Навчання – процес взаємодії вчителя та учня, в результаті якого учень засвоює знання, набуває вмінь та навичок, а також вчиться їх застосовувати.

Навчання модульне (від лат. *modulus* – міра) – організація навчального процесу, яка скерована на засвоєння цілісного блоку адаптованої інформації та забезпечує оптимальні умови соціально-особистісного зростання учасників педагогічного процесу.

Навчання проблемне – навчання, яке відрізняється тим, що учитель створює певну пізнавальну ситуацію, допомагає учням виділити проблемне завдання, зрозуміти її і «прийняти»; організовує учнів на самостійне оволодіння новим обсягом знань, необхідним для вирішення завдань; пропонує широкий спектр використання набутих знань на практиці.

Наглядова рада закладу освіти – рада, створена за рішенням засновника відповідно до законодавства,; сприяє вирішенню перспективних завдань розвитку конкретного закладу освіти, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням тощо.

Надання стратегії конкретної форми – це впровадження стратегії, перетворення стратегії у конкретні дії організації.

Накладна – обліковий документ, який дає право на отримання, відправлення вантажів чи матеріальних цінностей.

Наочність – принцип дидактики, відповідно до якого навчання ґрунтується на конкретних образах, що безпосередньо сприймаються учнями; засіб навчання за принципами візуалізації та схематизації, наприклад таблиці, схеми-моделі, картини, малюнки, графіки тощо.

Наочно-дійове мислення – мислення, яке здійснюється за допомогою зовнішніх орієнтувальних дій.

Наочно-образне мислення – мислення, яке здійснюється на основі уявлень, без використання практичних дій.

Наративне виховання – це спосіб взаємодії вчителя з учнями, що передбачає гармонійне поєднання й використання в навчально-виховному процесі вербальних методів інтерактивного засвоєння знань і застосування інформаційних джерел (автобіографічних, біографічних, педагогічних

наративів та ін.), що специфічно поєднує теоретичні та практичні підходи, репродуктивну й дослідницьку діяльність на основі вивчення, інтерпретації та трансформації досвіду

Наративний (у перекладі з англ. – «розповідний») передбачає розповідь історій про людей та їхні проблеми; наратив – оповідання, що описує певні фактичні події, викладені в авторському стилі інтерпретатора.

Народна дидактика – складова частина етнопедагогіки, яка об'єднує педагогічні знання і досвід народу в навчанні дітей; досвід народу в розумовому вихованні, формуванні основ світогляду підростаючого покоління.

Народознавство – вивчення культури, побуту, звичаїв народу.

Наслідування – відтворення дій, ідеалів, рис характеру, творчої манери інших осіб, слідування якомусь зразку, прикладу. У даному випадку – один з шляхів довільного і частіше мимовільного засвоєння людиною соціального досвіду.

Наукова робота – письмовий виклад власних результатів наукового дослідження, який ґрунтується на критичному огляді бібліографічних джерел; курсова, магістерська (дипломна) роботи студента, дисертаційне дослідження, монографія тощо.

Науковий світогляд – цілісна система понять, поглядів, почуттів, переконань, які визначають ставлення людини до дійсності і самої себе.

Научуваність – загальна пізнавальна здібність, що виявляється в швидкості і легкості набування нових знань і навичок, у якості засвоєння навчального матеріалу і виконання навчальної діяльності.

Національна ідея – тип суспільної свідомості та суспільна сила, спрямована на забезпечення розвитку в інтересах нації та її державності.

Національна рамка кваліфікацій – затверджений Кабміном України системний і структурований за компетентностями опис її рівнів; призначена для використання органами державної влади та органами місцевого самоврядування, закладами освіти, роботодавцями з метою розроблення,

ідентифікації, планування і розвитку кваліфікацій; враховує вимоги ринку праці до компетентностей працівників.

Національна школа – у радянські часи школа суто з мовою навчання національної меншини; сьогодні – загальноосвітній навчальний заклад з повним або частковим використанням національного компонента, спрямованого на збереження і розвиток національної мови та культури як національної меншини, так і державної нації.

Національне виховання – створена упродовж віків самим народом система поглядів, переконань, ідей, ідеалів, традицій, звичаїв та ін., покликаних формувати світоглядну свідомість та ціннісні орієнтації молоді, передавати їй соціальний досвід, надбання попередніх поколінь.

Національний дитячий садок – дошкільний дитячий заклад, який забезпечує трансляцію культури народу, сприяє етнізації особистості, засвоєнню духовних надбань нації.

Національно-патріотичне виховання – комплексна системна і цілеспрямована діяльність органів державної влади, освітніх закладів, громадських організацій, сім'ї та інших соціальних інститутів щодо формування у молодого покоління високої патріотичної свідомості, почуття вірності, любові до Батьківщини, турботи про благо свого народу, готовності до виконання громадянського і конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, цілісності, незалежності України, сприяння становленню її як правової, демократичної, соціальної держави.

Невербальна комунікація – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

Неврастенія – нервова слабкість, що є похідною від нервового стресу і часто виступає як закономірний наслідок, що виникає при спілкуванні, бар'єри якого наклалися на помилки і прорахунки.

Невроз – короткочасне напруження, що виникає у нервовій системі людини; функціональний розлад психіки на основі міжособистісних конфліктів,

стурбованості, неблагополуччя у житті в цілому, невирішених проблем, негараздів тощо.

Немовля – дитина віком від народження до 12 місяців.

Неперервна освіта – набуття особою знань, умінь і навичок упродовж життя для інтелектуального, культурного і духовного розвитку особистості.

Нестандартний урок – урок, що має довільну структуру, не відповідає стандартним типам, якому притаманні оригінальність, незвичність, підвищена емоційність (урок-суд, урок-диспут, урок-екскурсія, урок-подорож тощо).

Неформальна організація – система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

Неформальна освіта – освіта, яка здобувається як правило за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

Неформальне спілкування – це різноманітні особистісні контакти, які відбуваються за межами офіційних відносин.

Неформальний молодіжний рух – система молодіжних субкультур і широкої неорганізованої молодіжної активності в їх взаємозв'язку між собою та суспільством.

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

Нова українська школа – це ключова реформа Міністерства освіти і науки України у наш час. Головна мета – створити школу, у якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, а й вміння застосовувати їх у житті.

Нове освітнє середовище – це сучасний простір, сукупність умов, засобів і технологій для комфортного навчання учнів, учителів і батьків.

Норма управління – це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера.

Норма чисельності – це розрахована для конкретних організаційно-технічних умов кількість працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для якісного виконання певного обсягу роботи за визначений період часу.

О

Обдарована дитини – дитина, яка вирізняється яскравими, очевидними, інколи визначними досягненнями або має внутрішні задатки для таких досягнень у певному виді діяльності.

Обдарованість – високий рівень загальних і спеціальних здібностей, які є передумовою творчих досягнень.

Об'єкт менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт управління у виробничо-господарській організації – сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва.

Об'єкт управління – елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Обсяг роботи – кількість операцій та/або задач, які виконуються одним працівником, та частота їх повторення.

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається.

Ознаки діяльності менеджера: 1) керування роботою одного або кількох співробітників організації; 2) управління частиною або всією організацією; 3) наявність певних повноважень та прийняття в межах цих повноважень рішень, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Олігофренопедагогіка (від гр. *oligos* – малий і *phren* – розум і педагогіка) – галузь педагогічної науки, яка займається вихованням і навчанням розумово відсталих людей.

Онтогенез – процес розвитку людини від народження до смерті.

Оперативна (тимчасова робоча) група – група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

Оперативне регулювання – повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Оперативне управління – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Операційна система – це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги.

Операційний час – це час, необхідний для виконання встановленого комплексу послідовних дій та операцій по відношенню до одиниці продукції.

Опорний заклад освіти – це заклад загальної середньої освіти, що має зручне розташування для підвезення дітей з інших населених пунктів, забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально-технічну і навчально-методичну базу та спроможний забезпечувати на належному рівні здобуття профільної освіти.

Опосередковані засоби впливу на дитину – стимулююче навчальне спілкування, використання вчителем засобів заохочення допитливості, самостійності думки, нагромадження цілеспрямованих спостережень, підтримка розумових зусиль дитини, розвиток її асоціативного мислення.

Оптимізація процесу навчання (від лат. *optimus* – найкращий, найзручніший) – процес створення найбільш сприятливих умов (добір методів,

засобів навчання, забезпечення санітарно-гігієнічних умов, емоційних чинників тощо) для отримання бажаних результатів без додаткових витрат часу і фізичних зусиль; провідний принцип навчання, реалізація вимог якого сприяє раціональній і ефективній побудові уроку та системи навчальних занять.

Організаторські здібності вчителя – здатність організовувати учнівський колектив, об'єднувати його і надихати на вирішення важливих завдань, а також уміння правильно організовувати свою власну роботу.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності та конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Організаційна культура – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

Організаційна структура – абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Організаційна структура – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва організації.

Організаційні зміни – будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.

Організаційні зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т. ін.), зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.

Організаційні принципи – сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами, всередині організації.

Організація – функція управління, в межах якої здійснюється поділ робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Організація управлінської праці – порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.

Орієнтири – плани, що носять характер напрямку дій і не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто надають у певних межах свободу для маневру.

Ортодокс (від гр. *orthodoxos* – правовірний) – людина, яка неухильно дотримується певного вчення, доктрини, системи поглядів.

Освіта – процес засвоєння систематизованих знань і формування на їх основі світогляду, розвитку пізнавальних можливостей, набуття умінь і навичок для практичного застосування загальноосвітніх і професійних знань.

Освіта вища – система освіти, що передбачає забезпечення фундаментальної, загальнокультурної, практичної підготовки фахівців, які мають визначати темпи і рівень науково-технічного, економічного та соціально-культурного процесу, формування інтелектуального потенціалу суспільства.

Освіта дошкільна – початковий структурний компонент системи освіти, який забезпечує розвиток і виховання дітей в родині та дошкільних виховних закладах (дитячих яслах, садках).

Освіта позашкільна – складові системи освіти, спрямовані на забезпечення потреб людини у задоволенні інтересів та схильностей, здобуття дітьми додаткових знань, умінь та навичок, розвиток інтелектуальних потенцій.

Освіта політехнічна (від гр. *poly* – багато і *techne* – мистецтво, майстерність, вправність) – один із видів освіти, завданнями якого є ознайомлення з різноманітними галузями виробництва, пізнання сутності багатьох технологічних процесів, оволодіння певними вміннями та навичками обслуговування найпростіших технологічних процесів.

Освіта професійна – освіта, спрямована на оволодіння знаннями, вміннями і навичками, необхідними для виконання завдань професійної діяльності.

Освіта професійно-технічна – освіта, яка забезпечує здобуття громадянами певної професії відповідно до їх покликання, інтересів та здібностей, соціальну підготовку до участі у продуктивній праці.

Освіта середня загальна – провідна складова системи освіти, що забезпечує освіту і виховання дітей 6–18 років, підготовку їх до отримання професійної освіти та трудової діяльності.

Освіта-медіа – напрям у педагогіці, що передбачає вивчення школярами (студентами) закономірностей масових комунікацій (преси, телебачення, радіо, кіно та ін.).

Освітні послуги – діяльність фізичних та юридичних осіб у сфері формальної та неформальної освіти, яка спрямована на задоволення потреб людини в надбанні нею нових знань і розвитку індивідуальних здібностей.

Освітні рівні – характеристика освіти за ознаками ступеня сформованості інтелектуальних якостей освіти, достатніх для здобуття знань та вмінь.

Освітній маркетинг – це один із напрямів діяльності з управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, який забезпечує дослідження попиту на освітні послуги та певні знання понад встановлені державою стандарти, впливає на розвиток освітніх потреб громадян шляхом розроблення й впровадження концепції надання їм якісного освітнього продукту.

Освітній округ – сукупність закладів освіти, у тому числі закладів позашкільної освіти, закладів культури, фізичної культури і спорту, що забезпечують доступність освіти для осіб, які проживають на відповідній території.

Освітній простір – педагогічний феномен, що передбачає тісний контакт людини із оточуючим її освітнім середовищем, у результаті чого відбувається осмислення і пізнання всіх елементів-носіїв культури; система соціальних зв'язків в освітній галузі, яка базується на взаємодії суспільства і соціальних інститутів освітньої спрямованості, якому притаманні часові характеристики, географічне розташування; інноваційний розвиток освітніх закладів передбачає обов'язкове проектування освітнього простору, який характеризується обсягом освітніх послуг, а також потужністю та інтенсивністю освітньої інформації.

Освітній процес – система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей.

Освітньо-кваліфікаційна характеристика – сукупність основних вимог до професійних якостей, знань та умінь фахівця, необхідних для успішного виконання ним професійних функцій.

Освітня діяльність – діяльність суб'єкта освітньої діяльності, спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті.

Освітня послуга – комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання.

Освітня потреба – усвідомлена особою необхідність набуття певних знань і умінь, які раніше були відсутні або втрачені.

Освітня програма – єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання.

Освітня технологія – строго обґрунтована система педагогічних засобів, форм і методів, їх етапність, націленість на вирішення конкретних освітньовиховних завдань; певний порядок, логічність педагогічних дій відповідно до поставленої мети, алгоритм професійної діяльності, який легко відтворюється учителем.

Освітологія (англ. *educology*) – науковий напрям інтегрованого дослідження сфери освіти, що найбільш повно відображає всі знання про освіту; виникла на стику філософії освіти й педагогіки; досліджує освіту як сферу зі складною сегментарною структурою підсистем, які відображають різні напрями життєдіяльності освітньої галузі та її взаємодії з іншими сферами суспільства, що у сукупності забезпечує гармонізацію розвитку суспільства і кожної особистості.

Освіченість – міра пізнавальної активності індивіда, яка проявляється у рівні набутих знань, що можуть бути використані у практичній діяльності.

Основна задача теорії ігор – визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцю оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої здатне тільки зменшити виграш.

Особа з особливими освітніми потребами – особа, яка потребує додаткової постійної чи тимчасової підтримки в освітньому процесі з метою забезпечення її права на освіту.

Особистісна рефлексія (лат. *reflexio* – відображення) – заглиблення у світ власних вчинків, почуттів, переживань, співвіднесення їх з навколишньою дійсністю.

Особистісне самовизначення – процес свідомого визначення суб'єктом своєї сутності та місця у системі суспільних відносин.

Особистісно-орієнтований підхід до навчання та виховання – це така організація формування та розвитку особистості, в основі якої ви явлення суб'єктного досвіду кожного учня та надання психолого-педагогічної допомоги в становленні його індивідуальності, в життєвому самовизначенні, самореалізації.

Особистість – духовна, соціально-психологічна інстанція; людина, яка характеризується з соціально-психологічного погляду насамперед рівнем розвитку психіки, здатністю до засвоєння соціального досвіду, можливістю спілкуватися з іншими людьми; їй властиві самоусвідомлення, саморозвиток у цілісній життєдіяльності, активне переживання у часі й просторі свого існування.

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

П

Пам'ять – здатність організму зберігати й відтворювати інформацію про зовнішній світ та про свій внутрішній стан для подальшого її використання у процесі життєдіяльності.

Паніка – прояви масового страху та розгубленості перед реальною або уявною загрозою; за масштабами розрізняють індивідуальну, групову і масову паніку, за глибиною – легку, середню, повну; за тривалістю – коротку, достатньо тривалу, пролонговану, безперервну.

Парадигма (від гр. *paradeigma* – приклад, взірець) – система форм одного слова, що відображає видозміни слова по властивих йому граматичних категоріях, наприклад по роду, числу і відмінку для іменників, особі, часу, вигляду і інше для дієслів; схема зміни слова по граматичних категоріях; зразок типу відміни або відмінювання; у переносному значенні – зразок виявів певного явища, група фактів, що має щось спільне, тощо.

Парна форма навчання – комунікативна взаємодія між двома учнями, що виконують загально навчальне завдання.

Патріотизм (від лат. *patria* – батьківщина) – моральний і політичний принцип, соціальне почуття, змістом якого є любов до Вітчизни, відданість їй, гордість за її минуле і сучасне, прагнення захистити інтереси Батьківщини; комплексне почуття-цінність і смислова основа поведінки людини;

зміст і спрямованість патріотизму визначається моральним і духовним кліматом суспільства.

Педагогіка (грец. *país* – дитя і *ago* – веду) – наука про навчання та виховання підростаючих поколінь; у наш час поняття педагогіки розширилося й охоплює сферу навчання і виховання не тільки дітей, а й людини взагалі. В системі педагогічних наук виділяються такі основні галузі: методологія педагогіки, теорія навчання, теорія виховання, теорія управління освітою, методика навчання, дошкільна педагогіка, соціальна педагогіка, порівняльна педагогіка.

Педагогіка вальдорфська – сукупність методів і прийомів виховання та навчання, які ґрунтуються на антропософській (антропософія – релігійномістичне вчення, що ставить на місце Бога обожнену людину) інтерпретації розвитку людини як цілісної взаємодії тілесних, душевних і духовних чинників.

Педагогіка народна (етнопедагогіка) – галузь емпіричних педагогічних знань і народного досвіду, які відображують погляди на систему, напрями, форми, засоби виховання і навчання підростаючого покоління.

Педагогіка партнерства – напрям педагогіки, що включає собою систему методів і прийомів виховання і навчання на засадах гуманізму та творчого підходу до розвитку особистості.

Педагогічна взаємодія – доцільний, спланований чи імпровізований, учинок учителя, що спричиняє зміну педагогічної ситуації або особистісні зміни дитини.

Педагогічна діяльність – інтелектуальна, творча діяльність педагогічного (науково-педагогічного) працівника або самозайнятої особи у формальній та/або неформальній освіті, спрямована на навчання, виховання та розвиток особистості, її загальнокультурних, громадянських та/або професійних компетентностей.

Педагогічна емоціокорекція – зміна негативних емоцій вихованця (збентеженості, розгубленості, журби) на позитивні (задоволення, радості), які активізують сутнісні сили вихованця.

Педагогічна емпатія – співпереживання, адекватна реакція на вчинки і почуття дітей.

Педагогічна етика (від гр. *paides* – діти і *ago* – веду) – галузь етичної науки, що досліджує основи, сутність, специфіку, особливості педагогічної моралі, обґрунтовує її принципи і їх реалізацію у сфері педагогічної праці, вивчає зміст моральної діяльності педагога загалом, моральні взаємини у педагогічному середовищі.

Педагогічна занедбаність – відставання в розвитку дитини, яке виникає внаслідок не належних умов життя та виховання.

Педагогічна інновація – це новий підхід до організації освіти, пов'язаний з вимогами економічного, соціального, політичного та культурного життя народу, і реформування на цій основі її теоретико-методичних засад, концептуальних підходів, структури, створення оригінальних технологій навчання і виховання, методів управління, впровадження у практику наукових досягнень і поширення передового досвіду.

Педагогічна культура батьків – компонент загальної культури, який акумулює в собі накопичений попередніми поколіннями досвід виховання дітей у сім'ї.

Педагогічна майстерність – найвищий рівень педагогічної діяльності, який виявляється в тому, що у відведений час педагог досягає оптимальних результатів; комплекс властивостей особистості, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі.

Педагогічна рада школи (педрада) – колегіальний орган управління навчальним процесом школи, який узагальнює й аналізує результати діяльності колективу, виокремлює проблеми та затверджує програму дій для їхньої реалізації; роботою педради керує голова – директор школи, а її склад – учителі, вихователі, бібліотечні працівники, адміністрація школи. Педрада

проводиться один раз у навчальну чверть; тематика засідань вноситься в готовий план роботи школи.

Педагогічна система – цілісне утворення, що характеризується цілеспрямованістю до розвитку учня, функціонуванням, особливими структурами, зв'язками між її елементами. Педагогічні системи й процеси, які відбуваються в самій системі, спрямовані на досягнення певної мети, використання у все більшій мірі найновіших інформаційних засобів.

Педагогічна ситуація – суперечність між педагогічною метою і можливістю її досягти.

Педагогічна технологія – сукупність засобів і прийомів, форм взаємодії вчителя й учня, яка забезпечує ефективність функціонування педагогічної системи й досягнення поставленої педагогічної мети; динамічна, оперативно суттєва характеристика процесу, котрий здійснюється у педагогічній системі.

Педагогічна уява – спеціальні здібності вчителя, які виражаються у передбачуваності своїх дій, у виховному проектуванні особистості учнів, в умінні прогнозувати розвиток тих чи інших якостей вихованця.

Педагогічна ціль – передбачуваний кінцевий результат навчально-виховного процесу.

Педагогічне новаторство – пошук і знаходження принципово нових, раніше відсутніх задач, засобів і способів діяльності. Це знахідки і педагогічні винаходи, які можуть бути локальними – стосуватися окремих методів, форм чи системи – призводити до усвідомлення нових високоефективних систем навчання та виховання. У широкому розумінні слова «відкриття» педагогом відомих у науці й досвіді співвідношення методів, прийомів і умов їхнього застосування, бачення деяких варіантів вирішення однієї задачі, оновлення відомого відповідно з новими вимогами.

Педагогічне спостереження – спеціально організоване, цілеспрямоване, систематичне та планомірне сприйняття досліджуваного об'єкта в природних умовах повсякденного життя.

Педагогічний експеримент – комплексний дослідницький метод, суть якого полягає в дослідженні педагогічного явища у спеціально створених умовах, організованих ситуаціях.

Педагогічний етикет – манера, сукупність правил і моделей поведінки вчителя в типових ситуаціях та обставинах, засвідчення її доречності і допустимості.

Педагогічний маркетинг – це вид діяльності, спрямований на вивчення освітнього середовища, створення та розвиток ринку освітніх послуг й стимулювання попиту на них. Передбачає комплексне вивчення соціального замовлення суспільства на освіту, можливий ступінь попиту на ті чи інші знання, на необхідний рівень підготовки учнів, форми навчання та можливість їх удосконалення.

Педагогічний оптимізм (лат. *optimus* – найкращий) – позитивне сприйняття учня, яке ґрунтується на вірі у його можливості, націленості на кращий результат.

Педагогічний процес – процес, який здійснюється в педагогічній системі й відображає ті зміни, які відбуваються в учневі й оцінюються наступними показниками: якість засвоєння знань, навичок та вмінь, показники розумового розвитку, показники вихованості; комплекс функціонально взаємопов'язаних компонентів, який повинен забезпечити цілеспрямоване надбання знань, навичок, умінь, котрі необхідні для майбутньої практичної діяльності.

Педагогічний такт – почуття міри в застосуванні засобів педагогічного впливу на дітей, творчий пошук оптимальних рішень щодо взаємодії з ними.

Педагогічні стереотипи – поведінкові, когнітивні або афективні еталони, на які орієнтуються педагоги у своїй професійно-педагогічній діяльності.

Педологія (гр. *pais* – дитина і *logos* – вчення) – наука про дитину, особливості її анатомо-фізіологічного, психічного та соціального розвитку.

Педоцентризм (від гр. *pais* (*pados*) – дитя, лат. *centrum* – центр) – один із напрямів педагогіки, який стверджує, що зміст, організація і методи навчання визначаються безпосередніми інтересами та проблемами дітей.

Перевиховання – система виховних впливів педагога на вихованця з метою гальмування негативних проявів у поведінці й утвердження позитивних якостей у діяльності.

Переконання – раціональна моральна основа діяльності особистості, яка дає змогу їй здійснювати певний вчинок свідомо; основна моральна настанова, яка визначає мету й напрям вчинків людини, тверда впевненість у чомусь, заснована на певній ідеї, світогляді.

Перепідготовка – освіта дорослих, спрямована на професійне навчання з метою оволодіння іншою професією.

Періодизація розвитку дитини (за Д. Б. Ельконіним) – визнання в розвитку дитини 3 етапів: 1) дошкільне дитинство (0–6) 7 років; 2) молодший шкільний вік (6–11 років); 3) середній і старший шкільний вік (12–17 років); у рамках цих етапів – вік немовляти – до 1 року; раннє дитинство – 1–3 роки; молодший і середній дошкільний вік – 3–4–5 років; старший дошкільний вік – 4 (5–6) 7 років; молодший шкільний вік – 6 (7–10) 11 років; підлітковий вік – 10(11–13) 14 років; ранній юнацький вік – 13 (14–16) 17 років.

Пермісивний стиль виховання – відсутність контролю за розвитком, вихованням і життєдіяльністю дитини, що може бути зумовлена надмірною любов'ю до неї, недостатнім досвідом батьків, побоюванням втручатися в розвиток дитини, переоцінкою її можливостей.

Персоналізація – морально-духовне представлення себе в житті інших людей.

Перспектива – мета, «завтрашня радість» (А. С. Макаренко), що виступає стимулом у діяльності колективу та окремих його членів.

Перцептивні здібності вчителя – здатність проникати у внутрішній світ учня, психологічна спостережливість, пов'язана з глибоким розумінням особистості учня, його тимчасових психічних станів.

Підвищення кваліфікації – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності.

Підліток – не до кінця сформована особистість, яка перебуває в перехідному від дитинства до юності віці; сучасна наука визначає підлітковий вік в залежності від країни (регіону проживання) і культурно-національних особливостей, а також статі (від 14 до 15–17 років).

Підручник – навчальна книга, в якій систематизовано розкривається зміст навчального матеріалу з певної дисципліни відповідно до вимог чинної програми.

Підсумковий контроль – перевірка й оцінювання засвоєних знань, умінь і навичок, що здійснюється наприкінці хронологічного або тематичного етапу навчання.

Підтекст – приховане за фразою або текстом внутрішнє значення.

Підфункції планування: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Підхід до виховання комплексний – підхід до виховання, що передбачає єдність мети, завдань і засобів її досягнення через діяльність різних соціальних інститутів (сім'ї, навчально-виховних закладів, засобів масової інформації).

Пізнавальні інтереси – група мотивів, пов'язана зі змістом і процесом учіння, спрямована на опанування способом певної діяльності.

Післявчинкова аура – колективний стан потрясіння, позитивний чи негативний залежно від мотиваційної спрямованості вчинку.

Післядипломна педагогічна освіта – освіта дорослих, що передбачає організоване й систематичне навчання дипломованих фахівців у сфері освіти для подолання розриву між здобутою ними у вищих навчальних закладах професійною підготовкою, набутим практичним досвідом і новими вимогами, зумовленими змінами, що відбуваються в науці й суспільстві.

Плагіат академічний – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості).

План – документ, який визначає точний перелік запланованих до виконання робіт чи заходів, їх послідовність, обсяг, конкретних виконавців.

План навчальний – нормативний документ, у якому визначено для кожного типу загальноосвітніх навчально-виховних закладів перелік навчальних предметів, порядок їх вивчення за роками, кількість годин на тиждень, відведених для їх вивчення, графік навчального процесу.

Планетарна свідомість – усвідомлення єдності й унікальності життя на Землі, почуття поваги до всіх народів, їхніх прав, інтересів і цінностей; базується на розумінні світу як єдності й різноманітності.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Поведінковий (багатопараметричний) підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору задоволення інтересів всіх працівників та їх груп, що приймають участь в діяльності організації.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління – ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення сподівань і потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації (головний критерій – досягнення балансу інтересів).

Повідомлення – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Повноваження – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Повноваження лінійні – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

Повноваження функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

Повноваження штабні – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

Пограниччя – це особливий соціальний простір, де відбувається перетин культур і яке наповнене особливими сенсами. Значущість пограниччя в сучасному світі визначається соціокультурними трансформаціями, процесами регіоналізації, зміною характеру державних кордонів і змінами світогляду людей, життєдіяльність яких здійснюється в цьому просторі; це соціокультурний феномен, специфічний регіон, який володіє власною динамікою розвитку.

Поділ праці – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Поділ праці в менеджменті – визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

Поділ управлінської праці вертикальний – це формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний – це призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Поетична педагогіка – навчання та виховання дітей засобами поезії.

Позакласна виховна робота – заходи виховного характеру, які здійснюються в загальноосвітніх навчально-виховних закладах під керівництвом учителів вихователів.

Позаурочна навчальна робота – різні види самостійної навчальної роботи учнів у рамках системи навчання і виховання (домашня навчальна робота, екскурсії, гурткова робота та ін.).

Показовий метод викладання – один із методів проблемно-розвиваючого навчання, спосіб взаємодії викладача й учнів на основі створення інформаційнопізнавальної суперечності між раніше засвоєними знаннями та

новими фактами, законами, правилами і положеннями з метою пояснення суті нового і формування уявлення про логіку вирішення наукової проблеми; учні долучаються до історії проблеми, беруть участь у її вирішенні, доведенні гіпотези тощо.

Покарання – вплив на особистість дитини/школяра, який відображає засудження дій, вчинків, що суперечать нормам, принципам поведінки у суспільстві, змушує дотримуватися цих норм.

Покоління – це група людей, народжених у певний віковий період, особистість яких формувалась під впливом єдиних подій у суспільстві (політичних, економічних, соціальних, технологічних) і виховувалась в рамках певної сімейної моделі.

Полікультурність – це такий принцип функціонування та співіснування в певному соціумі різноманітних етнокультурних спільнот з притаманним їм усвідомленням власної ідентичності, що забезпечує їх рівноправність, толерантність та органічність зв'язку з широкою кроскультурною спільнотою, взаємозбагачення культур, а також наявність та визначення спільної загальнодержавної системи норм та цінностей, які становлять основу громадянської свідомості кожного члена соціуму.

Політехнічна освіта – такий вид освіти, який ознайомлює з різноманітними галузями виробництва, сутністю технологічних процесів, оволодіння з різними певними вміннями і навичками обслуговування найпростіших технологічних процесів.

Політика – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний «кодекс законів організації», який визначає, у якому напрямку слід діяти.

Положення – правовий акт, який встановлює основні правила організаційної діяльності установ та їх структурних підрозділів, складається під час створення нових закладів та підприємств і затверджується вищими органами або керівниками установ.

Порівняльна педагогіка – наукова дисципліна, яка займається методологією, загальною теорією освітніх тенденцій у сучасному світі, закономірностями розвитку освітніх систем у глобальному масштабі, співвідношенням всезагальних тенденцій та національної або регіональної специфіки, виявляє позитивні та негативні аспекти міжнародного педагогічного досвіду, форми і способи взаємозбагачення національних педагогічних культур.

Посібник навчальний – навчальна книга, в якій розкрито зміст навчального матеріалу, що не завжди відповідає вимогам чинної програми, а виходить за її межі, визначено додаткові завдання, спрямовані на розширення пізнавальних інтересів учнів, розвиток їхньої самостійної пізнавальної діяльності.

Поточний контроль – це контроль, який здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності з метою виявлення і усунення перешкод, недоліків, помилок поточного характеру, які можуть перешкодити досягненню цілей організації, впровадження заходів, які об'єктивно сприяють досягненню цих цілей.

Потреба – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби в безпеці – потреби у задоволенні базових (фізіологічних) потреб і в подальшому.

Потреби в належності – потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

Потреби в повазі – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

Потреби в самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Потреби в успіху – потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

Потреби у владі – потреби впливати на поведінку інших людей.

Потреби фізіологічні – потреби, пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

Пояснення – словесне тлумачення понять, явищ, слів, термінів, принципів дій, прикладів тощо; види пояснень: причинні (виявляють причини певного явища), генетичні (розкривають передісторію явищ), закономірні (розкривають зміст закономірних зв'язків), структурні (пояснюють будову об'єкта, взаємодію його елементів), функціональні (допомагають усвідомити специфіку функціонування об'єкта).

Пояснювальна записка – 1) документ особистого характеру, в якому пояснюються певні дії особи (найчастіше – порушення дисципліни, невиконання роботи), що пишеться працівником на вимогу адміністрації; 2) вступна частина іншого документа (плану, програми, проекту тощо), де обґрунтовується мета його створення, структура, зміст, термін дії, функціональне призначення, актуальність і новизна.

Правила – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

Правила класу – це очікування щодо відповідної загальної поведінки учнів і учителя.

Правове виховання – процес оволодіння правової культури суспільства, вироблення умінь і навичок поведінки відповідно до правових норм, формування активної позиції у правовій сфері.

Практикум – книга, що містить систему запитань і завдань та допоміжний довідковий матеріал для їх виконання; додаток до підручника.

Практичні роботи – один із видів навчальної діяльності, в основі якого – застосування учнями знань, умінь та навичок у ситуаціях, наближених до життєвих.

Прес-реліз – документ, у якому подається офіційна інформація про певну подію або захід до засобів масової інформації, метою якого є ознайомлення

журналістів з подією і подальше висвітлення її у найбільш вигідному або важливому для установи аспекті.

Привчання – організація планомірного і регулярного виконання вихованцями певних дій з елементами примусу, обов'язковості з метою формування стійких звичок у поведінці.

Прийом виховання – складова методу, що визначає шлях реалізації його вимог.

Прийом навчання – складова методу, певні разові дії, спрямовані на реалізацію його вимог.

Приклад – метод виховання, який передбачає організацію взірця для наслідування з метою оптимізації процесу соціального успадкування.

Принцип активності та самостійності у навчанні – полягає у тому, що вчитель не має змоги передавати знання, він лише спонукає учня до навчальної праці, успіх якої залежить від вкладених самостійних зусиль учня.

Принцип ґрунтовності – принцип навчання, який полягає в тому, що засвоювані знання мають смисл, якщо вони ґрунтовні – добре усвідомлені, систематизовані, пов'язані з практикою.

Принцип доступності навчання та врахування індивідуальних особливостей учнів (принцип природовідповідності) – принцип навчання, який ґрунтується на необхідності зважати на природні особливості і можливості учнів певних вікових груп, не забуваючи про індивідуальні особливості фізичного і психічного розвитку кожної особистості.

Принцип емоційності навчання – принцип навчання, який впливає з природи розвитку й діяльності особистості: емоційний виклад фактів та явищ запам'ятовується та запам'ятовується з подвійною силою.

Принцип зв'язку навчання з практичною діяльністю – принцип навчання, який виявляється у визнанні того, що практика – поштовх до пізнання і водночас критерій перевірки всякої теорії; здатність учня на основі отриманих знань вирішувати життєві проблеми.

Принцип наочності – принцип навчання, який полягає у використанні візуальних методів навчання для оптимального засвоєння знань.

Принцип науковості – принцип навчання, який полягає у тому, що засвоювані учнями знання повинні відображати досягнення сучасної науки і методи наукових досліджень, бути достовірними та історично послідовними.

Принцип свідомості – принцип навчання, який полягає у тому, що знання стають надбанням людини лише в результаті самостійної свідомої діяльності, а не зубріння.

Принцип систематичності й послідовності навчання – принцип навчання, який полягає у тому, що витримується послідовне розгортання змісту знань, способів діяльності у навчальних програмах, підручниках, дотримується такий самий порядок засвоєння знань, з урахуванням вікових особливостей учнів, а також внутрішньої логіки конкретної науки.

Принципи виховання (від лат. *princīpiū* – основа, начало) – вихідні положення, які є фундаментом змісту, форм, методів, засобів і прийомів виховного процесу.

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Принципи навчання (від лат. *princīpiū* – основа, начало) – вихідні положення теорії і практики навчання.

Принципи освіти (від лат. *princīpiū* – основа, начало) – вихідні положення, покладені в основу діяльності всієї системи освіти України та її структурних підрозділів.

Принципи управління – вихідні положення, які визначають основні напрями, форми, засоби та методи управління загальноосвітніми навчально-виховними закладами.

Прискорене навчання – форма роботи з обдарованими дітьми, що враховує їхню здатність швидко засвоювати навчальний матеріал; може відбуватися завдяки більш ранньому початку навчання, «перестрибуванню»

через класи, переходу до старшої вікової групи, але тільки з деяких предметів, більш ранньому вивченню дисципліни, ніж вивчення в класі.

Проблемна ситуація – ситуація, яка виникає, коли в учнів для успішного розв’язання пізнавального (пошукового) завдання не вистачає потрібних знань; суперечність між тим, що учні знають, і тим, що повинні знати; своєрідна рушійна сила навчального процесу, завдяки якій виникають умови для активного засвоєння учнями нового матеріалу.

Проблемне навчання – система методів, засобів, що шляхом розв’язання проблемних завдань у процесі засвоєння нових знань формують в учнів творче мислення та пізнавальні інтереси.

Прогностика педагогічна (від гр. *prognostike* – мистецтво робити прогноз) – галузь наукових знань, що розглядає принципи, закономірності та методи прогнозування щодо об’єктів, які вивчає педагогіка.

Програма навчальна – нормативний документ, в якому подано характеристику змісту навчального матеріалу із визначенням розділів, тем, орієнтовної кількості годин на їх вивчення.

Програми – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

Програмоване навчання – система подання теоретичного матеріалу та організованих форм навчальної роботи, що сприяють у самостійному здобуванні знань, оволодінні уміннями і навичками.

Прогресивний педагогічний досвід – новаторський (від лат. *novator* – обновник) досвід, який запроваджує і реалізує нові прогресивні ідеї, визначає нові шляхи вирішення окремих і загальних педагогічних завдань; використовує нові форми, методи, прийоми, системи діяльності, донині не відомі педагогічній науці та шкільній практиці.

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Проект – продукт, презентований учнем (групою) за наслідками його (їхньої) самостійної творчо-пошукової роботи і має різні види (міжпредметний, інтерактивний, новаторський тощо).

Проекти – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

Проектування робіт – процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

Проекційні здібності педагога – здібності, що проявляються у вмінні передбачити кінцевий результат протягом усього періоду навчання.

Протокол – документ, у якому фіксуються хід і результати роботи нарад, засідань, відображаються виступи з питань, що розглядаються, а також рішення, прийняті в результаті обговорення.

Професійна етика – система моральних вимог, яка ґрунтується на усвідомленні професійного обов'язку, дотриманні етичних норм.

Професійна компетентність – оволодіння педагогом необхідними знаннями, уміннями і навичками, які засвідчують ефективність педагогічної діяльності, високий рівень спілкування з різними суб'єктами навчально-виховного процесу сформованість професійно-особистісних якостей, цінностей, ідеалів учителя.

Професійна орієнтація – цілеспрямована діяльність вихователя, що передбачає надання допомоги вихованцеві у правильному виборі професії; сукупність психолого-педагогічних, медичних, організаційних заходів впливу на учнів з метою виявлення і формування їхніх професійних інтересів та здібностей і вплив на вибір професії відповідно до соціально-економічних потреб, особистих схильностей, психічних і фізичних можливостей.

Професійна освіта – вид освіти, спрямований на оволодіння знаннями і навичками, що необхідні для виконання завдань професійної діяльності.

Професійна освіта – освіта, яка здобувається на основі базової або повної середньої освіти і метою якої є формування та розвиток професійних

компетентностей особи, необхідних для професійної діяльності в рамках певної професії у відповідній галузі, забезпечення її конкурентоздатності на ринку праці та мобільності і перспектив кар'єрного зростання впродовж життя.

Професійне вигорання – синдром емоційного виснаження, деперсоналізації (втрата індивідуальності, відокремленості від інших) і зниження особистих досягнень, що може виникнути у працівників, робота яких пов'язана з постійним контролем, психічною напруженістю і подоланням духовних бар'єрів, стресами, непередбачуваністю.

Професійний потенціал педагога – сукупність об'єднаних у систему природних і набутих якостей, що визначають здатність педагога виконувати свої обов'язки.

Професійний стандарт – затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій.

Професійно-педагогічна комунікація – система безпосередніх чи опосередкованих зв'язків, взаємодій педагога, що реалізуються за допомогою вербальних і невербальних засобів, засобів комп'ютерної комунікації з метою взаємообміну інформацією, моделювання й управління процесом комунікації, регулювання професійно-педагогічних відносин.

Професіограма – опис вимог, соціально-психологічних і фізичних особистісних якостей, які висуває певна професія.

Професія (від лат. *professio* – офіційно зазначене заняття) – вид трудової діяльності, що потребує певних знань і трудових навичок та є джерелом існування, життєдіяльності.

Профільне навчання – вид диференційованого навчання, який передбачає врахування освітніх потреб, нахилів і здібностей учнів та створення умов для навчання старшокласників відповідно до їхнього професійного самовизначення, що забезпечується за рахунок змін у цілях, змісті, структурі та організації навчального процесу. Має два спрямування – академічне та професійне. **Академічне** – п.н. на основі поєднання змісту освіти, визначеного

стандартом профільної середньої освіти, і поглибленого вивчення окремих предметів з урахуванням здібностей та освітніх потреб здобувачів освіти з орієнтацією на продовження навчання на вищих рівнях освіти; професійне – орієнтоване на ринок праці профільне навчання на основі поєднання змісту освіти, визначеного стандартом профільної середньої освіти, та професійно орієнтованого підходу до навчання з урахуванням здібностей і потреб учнів.

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Психологічний бар'єр – наслідок невідповідності зовнішніх впливів внутрішньому Я (інтересам, потребам, спрямованості особистості тощо), що зумовлює формування негативного ставлення до цих впливів, прагнення захиститися від них.

Психологічний дискомфорт – відчуття людиною самотності, тривожності через неприйняття інших цінностей, неспроможність пристосуватися до нових умов, депресію тощо.

Психотехніка – напрям у психології, що розроблює питання застосування знань про психічну діяльність людини у процесі вирішення практичних завдань виховання особистості людини.

Р

Рада загальноосвітнього навчально-виховного закладу – об'єднання працівників загальноосвітнього закладу, учнів, батьків і громадськості, яка діє у період між загальними зборами (конференцією) для вирішення

соціальноорганізаційних й економічних питань життєдіяльності загальноосвітнього навчально-виховного закладу.

Рада педагогічна – об'єднання педагогів навчально-виховного закладу з метою розгляду питань організації та вдосконалення навчально-виховного процесу.

Ранкова зустріч – запланована структурована зустріч педагога з зі своїм класом, яка займає важливе місце в повсякденному розкладі діяльності класу, де панує атмосфера піклування та відповідальності; педагоги визнають особливу роль ранкової зустрічі в житті дітей і присвячують 15–25 хвилин на початку дня, аби створити позитивну атмосферу в учнівському колективі на весь навчальний день у школі.

Реактивність організму – здатність організму змінювати фізіологічні функції під впливом зовнішнього середовища.

Ребрендинг – знаходження нової позиції для бренду і модифікація ідентичності бренду. Як маркетингова технологія ребрендинг передбачає здійснення рестайлінгу – візуальної елементів бренду (логотипу, фірмового стилю або інших атрибутів бренду) і репозиціонування бренду, тобто зміну позиціонування на ринку, зміну назви, логотипу та візуального оформлення.

Регламентування – це процес встановлення сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організацій, структурних підрозділів, окремих працівників.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження відповідних заходів.

Результати навчання – знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, набуті у процесі навчання, виховання та розвитку, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих освітніх компонентів.

Результативність – наслідок того, що робляться потрібні слушні речі.

Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Резюме – детальний і водночас лаконічний документ, у якому коротко викладаються особисті, освітні та професійні відомості про особу; надсилається до установи, яка оголосила вакансії і передує співбесіді з керівництвом.

Рейвери – представники молодіжної музичної субкультури (виникла в середині 80-х рр. XX ст. в США, в Україні – з 90-х рр. XX ст.), пов'язаної з ритмічною музикою диск-жокеїв; яскраві в одязі, носять пірсинг, сповідують правило: «кожен чує лиш те, що хоче почути, і говорить те, що хочуть почути від нього інші»; вживають напівтяжкі наркотики та слабоалкогольні напої.

Рейтинг (від англ. *rating* – оцінка, клас, розряд) – індивідуальний числовий показник у системі освіти, оцінка успіхів, досягнень, знань у конкретний момент окремої особистості у певній галузі, дисципліні, що дає змогу визначити рівень таких досягнень або якість знань щодо інших осіб.

Релігійне виховання – формування поглядів на релігію як найвищу духовну цінність, що є єдиним визначальним фактором не лише суспільного і культурного процесу, а й життєдіяльності особи; релігійне виховання характеризує конфесійна зорієнтованість, світоглядна упередженість щодо релігійних форм свідомості, вплив переважно на емоційну сферу духовності людини, догматичність.

Репери – представники молодіжної музичної субкультури (виникла в середині 80-х рр. XX ст. в «чорних кварталах» США), прихильники музичного стилю «реп», танцстилю хіп-хоп, сучасної негритянської культури; носять одяг, на кілька розмірів більший, мають власні тусовки; переважно складаються з підлітків 12–18 років.

Ретардація (від лат. *retardatio* – затримка, уповільнення) – відставання дітей у розвитку.

Реферат (від лат. *refeire* – доповідати, повідомляти) – коротке викладення змісту прочитаної книги, наукової роботи, повідомлення за результатами дослідженої наукової проблеми; доповідь на будь-яку тему, зроблена на основі критичного огляду літературних та інших джерел.

Рефлексія (лат. *reflexio* – повернення назад, самопізнання) – усвідомлення людиною того, як її сприймають і оцінюють інші індивіди; вид пізнання, у процесі якого суб'єкт стає об'єктом свого спостереження; роздуми, аналіз власного психічного стану; рефлексія може являти собою внутрішній діалог декількох видів: між різними Я людини, з реальними чи вигаданими особами тощо.

Рецензія – критичний відгук на художній твір, друковану наукову працю та ін., де здійснюється аналіз, дається оцінка, робляться висновки щодо практичного використання тощо.

Риторика (ораторське мистецтво) – наука про способи переконання та впливу на аудиторію з урахуванням її особливостей; складається з історії, теорії та практики красномовства, вивчає, зокрема, методику творення тексту, визначає його структуру, найпридатнішу для зрозумілого й аргументованого викладення думки.

Рівень освіти – завершений етап освіти, що характеризується рівнем складності освітньої програми, сукупністю компетентностей, які визначені, як правило, стандартом освіти та відповідають певному рівню Національної рамки кваліфікацій. Рівні освіти – поступовість отримання загальноосвітньої та професійної підготовки через проходження певних етапів: початкова освіта, базова загальна освіта, повна середня освіта, професійно-технічна освіта, базова вища освіта, повна вища освіта.

Рівні управління – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти та ін. Середній рівень управління – управлінський: начальник відділу, декан та ін. Найнижчий рівень управління – технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

Робота з підручником – один із видів самостійної роботи учня, самостійне опрацювання учнями друкованого тексту з підручника, що дає їм змогу глибоко осмислити навчальний матеріал, закріпити його, виявити самостійність у навчанні.

Розвивальна мета уроку – мета, що передбачає розвиток умінь, переносу знань і навичок у нову ситуацію на основі проблемно-пошукової діяльності, інтелектуальних і пізнавальних здібностей, психологічної готовності до навчання.

Розвивальне навчання – спрямованість принципів, методів і прийомів навчання на досягнення найбільшої ефективності засвоєння предмета; формує мисленнєві та інші здібності, сприяє розвитку компетенцій.

Розвивальне середовище – комплекс психолого-педагогічних, матеріальнотехнічних, санітарно-гігієнічних, ергономічних, естетичних умов, що забезпечують організацію життя дітей у дошкільному віці.

Розвиток – процес, в результаті якого відбувається зміна якості чогось, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого; **розвиток особистості дитини** полягає в якісній зміні її діяльності.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

Розписка – письмове підтвердження певної дії, яка мала місце, – передачі й отримання документів, грошей, товарів.

Розповідь – образний, динамічний, емоційний виклад інформації про різні явища і події; види – розповідь-вступ, розповідь-виклад (пояснення), розповідь-завершення; стилістично вирізняють художні, наукові та науково-популярні розповіді.

Розподіл ресурсів – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Розпорядчі методи менеджменту – система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

Розумне пристосування – запровадження, якщо це потрібно в конкретному випадку, необхідних модифікацій і адаптації з метою забезпечення реалізації особами з особливими освітніми потребами конституційного права на освіту нарівні з іншими особами;

Розумова відсталість – стійке порушення пізнавальної діяльності незворотного характеру, обумовлене органічною поразкою або недорозвиненістю кори головного мозку.

Розумове виховання – виховання, спрямоване на опанування системи знань про наукові засади розвитку природи й суспільства, розвиток потенційних сил особистості та бажання розумово вдосконалюватись, формування культури розумової праці, створення оптимальних умов для розумового розвитку.

Ролі менеджера в організації: 1) **головний керівник** – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо); 2) **лідер** – керівник, що відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників; 3) **пов'язуюча ланка** – керівник, що забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на стороні тощо); 4) **той, хто приймає інформацію** – керівник, що розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо); 5) **той, хто розподіляє інформацію** – керівник, що передає отриману інформацію членам організації; 6) **представник** – керівник, що передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт; 7) **підприємець** – керівник, що шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію; 8) **той, хто усуває порушення** – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів; 9) **той, хто розподіляє ресурси** – керівник, що розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації

(розробка бюджетів); 10) **той, хто проводить переговори** – керівник, що представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Рутини класу – це необхідні й передбачувані щоденні задачі, які супроводжують освітній процес.

Рушійна сила виховного процесу – результат суперечностей між соціальнопсихічними і фізіологічними потребами та наявним рівнем вихованості особистості.

Рушійна сила навчального процесу – результат суперечностей між пізнавальними і практичними завданнями, з одного боку, а з другого – наявним рівнем знань, умінь і навичок, з іншого.

Рушійна сила розвитку – результат суперечностей між біологічними, фізичними і психічними потребами та наявним рівнем фізичного, психічного й соціального розвитку особистості.

С

Самоактуалізація – прагнення людини до найповнішого виявлення і розвитку своїх можливостей; процес набуття особистістю внутрішніх сил (якостей, смисло-ціннісних орієнтацій, здібностей), які виступають спонукami до її усвідомленої діяльності та поведінки.

Самовиховання – систематизована і цілеспрямована діяльність особистості, спрямована на формування й удосконалення її позитивних якостей та подолання негативних.

Самовпевненість – негативна моральна риса, що поєднує в собі гордовитість, пихатість, зневажливість.

Самозадоволеність – узагальнене позитивне емоційне переживання особистістю своїх суспільно значущих якостей, які трансформувалися у компоненти її морального Я-образу, завдяки багаторазовому втіленню у вчинках як їх мотиви.

Самоконтроль – виховання впевненості в собі, здатність оцінити свої дії та вчинки.

Самоконтроль – контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

Самооцінка – цінність, якою суб'єкт наділяє себе загалом і окремі сторони своєї особистості, діяльності, поведінки.

Самопізнання – пізнання людиною власної внутрішньої суті, основа її саморозвитку, самоконтролю й саморегуляції, компонент самосвідомості, що містить самооцінку особистості, шкалу значущих цінностей.

Самоприйняття – безумовне позитивне ставлення особистості до себе та власних особистісних надбань незалежно від їх оцінки оточенням.

Самопрогнозування – механізм, за допомогою якого особистість визначає можливості свого розвитку, виокремлює вимоги, на які необхідно орієнтуватися.

Самореалізація – процес предметного втілення особистістю базових інтелектуально-особистісних утворень, набутих на етапі само актуалізації.

Самосвідомість – образ себе, оцінка і ставлення до себе.

Самостійна навчальна робота – оволодіння науковими знаннями, практичними вміннями та навичками в усіх формах організації навчання, як під керівництвом учителя, так і без нього; види: за дидактичною метою – пізнавальна, практична, узагальнювальна; за типом задач, що розв'язуються – дослідницька, творча, пізнавальна тощо, за рівнем проблемності – репродуктивна, репродуктивно-дослідницька, дослідницька, за характером комунікативної взаємодії – фронтальна, групова, парна, індивідуальна, за місцем виконання – домашня, класна, за методами наукового пізнання – теоретична, експериментальна.

Свобода – незалежність; свідоме визначення власних цілей і дій поза впливом зовнішнього авторитету; усвідомлена поведінка і діяльність у конкретному правовому полі.

Свобода волі – здатність особи самостійно приймати рішення і діяти на свій розсуд.

Семінар – форма організації самостійної пізнавальної діяльності старшокласників, студентів, слухачів курсів післядипломної освіти з метою поглиблення вивчення окремих тем і проблем; керівник визначає тему, мету, план заняття, рекомендує необхідну літературу, індивідуальні завдання; результати оформляють у вигляді рефератів, тез виступів, конспектів наукових джерел, таблиць, статистичних матеріалів тощо і виголошують їх в аудиторії.

Сенсорний розвиток дитини – розвиток її відчуттів і сприймання, формування уявлень про властивості предметів (форму, колір, розмір, положення у просторі тощо).

Середовище освітнє – сукупність об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. Це система впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні.

Сертифікація педагогічного працівника – зовнішнє, за його ініціативою, оцінювання його професійних компетентностей (у тому числі з педагогіки та психології, практичних умінь застосування сучасних методів і технологій навчання), що здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи; процес отримання сертифікату, дійсного упродовж трьох років, що зараховується як проходження атестації та передбачає відповідну доплату.

Сила волі – психосоціальна якість, завдяки якій особистість вчиться робити вільний вибір і обмежувати себе.

Сильні сторони – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Синергетика – наука, що вивчає основні закони самоорганізації складних систем будь-якої природи, або «наука про взаємодію»; міждисциплінарний напрям, заснований Германом Хакеном у 1969 р. як науковий метод вивчення складних систем.

Синергія – це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Синтез – метод, який передбачає мисленнєве або практичне поєднання виділених аналізом елементів чи властивостей предмета, явища в одне ціле.

Система освіти – сукупність закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини в цій сфері.

Система якою управляють – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві.

Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Системний аналіз – це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Системний підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний метод навчання – метод, у виборі якого головну роль відіграє ситуація; застосовується тоді, коли жоден з відомих ізольованих

методів не дає змоги швидко й ефективно досягти накреслених завдань у наявних конкретних умовах. За складом ситуаційний метод комбінується з багатьох шляхів і способів. У ньому переплітаються традиційні та нові шляхи, способи, ідеї. Метод дозволяє обирати нестандартні рішення, тому його й називають нестандартним, творчим. Вважають, що саме ситуаційним методом досягли значних успіхів у навчанні, вихованні і розвитку школярів відомі педагогіноватори В. Ф. Шаталов, Є. М. Ільїн, М. П. Гудзик, І. П. Волков, С. М. Лисенкова та ін. Структура і зміст с.м. не стабільні, змінюються від ситуації до ситуації. Метод базується на власному розумінні педагогічного процесу, його баченні і тому є самостійним, творчим доробком педагога.

Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Сімейна модель – модель дошкільного навчального закладу, що забезпечує реалізацію права дитини на здобуття освіти та соціальну адаптацію у групі дітей різного віку згідно з нормами наповнюваності груп за сімейними (родинними) ознаками – прототипом сім'ї (родини).

Сімейна педагогіка – галузь педагогіки, яка вивчає закономірності виховання дітей у сім'ї. Предметом сімейної педагогіки є дослідження особливостей виховного впливу сім'ї на фізичний, емоційний, інтелектуальний, духовний розвиток дитини; формування в неї відповідного ставлення до сімейних традицій; підготовки її до життєдіяльності у позасімейній сфері.

Сім'я – соціально-психологічне об'єднання близьких родичів (батьків, дітей, бабусь, дідусів), які живуть спільно і забезпечують біологічні, соціальні й економічні умови для продовження роду.

СІЧ – українське дитячо-юнацьке товариство, мета якого – відродження національної свідомості, утвердження «державницької ідеї», гасло – «Сила, істина, честь!»; завдання – формування нового українського національного характеру на основі фізичної витривалості та патріотизму; засноване 1993 року.

Скаутизм (від англ. scout – розвідник) – одна із систем позашкільного виховання, що є основою діяльності дитячих і юнацьких скаутських організацій. Виник на початку XX ст. Скаутські організації для хлопчиків (бойскаутів) і для дівчаток (герлскаутів) діють окремо.

Скінхеди – представники молодіжного угруповання радикально деструктивного характеру (виникло в 60-ті рр. XX ст. в Англії, активізувалось у 90-ті рр. XX ст.), яке має чітку лінію на дискримінацію темношкірих та вихідців з країн Азії, на боротьбу з іншими субкультурами; слухають панк-музику «ой», стиль одягу адаптований до вуличних сутичок: шнуровані черевики, чорні джинси, короткі куртки – «бомбери».

Складники системи освіти – дошкільна освіта, повна загальна середня освіта, позашкільна освіта, спеціалізована освіта; професійна (професійнотехнічна) освіта, фахова, перед вища освіта; вища освіта; освіта дорослих(у тому числі післядипломна освіта).

Слабкі сторони – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Словесні методи навчання – методи організації навчально пізнавальної діяльності, головною особливістю яких є те, що інформація подається через слово педагога, а сприймання – засобом слухання; вирізняють два основні види – евристичний (запитання): бесіда; акроматичний (викладання) – пояснення, розповідь, лекція, інструктаж, робота з підручником.

Смаки естетичні – стійке, емоційно-оцінне ставлення людини до прекрасного, що має вибірковий, суб'єктивний характер.

Смисл (сене) життя – морально-світоглядне уявлення людини, за яким вона зіставляє себе і свої вчинки з найвищими цінностями, ідеалом, виправдовується перед собою та іншими.

Снігова куля – інтерактивний метод навчання, який полягає у колективному пошуку спільного рішення або погляді на певний об'єкт через з'єднання окремих ідей в єдине ціле.

Совість – категорія етики, вияв моральної самосвідомості особистості, що характеризує здатність людини здійснювати контроль за власною діяльністю, давати об'єктивну оцінку своїм діям, самостійно формулювати власні обов'язки та вимагати від себе їх виконання.

Сократ («Socrates») – міжнародна освітня програма, згідно з якою університети, що відповідають певним вимогам, мають право видавати дипломи, які визнаються усіма країнами ЄС; програма має вісім напрямів діяльності, з яких п'ять – основні, а три – для держав-учасниць.

Соняшник (гра) – школярська Всеукраїнська українознавча гра (з 2009р.), яка за кількістю учасників є найбільш популярною в Україні; дає учням можливість перевірити свою грамотність, ерудицію, кмітливість.

Соціалізація особистості – комплексний процес засвоєння індивідом певної системи знань, норм і цінностей, які дозволяють йому бути повноправним членом суспільності. Соціалізація являє собою процес входження людини в суспільство, включення її в соціальні зв'язки та інтеграції з метою встановлення її соціальності.

Соціальна інтеграція – процес і стан поєднання складових соціуму, передусім індивідів і груп, в єдину соціальну цілісність, або систему.

Соціальна компетентність дитини – відкритість до світу людей, як потреба особистості, навички соціальної поведінки, готовність до сприймання соціальної інформації, бажання пізнавати людей, робити добрі вчинки.

Соціальна педагогіка – галузь педагогіки, яка вивчає закономірності становлення і розвитку особистості в процесі навчання і виховання у різних соціальних інститутах.

Соціальна перцепція – це багатофункціональний процес, який передбачає сприйняття зовнішніх ознак людини, співвіднесення їх з її особистісними характеристиками, інтерпретацію і прогнозування на цій основі її вчинків.

Соціальне партнерство – це соціальний діалог, пошук компромісу у задоволенні господарсько-трудових відносин усіх сторін соціально-трудових відносин.

Соціальне сирітство – хронічна ситуація, коли вихованням дитини займаються не батьки, а інші члени родини, у зв'язку з тим що батьки вимушено перебувають на заробітках чи в інших місцях на віддалі від дитини.

Соціальний статус – становище вихованця у системі міжособистісних взаємин, з яким пов'язані його права. Обов'язки і привілеї.

Соціально-гуманітарні науки – науки про суспільство як складові усієї багатоманітності гуманітарних наук.

Соціально-емоційне навчання – навчання, спрямоване на формування соціальних навичок та дозрівання емоційного інтелекту.

Соціально-психологічна адаптація – це різновид психічної адаптації, що забезпечує організацію мікросоціальної взаємодії, формування адекватних міжособистісних стосунків, урахування експектацій оточення і досягнення соціально значущих цілей.

Соціально-психологічна адаптація до школи – активне пристосування дитини до класу, вчителя, свого місця в школі.

Соціально-психологічний клімат у колективі – стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності.

Соціокультурна компетентність – уміння особистості адекватно поводитись у соціумі, добирати відповідно до ситуації мовлення ефективні мовленнєві формули.

Спадковість – здатність біологічних організмів передавати своєму потомству певні задатки.

Спеціалізація – профільна спеціалізована підготовка з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності.

Спеціалізована освіта – освіта мистецького, спортивного, військового чи наукового спрямування, яка може здобуватися в рамках формальної, неформальної, інформальної освіти, спрямована на здобуття компетентностей у відповідній сфері професійної діяльності.

Спеціальні закони про освіту радикально деструктивного характеру закони України «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту», «Про освіту».

Спеціальність – необхідна для суспільства обмежена галузь застосування фізичних і духовних сил людини, що дає їй можливість отримати необхідні засоби для життя; комплекс набутих людиною знань і практичних навичок для заняття певним видом діяльності.

Списування – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання.

Співпраця – спільна з ким-небудь діяльність для досягнення мети.

Спілкування – це процес передавання й сприймання повідомлень за допомогою вербальних і невербальних засобів, що охоплює обмін інформацією між учасниками спілкування, її сприйняття й пізнання, а також їхній вплив один на одного і взаємодією щодо досягнення змін у діяльності.

Спілкування педагогічне – система органічної соціально-психологічної дії вчителя-вихователя і вихованця у всіх сферах діяльності, що має певні педагогічні функції, спрямована на створення оптимальних соціальнопсихологічних умов активної та результативної життєдіяльності особистості.

Спонування – потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Спортивна освіта – засвоєння освітньої програми з відповідного виду спорту з метою набуття комплексу професійних компетентностей у галузі фізичної культури та спорту, формування та розвитку індивідуальних здібностей, поглибленого оволодіння спеціалізацією в обраному виді спорту;

здобувається одночасно з середньою, професійною (професійно-технічною), фаховою перед вищою та вищою освітою.

Спостереження – метод навчання, який передбачає сприймання певних предметів, явищ, процесів у природному й виробничому середовищі без втручання ззовні у ці явища і процеси.

Справи колективні і творчі – форма позакласних виховних заходів, у підготовці та проведенні яких беруть участь усі члени дитячого колективу, причому кожен учень має змогу виявити і розвинути свої творчі інтереси та можливості.

Спрямованість особистості – система мотивів поведінки людини.

Стадійність розвитку колективу – вираження внутрішньої діалектики його становлення, в основу якої покладено рівень взаємовідносин між вихователем і вихованцями, між членами колективу.

Стажування – набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань.

Стандарти – специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

Стандартні операційні процедури (СОП) – послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин. СОП – випробувані способи дій у ситуаціях, які часто повторюються.

Статеве виховання – процес оволодіння підростаючим поколінням моральною культурою у сфері взаємин статей, формування у нього потреб керуватися у стосунках осіб протилежних статей нормами моральності.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

Стаття – науковий твір невеликого обсягу, розміщений у журналі, збірнику, на сайті.

Створення механізмів координації – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Стиль авторитарний (від фр. *autoritaire* – владний, лат. *auc-toritas* – влада, вплив) – стиль спілкування, що ґрунтується на беззаперечному підкоренні окремої людини або колективу владній особистості.

Стиль демократичний (від гр. *demokratia* – влада народу, народовладдя) – врахування думки й волі колективу в організації життєдіяльності вихованців.

Стиль керування – манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

Стиль ліберальний (від лат. *liberalis* – вільний) – безпринципне байдуже ставлення до негативних дій вихованців, потурання учням.

Стиль міжособових комунікацій – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

Стиль управління – це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

Стимули – це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів.

Стимулювання – це процес використання різних стимулів для мотивування людей, де стимули виконують роль важелів впливу, викликаючи дію певних мотивів. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація діяльності. Стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій.

Стимулювання – це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.

Стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне

використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу.

Стратегічні плани — плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегія — генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стратегія диференціації спрямована на надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів.

Стратегія підприємства — це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

Стратегія фокусування — зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.

Стрес — неспецифічна відповідь організму на впливи шкідливих агентів.

Структура організації — це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Структура процесу виховання — логічно взаємопов'язані компоненти, які забезпечують процес формування особистості: оволодіння правилами та нормами поведінки, формування почуттів і переконань, вироблення вмінь і звичок у поведінці, практична діяльність у соціальному середовищі.

Структура процесу уміння — низка взаємопов'язаних і взаємозумовлених компонентів: сприймання (безпосереднє, опосередковане), розуміння (усвідомлення, осмислення, осяяння), запам'ятовування, узагальнення і систематизація, застосовування, дієва практика як поштовх до пізнання і критерій істинності здобутих знань.

Структура управління — це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації.

Ступінь складності організаційної структури – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів в ієрархії управління, структурних підрозділів).

Ступінь формалізації організаційної структури – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників.

Ступінь централізації організаційної структури – місце переважного зосередження права прийняття рішень.

Суб'єкт освітньої діяльності – фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація), що провадить освітню діяльність.

Суб'єкт вивчення менеджменту – це працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Субкультура молодіжна – культура певного покоління молоді, яка вирізняється спільним стилем життя, поведінки, групових норм, цінностей та інтересів.

Сублімація (лат. *sublimatus* – піднесення) – психічний процес перетворення й зосередження енергії ефективних прагнень, спрямованих на індивідуальну, соціальну і культурну реальність; за З. Фрейдом, один із видів трансформації лібідо.

Сугестія (лат. *suggestio* – навіюю) – вплив художньої образності на уяву та почуття реципієнта (того, хто сприймає твір); енергія художнього слова.

Сурдопедагогіка (від лат. *surdus* – глухий і педагогіка) – галузь педагогіки (зокрема дефектології), що займається проблемами розвитку, навчання та виховання дітей з вадами слуху.

Сутність мотивації – створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Сфера контролю – кількість осіб, що знаходиться у підпорядкуванні одного керівника.

Сфера стратегії – засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Схема організаційної структури управління – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

Такт педагогічний (від лат. *tactus* – дотик, відчуття) – почуття міри, відчуття конкретного стану вихованця, що підказує вихователю найделікатніший спосіб поведінки у спілкуванні з учнями в різних сферах діяльності; вміння обирати найбільш доцільний підхід до особистості в системі виховних взаємин з нею.

Талант (від гр. *talanton* – вагомість, міра) – сукупність здібностей, які дають змогу отримувати продукт діяльності, що відрізняється новизною, високою досконалістю і суспільною значущістю.

Творче читання – специфічно літературний метод, який полягає в активізації безпосереднього, емоційного, естетичного сприймання твору.

Творчі ігри – ігри, які придумують самі діти, відображаючи у них враження від пізнання навколишнього світу.

Творчість – комплексне явище, зумовлене розмаїттям соціальнопсихологічних і психолого-фізіологічних передумов. Це продуктивна людська діяльність, здатна породжувати якісно нові матеріали та духовні цінності суспільного значення.

Тези (грец. *thesis* – положення, твердження) – стисло сформульовані основні положення статті, лекції, доповіді.

Тези доповіді (грец. *thesis* – положення, твердження) – опубліковані до початку наукової конференції матеріали попереднього характеру, де викладено основні положення наукової доповіді (виступу).

Телефонограма — документ, який передається телефоном, фіксується у спеціальній книзі (журналі) і містить розпорядження, інформацію вищих органів.

Темпус («Tempus») — міжнародна програма, що діє з 1990 р., спрямована на модернізацію системи вищої освіти в країнах — партнерах ЄС через активізацію співпраці між вищими навчальними закладами.

Теорії мотивації — сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Теорія менеджменту — засіб організації знань і досвіду, спрямований на удосконалення практики управління за допомогою досліджень, емпіричної перевірки теоретичних принципів і методів та практичного оволодіння ними.

Тест креативності — сукупність методик для вивчення та оцінювання креативних здібностей особистості. Вивчення факторів креативних досягнень відбувається у двох напрямках: аналіз життєвого досвіду та індивідуальних особливостей особистості та аналіз креативного мислення та його результатів (фактори креативності — швидкість, чіткість, гнучкість мислення, чутливість до проблем, оригінальність і конструктивність при їх вирішенні тощо).

Тести (від англ. *test* — випробування, дослідження) — система формалізованих завдань для виявлення рівня підготовленості учнів (студентів), оволодіння цими знаннями, уміннями, навичками.

Техніка педагогічна (від гр. *technike* — вправний, досвідчений) — сукупність раціональних засобів та особливостей поведінки вчителя-вихователя, спрямованих на ефективну реалізацію обраних ним методів і прийомів навчально-виховної роботи з окремим учнем чи всім класним колективом відповідно до поставленої мети вихователя і конкретних об'єктивних та суб'єктивних передумов (уміння в галузі культури мовлення; володіння своїм тілом, мімікою, пантомімою, жестами; вміння одягатися,

стежити за своєю зовнішністю; дотримання темпу і ритму роботи; уміння спілкуватися; володіння психотехнікою).

Технічні засоби навчання – сучасне обладнання навчального процесу, що дає змогу впливати на зорові, слухові аналізатори учнів, реалізувати принципи наочності, емоційності в навчанні, посилювати інтерес учнів до навчання з метою підвищення ефективності навчального процесу.

Технології маркетингу – це комплекс прийомів, способів дії та прийняття рішень, які визначають діяльність закладу з управління своєї позиції на освітньому ринку, вибору та досягненню закладом її основних цілей.

Технологія (у широкому розумінні) – процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки).

Технологія інженерна – процес перетворення із частими змінами завдань і проблемами, що вирішуються відпрацьованими методами.

Технологія менеджменту – це послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

Технологія нерутинна – процес перетворення із частими змінами завдань і багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню.

Технологія педагогічна – це сукупність форм, методів, способів, прийомів, навчальних та виховних засобів, системно використовуваних в освітньому процесі на основі декларованих педагогічних для психолого-педагогічних установок.

Технологія реміснича – процес перетворення з відносно сталими завданнями і проблемами, що важко піддаються аналізу.

Технологія рутинна – процес перетворення з відносно постійними, сталими завданнями і проблемами, що легко піддаються аналізу і вирішенню.

Технологія уроку – система змісту, форм, методів та засобів навчання та виховання щодо конкретної триєдиної мети, яку вчитель реалізує на уроці з

урахуванням технічних можливостей, учнівського потенціалу, спрямовує на досягнення певного розвитку школярів.

Тип навчання – спосіб і особливості організації мисленнєвої діяльності людини. В історії шкільництва виділились такі типи навчання: догматичний, пояснювально-ілюстративний, проблемний.

Тип навчання догматичний – тип, який характеризується такими особливостями: учитель повідомляє учням певний обсяг знань у готовому вигляді без пояснення; учні заучують їх без усвідомлення та розуміння і майже дослівно відтворюють завчене.

Тип навчання пояснювально-ілюстративний – такий тип, який полягає в тому, що вчитель повідомляє учням певний обсяг знань, пояснює сутність явищ, процесів, законів, правил тощо, використовуючи при цьому ілюстративний матеріал; учні мають свідомо засвоїти пропоновану частку знань і відтворити на рівні глибокого розуміння; уміти застосувати знання на практиці.

Типологія уроку – класифікація уроків залежно від певних ознак (навчальної мети, етапів пізнання, ступеня сформованості умінь і навичок тощо). Типи уроків розглядають як цілісну систему.

Тифлопедагогіка (від гр. *typhlos* – сліпий і педагогіка) – галузь педагогіки (зокрема дефектології) про особливості виховання й навчання дітей з вадами зору.

Толерантне середовище – такий тип суспільних відносин, коли діє принцип: «Усі різні, але рівні».

Толерантність (від лат. *tolerantia* – терпіння) – у загальному значенні ослаблення чи відсутність можливості реакції на який-небудь несприятливий фактор у результаті зниження чутливості до його впливу. На індивідуальному рівні – це здатність сприймати без агресії, думки, які відрізняються від власних, а також – особливості поведінки та способу життя інших. Терпимість до чужого способу життя, поведінки, звичаїв, почуттів, ідей, вірувань є умовою

стабільності та єдності суспільств, особливо тих, які не є гомогенними ні в релігійному, ні в етнічному, ні в інших соціальних вимірах.

Толкієністи – представники молодіжної романтико-ескейпістської субкультури (англ. – втеча від життя), шанувальники письменника Д. Толкієна (автора «фентезі») і середньовічної холодної зброї; живуть у вигаданому світі та наслідують своїх казкових героїв.

Традиції – форми соціально-культурної наступності, яка орієнтує як на збереження надбань культури, так і на їх відтворення та розвиток.

Трудова книжка – основний документ, що фіксує трудову діяльність робітників, службовців і служить для встановлення загального, безперервного і спеціального трудового стажу.

Трудове виховання – цілеспрямований процес формування у дітей трудових навичок і вмінь, поваги до праці дорослих, звички до трудової діяльності.

У

Українознавство – вивчення культури, побуту, звичаїв українського народу.

Уміння – здатність людини свідомо виконувати певну дію на основі знань, готовність застосувати знання у практичній діяльності на засадах свідомості.

Умовляння – один із прийомів методу переконування, спрямований на попередження навмисних дій вихованця з метою їх гальмування, враховуючи індивідуальні особливості його соціально-психічного розвитку.

Універсальний дизайн у сфері освіти – дизайн предметів, навколишнього середовища, освітніх програм та послуг, що забезпечує їх максимальну придатність для використання всіма особами без необхідної адаптації чи спеціального дизайну.

Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.

Управлінська інформація – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничою діяльністю організації.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Управляюча система – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Урок – така організаційна форма навчальної роботи в школі, за якої вчитель у рамках точно встановленого часу з постійним складом учнів одного віку за сталим розкладом вирішує певні навчально-виховні завдання.

Усвідомленість знань – розуміння учнями зв'язків між знаннями, «вбудовування» вивченого в систему.

Успадкування біологічне – процес отримання наступними поколіннями від біологічних батьків через генно-хромосомну структуру певних задатків.

Успадкування соціальне – процес засвоєння дитиною соціальнопсихологічного досвіду батьків та оточення (мови, звичок, особливостей поведінки, морально-етичних якостей та ін.).

Учитель – це менеджер, який професійно займається управлінською діяльністю, тобто планує, організовує та координує освітній процес.

Учіння – власна навчальна діяльність учня.

Ф

Фабрикація – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях.

Фактори виховання (від лат. *Factor* – той, що робить) – об’єктивні та суб’єктивні чинники, які впливають на визначення змісту, напрямів, засобів, методів, форм виховання.

Фактори впливу – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат.

Факультативне заняття – одна із позаурочних форм організації навчання, що проводиться за навчальною програмою (державною або авторською) з групою не менше 15 учнів з періодичністю, яка визначається робочим планом; передбачає поглиблене вивчення дисципліни, вивчення додаткової дисципліни, дисципліни професійної спрямованості або інтегрований курс.

Фальсифікація – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень.

Фантазування – моделювання, компонування у свідомості тієї інформації та чуттєвих вражень, які потрапили до неї з реальної дійсності й оформились у певні поняття та образи.

Фасилітація (від англ. *facilitate* – допомагати, полегшувати, сприяти) – взаємодія між учасниками навчального процесу, яка базується на засадах гуманізму, толерантності, передбачає нагальний пошук способів і засобів гуманізації навчально-виховного процесу.

Фасилітація в освіті (від англ. *facilitate* – сприяти, допомагати) – організація освітнього процесу з метою колективного розв’язання проблем у групі, який управляється *фасилітатором* (андрагогом, викладачем). Це водночас процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організовувати обговорення складної проблеми без зайвих витрат часу та за короткий проміжок часу виконати всі заплановані дії із максимальним залученням усіх учасників освітнього процесу.

Фахова передвища освіта – освіта, що здобувається на основі повної або базової середньої освіти, спрямована на формування та розвиток освітньої кваліфікації, що підтверджує здатність особи до виконання типових

спеціалізованих завдань у певній галузі професійної діяльності, пов'язаних з виконанням виробничих завдань підвищеної складності та здійсненням обмежених управлінських функцій, що характеризуються певною невизначеністю умов та потребують застосування положень і методів відповідної науки, і завершуються здобуттям відповідної освітньої та/або професійної кваліфікації.

Фетиш (від фр. *fetich* – амулет, чаклунство): 1) неживий предмет, який, на думку віруючих, наділений надприродною магічною силою і слугує об'єктом релігійного поклоніння; 2) предмет сліпого поклоніння.

Фізичне виховання – створення оптимальних умов для забезпечення нормального фізичного розвитку особистості, збереження її здоров'я, оволодіння знаннями про особливості організму людини, фізіологічні процеси, що протікають у ньому, набуття санітарно-гігієнічних умінь та навичок догляду за власним тілом, підтримання і розвиток його потенційних можливостей.

Філогенез – історичний еволюційний розвиток як окремих видів і систематичних груп організмів, так і органічного світу в цілому.

Фінансовий менеджмент – це система управління фінансами організації, яка направлена на розвиток і удосконалення фінансових відносин шляхом постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління в цілях підвищення ефективності виробництва.

Форма навчання – дидактична категорія, що означає зовнішню сторону організації навчального процесу; види – індивідуальна, групова, парна, фронтальна, колективна.

Формалізація – ознайомлення нового працівника у процесі прийому в організацію з письмовим описом його роботи.

Формальна освіта – освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою.

Формальне спілкування – спілкування, зумовлене соціальним статусом партнерів і регламентовано за змістом і формою.

Форми здобуття освіти (від лат. *forma* – зовнішність, устрій) – інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева); індивідуальна (екстернатна, сімейна (домашня), педагогічний патронаж, на робочому місці (на виробництві); дуальна.

Форми навчання (від лат. *forma* – зовнішність, устрій) – чітко виражена в часі й просторі організація навчальної діяльності учнів, пов'язана з діяльністю вчителя; виділяють індивідуальні, групові, фронтальні, колективні, парні, аудиторні та позааудиторні, класні і позакласні, шкільні і позашкільні форми навчання.

Форми роботи класного керівника (від лат. *forma* – зовнішність, устрій) – чітко виражена в часі й просторі організація виховання учнів, пов'язана з діяльністю вихователя – індивідуальна, групова, фронтальна, словесна, практична, наочна.

Формувальне оцінювання – допомагає відстежувати особистісний розвиток дитини та хід опановування навчального досвіду як основи компетентності, вибудовувати індивідуальну траєкторію особистості.

Формування (від лат. *formo* – утворюю) – одна з основних категорій педагогіки; становлення людини як особистості, яке відбувається в результаті розвитку та виховання і має певні ознаки завершеності.

Формування особистості – процес розвитку людини залежно як від цілеспрямованих впливів, так і різноманітних впливів навколишнього середовища. У сучасній зарубіжній педагогіці перша група дій на людину часто позначається терміном «інтенціональне виховання», друга – «функціональне виховання».

Фронтальна форма навчання – організація навчального процесу, яка передбачає роботу вчителя з усіма учнями в єдиному темпі та із загальними завданнями.

Функції вчителя – загальні напрями діяльності щодо формування особистості учня та розвитку освітнього середовища: виховна (цілестрямований вплив на особистість та колектив), навчальна (організація учнів і передача їм знань), організаторська (організація дитячих колективів), оберігаюча (охорона загальнолюдських і національних духовних цінностей), інформуюча (поширення педагогічних знань серед батьків, у суспільстві).

Функції класного керівника – забезпечувати умови для всебічного гармонійного розвитку школярів, координувати діяльність усіх вихователів щодо здійснення національного виховання, вивчати індивідуальні особливості учнів класу, організовувати первинний дитячий колектив, турбуватися про зміцнення та збереження здоров'я школярів, формувати навички старанності та дисциплінованості школярів, організовувати позакласну виховну роботу, проводити роботу з батьками, домагатись єдності вимог до вихованців, вести документацію класу.

Функції колективу – організаторська, стимулювальна, виховна.

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції навчання (від лат. *functio* – виконання, звершення) – функції, які передбачають виконання освітньої, виховної та розвивальної дій.

Функції педагогіки (від лат. *functio* – виконання, звершення) – чітко окреслені напрями й види діяльності, пов'язані із завданнями всебічного гармонійного розвитку особистості.

Функції сім'ї (від лат. *functio* – виконання, звершення) – біологічна (репродуктивна), соціальна, економічна.

Функціональний підхід до оцінки ефективності управління – погляд на ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.

Функція (від лат. *functio* – виконання, звершення) – спосіб діяння речі або елемента системи, спрямований на досягнення певного ефекту. Функція сім'ї спрямована на вирішення біологічних (репродуктивних), соціальних та економічних завдань у системі продовження роду.

Функція менеджменту об'єднувальна – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Об'єднувальною функцією менеджменту є керівництво.

Фуркація (від лат. *furcatus* – роздільний) – побудова навчальних планів у старших класах загальноосвітніх навчально-виховних закладів за певними профілями – гуманітарним, фізико-математичним, природничим та ін. – з наданням переваги тій чи тій групі навчальних дисциплін.

Х

Хабарництво – надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі.

Хакери – представники субкультури комп'ютерного покоління, кіберзлочинці, здатні зламати будь-які захисні системи, коди, запустити в систему віруси; виділяють з-поміж себе *ламерів* – тих, що не мають достатніх знань і проводять весь час біля комп'ютера, а також *геймерів* – прихильників екшенігор.

Характер людини – сукупність відносно стійких індивідуальних особливостей особистості, які відображають її ставлення до себе та інших, втілюються в типових способах спілкування, поведінки.

Характеристика – документ, у якому в офіційній формі висловлено громадську думку про працівника (учня) як члена колективу і який складається на його вимогу, або письмовий запит іншої установи для подання до цієї установи.

Хрестоматія – навчальне видання літературно-художніх, історичних, наукових, мистецьких чи інших творів або їх частин, які є об'єктом вивчення певної навчальної дисципліни відповідно до офіційно затвердженої навчальної програми.

Ц

Центр витрат – підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів – підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

Центр інвестицій – підрозділ організації, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку.

Центр прибутку – підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

Цикл менеджменту – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

Цілісність педагогічного процесу – єдність мети, змісту, методів виховання і навчання, виховання і самовиховання, процесів, етапів, дій.

Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

Цільовий підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління – ґрунтується на посиранні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем

досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності.

Ціннісний ідеал особистості – історично обумовлений взірець моральних чеснот і пристойних манер, який впливає на формування поведінки людини.

Цінності моральні загальнолюдські – набуті попередніми поколіннями незалежно від расової, національної чи релігійної приналежності моральнодуховні надбання, які визначають основу поведінки й життєдіяльності окремої людини або певних спільнот.

Цінності моральні національні – історично зумовлені й створені певним етносом погляди, переконання, ідеали, традиції, звичаї, обряди, практичні дії, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, але відбивають певні національні прояви, своєрідність у поведінці та слугують основою соціальної діяльності людей окремої етнічної групи.

Ч

Часова модель організаційної ефективності ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу.

Честь – категорія етики, що характеризує особистість з позиції готовності відстояти, підтримати гідність, репутацію – свою особисту чи колективу, – членом якого вона є.

Чисті стратегії – це пара стратегій (для кожного з гравців), які перехрещуються в сідловій точці.

Ш

Шкільна дезадаптація дитини (франц. *des...* – роз..., *adaptatio* – пристосування) – прояв психогенного формування особистості, що зумовлений особливостями її об'єктивного і суб'єктивного статусу в школі та сім'ї і може спричинити порушення навчальної діяльності в майбутньому.

Шкільна модель – модель дошкільного навчального закладу, яка передбачає диференційовану організацію навчально-виховного процесу дітей

молодшого, середнього і старшого дошкільного віку у спеціально призначених приміщеннях (класах) дошкільного навчального закладу.

Шкільний обов'язок – покладений державою на юридичних опікунів дітей обов'язок їх навчання, яке починається з певного віку та у визначеному обсязі.

Шкільний семінар – форма заняття, що являє собою групове співробітництво учнів і вчителя з обговорення проблеми, теми та під безпосереднім керівництвом учителя; специфічна форма організації навчально-пізнавальної діяльності, що припускає творче вивчення програмного матеріалу.

Школа авторська – навчально-виховний заклад, діяльність якого ґрунтується на провідній психолого-педагогічній концепції, розробленій окремим авторським колективом.

Школа людських відносин – система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа малокомплектна – школа без паралельних класів з малим контингентом учнів.

Школа науки управління (кількісний підхід) – система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Школа опорна – загальноосвітній навчальний заклад I–III ступенів, що надає повну загальну середню освіту, забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально-технічну і навчально-

методичну базу, зручне розташування і забезпечує допрофільну підготовку та профільне навчання, поглиблене вивчення окремих предметів.

Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Школа-інтернат – в Україні з 1956 року загальноосвітня школа, в якій діти навчаються і живуть. Навчання здійснюється за програмами звичайної школи. Крім учителів, в інтернатах у позаурочний час працюють педагоги-вихователі.

Школи-санаторії – в Україні спеціальні загальноосвітні заклади для хворих і фізично ослаблених дітей, створені для забезпечення одночасного якісного лікування чи реабілітації та навчання.

Школознавство – галузь педагогіки, яка займається дослідженням завдань, змісту і методів управління шкільною справою, системою управління та організації діяльності загальноосвітніх навчально-виховних закладів.

Шрифт Брайля – рельєфно-крапковий шрифт для написання і читання сліпими, розроблений французом Луїсом Брайлем. В основі шрифту лежить комбінація шести крапок. Цими ж знаками позначаються і букви українського алфавіту з додаванням спеціальних знаків. Різні комбінації шести крапок дають можливість позначати також цифри, розділові знаки, математичні, хімічні й нотні знаки.

Штучний інтелект – образна назва галузі досліджень, що являє собою сукупність різноманітних методів, прийомів і засобів аналізу процесів мислення з метою конструювання технічних систем, спроможних виконувати дії, які традиційно вважаються прерогативою людського мозку.

Штучні знакові системи – системи, яким властиві сконструйовані або взяті з різних галузей знань символи, формули, ноти, графи, знаки для позначення зв'язку та відношень елементів.

Ю

Ювенальна юстиція – сукупність правових механізмів (медико-соціальних, психолого-педагогічних і реабілітаційних процедур і програм, що призначаються для забезпечення захисту прав, свобод та законних інтересів неповнолітніх; у вузькому значенні – спеціалізована гілка судової системи, яка займається захистом прав дітей та підлітків.

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (англ. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO*) – міжнародна організація, спеціалізована установа Організації Об'єднаних Націй, яка при співпраці своїх членів-держав у галузі освіти, науки, культури сприяє ліквідації неписьменності, підготовці національних кадрів, розвитку національної культури, охороні пам'яток культури тощо.

Я

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

Якість освіти – рівень знань, умінь, розумового, морального і духовного розвитку тих, хто навчається, на певному етапі відповідно до поставлених цілей; рівень забезпечення навчальної діяльності і надання освітніх послуг учасникам освітнього процесу навчально-виховним закладом.

Якість управління – це ступінь відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Я-концепція – відносно стійка, більш-менш усвідомлена система уявлень особистості про себе, яка переживається нею як неповторна і є основою її самовизначення у світі, взаємодії з іншими людьми, ставлення до себе.

Якості вчителя – володіння певними особистими якостями як базою для формування професіоналізму: любов до дітей, почуття національної гідності, чесність, совісність, справедливість, об'єктивність, витримка, стриманість, толерантність, терплячість, організаторські здібності, всебічний розвиток, принциповість і вимогливість, оптимізм, любов до життя, чуйність, гуманне ставлення до людей, творчий склад мислення, тактовність.

Якості, що необхідні успішному менеджеру: 1) **технічні здібності** – здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності; 2) **аналітичні здібності** – здатність ідентифікувати ключові чинники тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги; 3) **діагностичні здібності** – здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення; 4) **здатність взаємодіяти з людьми** – здатність налагоджувати сприятливі стосунки із співробітниками організації; 5) **концептуальні здібності** – здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.