



ДИДАКТИКА

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

Збірник наукових праць

2015

ВІД ТВОРЧОГО ЗАДУМУ – ДО РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Організація роботи педагогічного колективу
гімназії № 323 над науково-методичною проблемою
«професійна компетентність учасників освітнього процесу»**

**A. Г. Жукова, канд. пед. наук,
директор гімназії міжнародних відносин № 323 м. Києва**

У статті розглянуту основні шляхи діяльності педагогічного колективу гімназії № 323 Дарницького району м. Києва над науково-методичною проблемою «Професійна компетентність учасників освітнього процесу».

Акцентується увага на етапах експериментального дослідження та програми постійних дій щодо реалізації науково-методичної проблеми. Подано опис структурно-функціональної моделі формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, визначено та обґрунтовано складові її. Теоретичні положення підкріплено практичним матеріалом і прикладами з роботи гімназії.

Ключові слова: науково-методична проблема, професійна компетентність, ключові компетентності, організаційно-педагогічні умови, структурно-функціональна модель.

В статье рассматриваются основные пути деятельности педагогического коллектива гимназии 323 Дарницкого района г. Киева над научно-методической проблемой «Профессиональная компетентность участников образовательного процесса». Акцентируется внимание на этапах экспериментального исследования, программы постепенных действий при реализации научно-методической проблемы.

Представлена структурно-функциональная модель формирования ключевых компетентностей участников образовательного процесса, описаны и обоснованы ее сочиняющие.

Теоретические положения подкреплены практическими материалами и примерами из опыта работы гимназии.

Ключевые слова: научно-методическая проблема, профессиональная компетентность участников образовательного процесса, ключевые компетентности, структурно-функциональная модель, организационно-педагогические условия.

The main ways of the pedagogical association of the gymnasium number 323 Darnitsa region of the city Kyiv is being looked at the science methodical problem called «Professional competence of the participants of educational process in the article».

The attention is being emphasized on the stages of the experimental examining and the programme of stages actions as to the realization of science methodical problem.

The description of structural functional model of creation of the main competence of the process has been given and its components has been determined and proved.

Theoretical statements has been proved with the practical material and the examples from the wars of the gymnasium.

Keywords: Science methodical problem, professional competence, Rey competence, organizing pedagogical conditions of structural functional model.

Актуальність проблеми. ХХІ століття – час переходу до високотехнологічного інформаційного суспільства, в якому якість людського потенціалу, рівень освіченості й культури всієї нації набувають вирішального значення для економічного й соціального потенціалу країни, інтеграції й глобалізації соціальних, економічних і культурних процесів, які відбуваються у світі.

Найголовніше в освіті ХХІ століття – розвивальна, соціокультурна домінанти, виховання відповідальної особистості, здатної до саморозвитку, самореалізації, самовдосконалення, самоосвіти, яка вміє використовувати різноманітну інформацію, здобуті знання й набуті вміння, прагне змінити на краще своє життя й життя своєї країни.

Перспективи розвитку української держави вимагають глибокого оновлення системи освіти. На шляху модернізації її головним є для нас створення умов для реалізації компетентнісно зорієнтованої системи навчання і виховання учнів. Ці ідеї є основою освітньої діяльності гімназії міжнародних відносин №323 м. Києва, складають сукупність провідних психологопедагогічних досліджень, принципів, підходів, шляхів, що визначають основну місію гімназії, стратегію та специфіку навчально-виховної діяльності нашого навчального закладу.

Недаремно ми обрали у 2009–2014 рр. інноваційну проблему для роботи педагогічного колективу гімназії: «*Професійна компетентність учасників освітнього процесу*». Як працювалося над обраною проблемою, якими є результати експериментального дослідження? Про це йтиметься далі.

Викладання основного матеріалу.

I. Етапи експериментально-дослідницької діяльності. Експериментально-дослідницька діяльність передбачає координацію роботи всіх учасників навчально-виховного процесу та спрямована на модернізацію змісту освітнього процесу.

Вважаємо, що головною місією гімназії є створення такого інноваційного освітнього середовища, яке буде сприятливим для виховання і розвитку індивідуальної, неповторної особистості, здатної творити й адекватно сприймати соціальні зміни, генерувати оригінальні, плідні ідеї, володіти ключовими

компетентностями задля успішного вибору сфери свого подальшого життя, адаптації і соціалізації як важливого результату якості освіти, забезпечення умови саморозвитку і самореалізації суб'єктів навчально-виховного процесу, інтеграції їх у соціокультурний простір.

На початку роботи над експериментальною програмою нами було розроблено алгоритм *управлінсько-педагогічної діяльності щодо роботи гімназії над науково-методичною проблемою* під керівництвом директора гімназії (Рис. 1). Його складові: діагностика, яка дає можливість обрати науково-методичну проблему, визначити мету, завдання, етапи наукового дослідження, зміст їх, побудувати структурно-функциональну модель формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, скласти програму практичної реалізації її, визначити очікувані результати і пошукові шляхи роботи (контрольно-аналітичну діяльність, корекцію результатів).

Мета управлінсько-педагогічної діяльності щодо роботи гімназії над науково-методичною проблемою полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробленні й реалізації структурно-функциональної моделі формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу.

Завдання: характеризувати складові її; визначити та обґрунтувати умови впровадження структурно-функциональної моделі; експериментально перевірити результативність розробленої моделі та виявити динаміку розвитку ключових компетентностей учасників освітнього процесу; узагальнити, поширити досвід роботи над експериментальною програмою.

Експериментальна робота проводилася поетапно із застосуванням комплексу діагностичних методик. **На першому етапі** (2009/2010 н.р.) – підготовчо-організаційному – здійснювалася організація експериментального дослідження, розподіл ролей, визначено зміст, підетапи, розроблено програму експериментального дослідження, вивчено психолого-педагогічні джерела, методики, в яких розглядалися питання компетентності, побудована структурно-функциональна модель формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, обґрунтувався методологічний апарат дослідження, визначалися теоретичні засади: об'єкт, предмет, форми і методи, ініціювалася діагностика.

Учасники навчально-виховного процесу (вчителі, учні, батьки) були опановані із завданнями експериментального дослідження. Виявлено готовність педагогічного колективу до переходу на новий зміст діяльності шляхом анкетування та опитування. Здійснювалось планування засідань педагогічних рад, методичної ради, ради гімназії, методичних об'єднань.

Продуктивність експериментального дослідження забезпечувалася організацією роботи щодо підготовки вчителів до інноваційного пошуку. У процесі експерименту (впродовж 2009–2014 н.р.) проводилося анкетування вчителів за методиками Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківської, Г. Дмитренко, В. Лазарєва, С. Мартиненко, М. Поташника, С. Сисоєвої, Л. Хоружої [4; 7; 9; 10; 21; 23; 26; 27; 29]. На засіданнях методичної ради і методичних об'єднань учителі ознайомлювалися із нормативно-правовою базою щодо

участі в експериментальній діяльності, вимогами технології створення й упровадження моніторингових досліджень, підбиття підсумків.

АЛГОРИТМ

управлінсько-педагогічної діяльності щодо роботи гімназії над науково-методичною проблемою «Професійна компетентність учасників освітнього процесу»

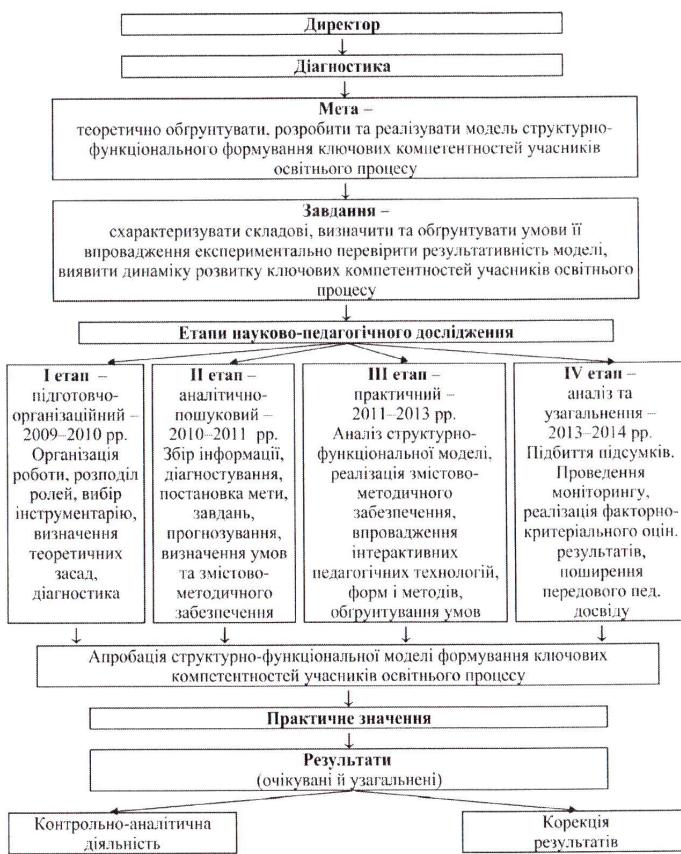


Рис. 1. Алгоритм управлінсько-педагогічної діяльності щодо роботи гімназії над науково-методичною проблемою

Під час роботи активно використовувалися інноваційні форми і методи, а саме: інформаційні – інтернет, ІТК, ЗМІ, педагогічні читання; практичні – педагогічні майстерні, тренінги, «круглі столи», «мозкова атака», майстер-класи, постійно діючі семінари-практикуми, науково-дослідницька діяльність, предметні тижні, відкриті уроки, презентації. Методичною службою гімназії розроблено рекомендації щодо інноваційного педагогічного пошуку. На цьому етапі проведено анкетування з метою визначення готовності вчителів до інноваційної діяльності, здійснено порівняльний аналіз за 2009–2011, 2013/2014 навчальні роки.

Експериментом було охоплено 98 учителів 1–11-х класів. Результати анкетування дали змогу побудувати діаграму змін у ставленні педагогів до інноваційного пошуку (Рис. 2).

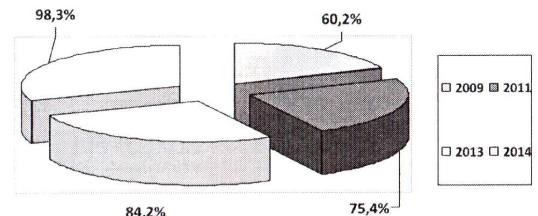


Рис. 2. Зміни у ставленні педагогів до інноваційного пошуку

Як засвідчили показники, за період експерименту збільшилася кількість учителів, які працюють у режимі інноваційному пошуку та сприяють розвитку ключових компетентностей учнів. Якщо в 2009 році їх було 60,2%, у 2010 – 75,4%, у 2013 – 84,2%, то в 2014 – 98,3%, але залишається 1,7% вчителів, які з різних причин не можуть або не бажають працювати в інноваційному пошуку. Наведені дані свідчать про усвідомлення педагогами необхідності проведення інноваційної діяльності з метою модернізації освітнього середовища, підвищення їхньої професійної компетентності і фахової майстерності. За результатами анкетування було розроблено методичні рекомендації щодо особистісного професійного вдосконалення вчителів та їхньої роботи над нововведеннями.

Для вивчення професійної мотивації педагогів, готовності їх до роботи в умовах змін, оцінювання їхнього творчого потенціалу в процесі діяльності, готовності до впровадження інновацій, уdosконалення особистісних якостей, розвиток ключових компетентностей учнів, їхніх навчальних інтересів, задоволеність батьків, нами було розроблено критерій педагогічного аналізу інноваційної діяльності вчителя гімназії. Okрім означених методик, наприкінці підготовчо-організаційного етапу проводилася самооцінка здатності педагогів до інноваційної діяльності, рейтингове оцінювання діяльності вчителів.

телів адміністрацію та методичними об'єднаннями. Результати дають змогу об'ективно визначити рейтинг педагога в колективі, готовність його до інноваційного пошуку, співвіднести самооцінку й оцінку інших (дод. А).

Другий етап – (2010/2011 н.р.) – аналітико-пошуковий – передбачав збір інформації про реальний стан суб'єктів освітнього процесу. Зріз діагностичних даних здійснювався з використанням теоретичних та емпіричних методів (аналіз, порівняння, анкетування, тестування, спостереження). Основними учасниками оцінювання були науковий керівник гімназії, члени адміністрації, вчителі, практичний психолог, учні, батьки.

На основі здобутої інформації визначалися позитивні та негативні аспекти, прогнозувалися можливості якісних змін шляхом розроблення структурно-функціональної моделі формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, з'ясовано ефективність і забезпеченість умов функціонування її та здійснено аналіз їх, розроблено змістово-методичне забезпечення. Динаміка, відповідно до завдань дослідження, відстежувалася нами в період 20011–2014 н.р. та оцінювалася на завершальному етапі роботи.

Третій етап – (2011/2013 н.р.) – практичний – передбачав розв'язання проблем і початкову перевірку дослідницької роботи. На цьому етапі проаналізовано структурно-функціональну модель формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, експериментально перевірено доцільність її та адаптація до умов і традицій сучасної гімназії. Особлива увага зверталася на реалізацію змістово-методичного забезпечення, через інноваційні експериментальні програми і проекти, розвиток мотиваційної сфери вчителів та учнів, реалізацію системи допрофільної підготовки учнів 5–9-х класів, системи взаємодії вищого навчального закладу та гімназії з профільного навчання старшокласників, створення індивідуальних освітніх трасекторій, різноманітні форми навчально-виховної роботи як системи самовизначення і самореалізації гімназистів: факультативи, курси за вибором, предметні олімпіади, наукове товариство, гуртки, проектні програми, система додаткової освіти тощо. На цьому етапі за допомогою психолого-педагогічного супроводу відстежувався процес соціалізації учнів 1-х, 4-х класів прогімназії та 5-х, 10-х, 11-х класів гімназії, адаптація їх до нових умов навчально-виховної діяльності.

Суттєве значення мала робота щодо виокремлення і теоретичного обґрунтування умов функціонування структурно-функціональної моделі формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу: проводилося діагностування професійної компетентності вчителів, психологічного мікроклімату в гімназії, здійснювалася корекція їх і встановлювався прогноз результатів, розроблялися науково-методичні рекомендації для вчителів, класних керівників з метою навчання їх перспективним педагогічним технологіям, обміну досвідом, формуванню професійних компетентностей, проводилися педагогічні ради, науково-практичні конференції, засідання науково-методичної ради, методичних об'єднань і творчих груп, діагностика та моніторинг якості навчальних досягнень учнів, розвиток у них ключових компетентностей. Позитивна динаміка основних показників дослідження досягалася

та впровадження структурно-функціональної моделі, що сприяло модернізації навчально-виховного процесу і вдосконаленню змісту гімназійної освіти.

На **четвертому етапі** експериментального дослідження – (2013/2014 н.р.) – аналізу й узагальнення – здійснено підбиття підсумків експериментальної роботи. У цей час обґрунтovувалися результати на засіданнях науково-методичної ради, педагогічної ради, методичних об'єднань, оброблення даних контрольних зразків, результатів тестування, анкетування відповідно до програми моніторингу; визначено ефективність упровадження структурно-функціональної моделі, перспективи подальшого розвитку її. За підсумками проведеного експерименту вийшли друком науково-методичні статті, сформульовано висновки, розроблено нормативи практичного використання напрацюваного матеріалу, узагальнено передовий педагогічний досвід (ППД), проведено факторно-критеріальне оцінювання результатів дослідження. Визначено, що результатом роботи має стати апробація розробленої структурно-функціональної моделі формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, що сприятиме переходу на компетентнісно зорієнтовану освіту, підвищенню професійної компетентності вчителів, адміністрації гімназії, формуванню ключових компетентностей гімназистів.

Усе це дає можливість прогнозувати практичне значення наукового експерименту та очікувані результати.

Практичне значення дослідження полягає в побудові структурно-функціональної моделі формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, яка сприяє комплексній побудові навчально-виховного процесу в гімназії та має бути трансформована на будь-який загальноосвітній навчальний заклад I–III ступенів; розроблені конкретні методичні рекомендації для директорів і заступників директорів ЗНЗ, вчителів; виявлено організаційно-педагогічних умов забезпечення функціонування розробленої моделі; визначені критерії і показники ефективності описаного процесу, які можуть застосовуватись у педагогічній практиці; розроблені комплексу науково-методичних матеріалів для учнів і педагогічних працівників.

Практичне значення наукового експерименту подано на рис. 3.

Логіка побудови алгоритму дало можливість спланувати практичну реалізацію структурно-функціональної моделі в програмі поетапних дій щодо реалізації науково-методичної проблеми (дод. Б) та узагальнити результати, спланувати зміст контрольно-аналітичної діяльності і корекцію результатів.

ІІ. Структура і зміст структурно-функціональної моделі формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу. У процесі роботи над експериментальною програмою побудовано структурно-функціональну модель формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу та здійснено обґрунтuvання її. Потреба розроблення моделі виникла у результаті таких чинників: становлення інноваційного розвитку гімназії, недостатнє дослідження моделей формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, встановлені зв'язків між інноваційною діяльністю та компонентами традиційної системи освіти.

ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ НАУКОВОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ ПОЛЯГАЄ:

Для вчителів у	Для учнів у
<ul style="list-style-type: none"> – зростанні фахової та професійної компетентності; – впровадження сучасних перспективних педагогічних технологій; – збільшенні результативності праці; – творчий самореалізації в професійній діяльності; – комфортному психологічному мікроклімату в колективі 	<ul style="list-style-type: none"> – зацікавленості навчальною діяльністю; – соціальній адаптації; – розвіткові процеси самопізнання, у самовдосконаленні, самореалізації; – позитивний Я-Концепції; – творчому розвитку та саморозвитку; – можливості здобути якісні знання та початкову профільну підготовку; – оволодінні сучасними інформаційними технологіями; – активній діяльності як суб'єктів навчально-виховного процесу
Для батьків у	Для адміністрації у
<ul style="list-style-type: none"> – зацікавленості результатами навчання і виховання дітей; – повазі до вчителя; – концентрації уваги на розвиткові дитини; – бажанні створити належні умови для самореалізації особистості дитини 	<ul style="list-style-type: none"> – розроблені структурно-функціональна модель формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу та визначені критерії і показники ефективності її; – конкурентоспроможності гімназії; – створені позитивного іміджу її; – зростанні фахової майстерності, професійній компетентності вчителів; – згуртованості педагогічного колективу; – створені сприятливого психологічного мікроклімату в колективі

Рис. 3. Практичне значення наукового експерименту

Створена структурно-функціональна модель – не догма, а лише один із варіантів експериментальної діяльності (Рис. 4).

Об'єкт дослідження – структурно-функціональна модель формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу.

Предмет дослідження – професійна компетентність учасників навчально-виховного процесу. (Спочатку наведено розроблену модель у вигляді схеми, а потім розкрито детальніше її суть з складових й.)

Мета – створення організаційно-педагогічних умов та впровадження в роботу педагогічного колективу компетентнісно зорієнтованого підходу до навчання і виховання гімназистів.

Під час експерименту розв'язувалися завдання: розробити методику експериментального дослідження з застосуванням інноваційних форм і методів навчально-виховної діяльності, які забезпечують формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу та перевірити доцільність застосування критеріїв і показників результативності проведеної роботи.

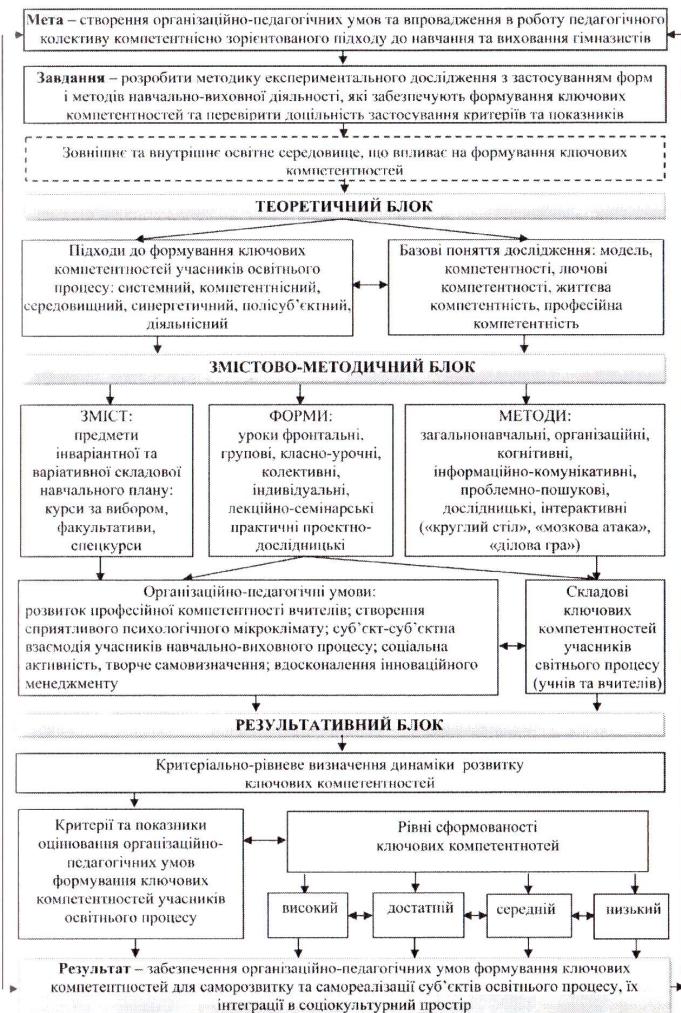


Рис. 4. Структурно-функціональна модель формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу

На реалізацію експериментальної програми повною мірою впливає зовнішнє і внутрішнє середовище. Зовнішнє і внутрішнє середовище подано в субмоделі, що виглядає на основі теоретичного аналізу об'єктивних, зовнішніх, ефективних та освітніх чинників, суб'єктом яких є учасники освітнього процесу (учні, батьки, вчителі) (Рис. 5).

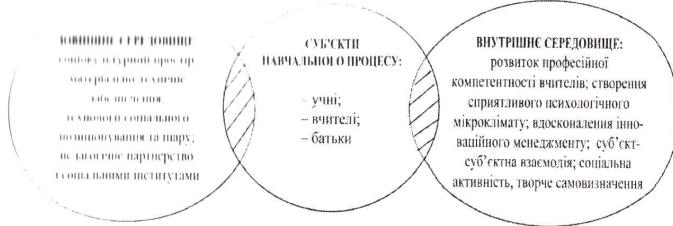


Рис. 5. Субмодель впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на з'ясування того, що варто очікувати за успішної реалізації програми експерименту, і які можливі ускладнення і перешкоди від оточення. У дослідженні визначено такі умови впливу зовнішнього середовища на інноваційний розвиток освітнього середовища гімназії: соціокультурний простір і замовники освіти – учні, батьки, громада, державні інституції, матеріально-технічне забезпечення (постачальники ресурсів), технологія соціального позиціонування та PR (конкуренти), педагогічне партнерство з соціальними інститутами, громадськими організаціями (партнери), які визначають важливі ініціативи, мобільність реагування на соціальні запити, рейтинг гімназії, висвітлюють її здобутки у засобах масової інформації, сприяють проведенню комплексних заходів з метою оптимізації соціокультурних умов функціонування і розвитку гімназії.

Специфіка зовнішнього середовища визначається характеристикою *соціокультурного простору* та впливом його на освітнє середовище гімназії, включає: домінування соціокультурних норм взаємодії та діяльності учасників навчально-виховного процесу на гуманістичних, толерантних засадах; дотримання об'єктивних закономірностей соціально-психологічного розвитку особистості в процесі створення сприятливих умов інноваційного розвитку, соціальну активність учителів та учнів; соціально значущі ініціативи, мобільність реагування на соціальні запити, трансляція досягнень гімназії у соціальному середовищі та соціальну затребуваність випускника; відкритість освітнього середовища гімназії для батьків і громадськості, освітнє замовлення (потреби соціальні й особистісні).

Соціальні потреби визначаються через поняття про те, що у сучасних соціокультурних умовах школа є соціальним інститутом, який бере на себе захист головного права дитини – права на такі умови навчання і виховання,

які забезпечували б йому повноцінний особистісний розвиток; процес соціального становлення дитини відбувається постійно на певних життєвих етапах, тому домінувальним чинником успішної реалізації його є чинник освітнього простору, формування в учнів соціально-психологічних компетентностей, комплекс яких і визначає рівень їхньої готовності взаємодія з суспільством: навчально-виховний процес стає школою життєвої компетентності для учнів, забезпечує єдність навчальної, виховної і позаурочної роботи, сприяє досягненню нової якості освіти на основі освоєння школярами ключових компетентностей, що дають змогу їм успішно інтегруватися в суспільство, визначати та втілювати свою життєву стратегію, бути мобільними й конкурентоспроможними, здатними до самоорганізації і самонавчання навколо життя. Соціальні потреби взаємопов'язані з *особистісними потребами* учнів у самопізнанні, самореалізації, самовизначені в різних видах діяльності, у свідомому життєвому виборі і прийнятті відповідальних рішень.

Соціальні та особистісні потреби на освітню підготовку учнів з боку батьків спрямовані на здобуття базових знань, умінь і навичок, які необхідні для вступу до вищих навчальних закладів та при виборі майбутньої професії, пошук додаткових можливостей для підвищення якості освіченості своїх дітей (вивчення на європейському рівні іноземних мов, інших предметів, наприклад позаурочної розвивальної діяльності, оволодіння комп’ютером); збереження життя та здоров’я дитини під час перебування в загальноосвітньому навчальному закладі, безпечні умови освітнього середовища; створення умов для розвитку такої системи особистих здібностей, знань й умінь дитини, що дало б змогу їй швидко адаптуватися і соціалізуватися у сучасному світі, тобто базових компетентностей. Наявність таких типів соціального та особистісного замовлення визначає рухливість інноваційного навчального середовища гімназії. Така гімназія враховує не лише вимоги соціуму, а й індивідуально-психологічні особистісні якості учнів і, насамперед, рівень розинку пізнавальних здібностей. Специфіка соціальних та особистісних потреб впливає на соціокультурний простір загальноосвітнього навчального закладу, відображає різноманітні зв’язки, притаманні всім компонентам складної системи, якою є гімназія.

Матеріально-технічне і фінансове забезпечення гімназії ґрунтуються на пріоритетності витрат на розвиток освіти з державного, місцевого, районного бюджетів, використанні спеціального фонду, який складається з обсягу додаткових надходжень, благодійних внесків, оренди приміщень, кредитів і банківських позичок тощо. Для створення належних умов функціонування гімназії, виконання заходів за Програмою «Освіта Києва. 2011–2015 рр.», відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.08.2009 р. № 1007-р «Про забезпечення цільового використання коштів бюджетними установами (закладами соціально-культурної сфери)», від 07.12.2009 р. № 1564-р «Про першочергові заходи щодо забезпечення розширення автономії загальноосвітніх навчальних закладів» необхідне запровадження фінансової самостійності гімназії. Забезпечення фінансової самостійності пе-

редбачає можливість не тільки ефективно й оперативно використовувати виділені бюджетні кошти, але й використовувати кошти спеціального фонду. Прозоре надходження додаткових коштів надасть змогу розв'язувати посточні проблеми утримання гімназії, поліпшувати матеріально-технічну базу, стимулювати педагогічних та інших працівників, створювати умови для інноваційного розвитку навчального середовища.

У сучасних умовах стратегія розвитку загальноосвітнього навчального закладу передбачає *використання педагогічної технології соціального позиціонування та педагогічного PR*, які визначають рейтинг гімназії у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Як зазначають дослідники [1; 20; 25], технологія соціального позиціонування останнім часом використовується в інноваційних загальноосвітніх навчальних закладах, тому що є «*агегаторівневою системною технологією*, що включає в лінію зовнішнього та внутрішнього менеджменту: вибудування взаємин із державними інститутами та громадськими організаціями; взаємин із засобами масової інформації; розкручування, робота щодо створенням іміджу; проведення презентаційних заходів [20, с. 3-4].»

Нами визначено три основні групи дій щодо здійснення PR у роботі з громадськими організаціями, які спрямовані на: досягнення доброзичливого ставлення громадських організацій до гімназії з метою забезпечення функціонування її; забезпечення та покращення репутації як гімназії, так і громадських організацій; продуктивніші внутрішні стосунки в гімназії, встановлення в педагогічному колективі почуття відповідальності та зацікавленості в справах і діях адміністрації.

Технологія соціального позиціонування та PR тісно взаємопов'язана з *педагогічним партнерством з соціальними і громадськими організаціями*. Дієвими інформаційними механізмами в роботі з соціальними і громадськими організаціями є: засоби масової інформації, які допомагають достовірно інформацію до широкої аудиторії шляхом використання інформаційного інструментарію (прес-конференції, круглі столи з актуальних проблем гімназії, виставки творчості та конкурси за участю учнів, батьків, громадських організацій, дні відкритих дверей, комунікація через ЗМІ (теле- та радіопрограми, інформаційні та рекламні ролики), письмова комунікація (броншури, буклети, газети, журнали); мережа Інтернет (веб-сторінка, веб-сайт, створення інформаційного ресурсного центру).

Отже, зовнішні чинники та умови, що впливають на інноваційний розвиток освітнього середовища гімназії, сприяють розширенню спектра освітніх послуг, поліпшенню іміджу гімназії, отриманню фінансової допомоги від держави, благодійників, спонсорів, встановленню гуманних, толерантних стосунків із соціальними інститутами і громадськими організаціями, що сприяє розвиткові ключових компетентностей особистості гімназистів.

Визначено внутрішнє середовище як складову субмоделі, що є сукупністю чинників, які формують освітнє середовище як об'єкт педагогічного проектування, цілеспрямованої відкритої педагогічної системи, що передбачає викоремлення і визначення внутрішніх умов.

Оскреслені в моделі мета і завдання зумовили вибір складових її – теоретичного, змістово-методичного, результативного блоків.

Теоретичний блок містить основні підходи до формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу: системний, середовищний, синергетичний, полісуб'єктний, діяльнісний, компетентнісний. Системний підхід дав змогу схарактеризувати модель як педагогічну систему, вивити її властивості та структуру її (цілісність, організованість, упорядкованість), вивчити суб'єкти педагогічної взаємодії (вчителів, учнів, батьків). Середовищний підхід сприяв ідентифікації компонентів навчальної діяльності, їх ролей, моніторингу результатів ефективності на кожному етапі, створенню педагогічних умов. Синергетичний підхід уможливив прогнозування та формулювання стратегічних цілей, що визначають процес формування ключових компетентностей, ефективність управління навчально-виховним процесом, результат якісних змін. Завдяки полісуб'єктному підходу учасники навчально-виховного процесу активно вклопаються в педагогічну взаємодію, навчальний простір став трасекторією їх потенційного саморозвитку, самонизначення та самореалізації. Діяльнісний підхід передбачав проектування структурно-функціонувальної моделі формування ключових компетентностей. Компетентнісний підхід сприяв безперервному удосконаленню професіоналізму вчителів та учнів, розвитку їх як в особистому, так і суспільному житті, використовується як найбільш ефективний метод, що створює умови для творчого самовизначення та самореалізації гімназистів, підсилює їхню соціальну активність.

Подано базові поняття дослідження, серед яких модель подається як відкрита система, що має схематично-алгоритмічну форму опису та сприяє одержанню нової інформації про досліджувальну проблему. Компетентність розглядається як специфічна здатність, необхідна для ефективного використання конкретної дії в освіті, вимагає вузькоспеціальних знань, певних предметних навичок, способів мислення, а також розуміння відповідальності та своєї дії. Під компетентністю гімназистів ми розуміємо специфічні універсальні уміння та якості особистості, що самостійно реалізуються упродовж усього життя, базуючись на здобутих учнями знаннях у гімназії, які необхідні для розв'язання життєвих завдань і продуктивного здійснення життя як індивідуального проекту.

Ключові компетентності подані як загальні компетентності, які розвиваються під час навчання і є регулятором всієї загальної середньої освіти. Життєва компетентність забезпечує здатність особистості орієнтуватись у сучасному світі, швидко реагувати на зміни часу, ефективно й успішно самореалізуватися. Професійна компетентність включає знання з педагогіки і психології як основ професіоналізму, вимоги до методики викладання предметів, уміння визначати та конструювати сучасні педагогічні проекти.

До **змістово-методичного блоку** моделі віднесено зміст, форми, методи, умови та складові ключових компетентностей учасників освітнього процесу. Зміст охоплює предмети інваріантної та варіативної складової навчального плану, курси за вибором, факультативи, спецкурси, спрямовані на формування

вання ключових компетентностей гімназистів у навчально-пізнавальній діяльності («Пізнай себе», «Логіка», «Риторика», «Економічна абетка», «Ділова англійська мова», «Крайнознавство», «Міжнародні відносини», «Історія філософської української думки»), систему додаткової освіти та її варіантність, профільнє і допрофільнє навчання; поглиблена філологічну (іноземні мови), суспільно-гуманітарну й економічну підготовку, формування психолого-логічної, естетичної, лінгвістичної, правової й економічної культури гімназистів, застосування інноваційних і дидактичних психолого-педагогічних методик. З метою інноваційного розвитку освітнього середовища розроблено й упроваджено в навчально-виховний процес експериментальні програми. Участь суб'єктів навчального процесу в експериментальній діяльності створює сприятливі умови для застосування в навчально-виховному процесі педагогічних технологій (блочно-семестрова система, диференціація та індивідуалізація, розвивальне навчання, проектна діяльність, допрофільна і профільна підготовка, особистісно орієнтоване навчання, режим повного дня), які є невід'ємно складовою змісту освіти в гімназії.

Система додаткової освіти виконує не лише основну функцію навчання і виховання, профільні і допрофільні підготовки гімназистів, а й сприяє раціональній організації вільного часу дитини; вибір ним ефективних сфер співпраці та спілкування, знижує ризик асоціальної поведінки. У гімназії система додаткової освіти передбачає три рівні: початковий, основний, вищий та включає спецкурси, курси за вибором, проектні програми. Наведемо їх у вигляді схеми на рис. 6 та прокоментуємо.

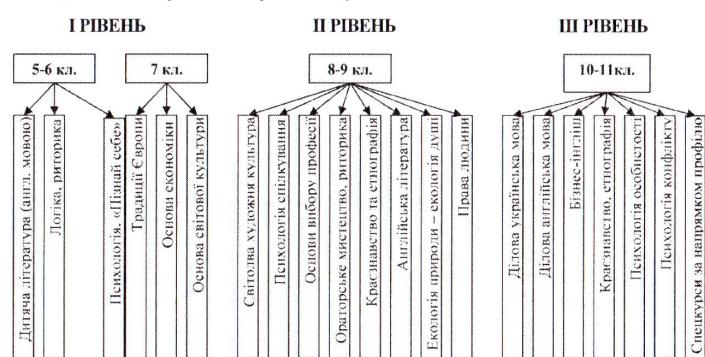


Рис. 6. Модулі системи додаткової освіти учнів гімназії № 323

Початковий рівень (5–7 класи) – це творчі об’єднання розвивального спрямування, що сприяють виявленню здібностей дітей, розвитку їхнього інтересу до творчої діяльності. Головне педагогічне завдання на цьому рівні – це створення умов для роботи спецкурсів, проектних програм, гуртків, творчих об’єднань і конкретного виду творчої діяльності.

Основний рівень (8–9 класи) – це творчі об’єднання, проектні програми, спецкурси, які розвивають стійкий інтерес до базових знань, додаткові знання, сприяють формуванню нових умінь і навичок, задовільняють потреби у допрофільній орієнтації.

Вищий рівень (10–11 класи) – це творчі об’єднання, проектні програми, спецкурси для розвитку здібностей обдарованих дітей відповідно до їхніх нахилів і задатків, для задоволення потреб гімназистів щодо професійної підготовки.

Важливо від освітніх потреб кожної дитини, її пізнавальних можливостей і мотивів, здібностей і нахилів відбувається особистісна освітня трасекторія із плюсами додаткової освіти за зазначеними спецкурсами.

Індивідуальні форми роботи в цих модулях поєднуються з груповими та колективними. Вчитель самостійно обирає форми і структуру модуля, створює технологічні карти, модульні програми, методичні розробки дидактичних модулів. Такий підхід до додаткової освіти дає змогу поліпшити відповідність знання з різних навчальних предметів, знайти власні оптимальні форми організації діяльності учнів, підготувати до свідомого вибору індивідуальної освітньої трасекторії, сформувати високу мотивацію досягнень успіху в обраному напрямі навчання.

Ефективними формами навчання визначено фронтальні, групові, класно-урочні, колективні та індивідуальні, лекційно-семінарські, практичні, проектно-дослідницькі, лабораторні заняття, самостійна робота, що сприяють розвитку і формуванню ключових компетентностей відповідно до базового становища загальноСередньої освіти (евристична бесіда, дискусії, презентації, конференції, «мозкова атака», ділова гра, конкурси творчих робіт, практичні групові та індивідуальні вправи, моделювання педагогічної взаємодії).

Посдання традиційних методів (загальнонавчальні, організаційні, когнітивні) з інформаційно-комунікативними, проблемно-пошуковими, дослідницькими, інтерактивними сприяє вдосконаленню навчання, створює сприятливі умови для розвитку суб'єктів навчально-виховного процесу [12; 13].

Встановлено, що змістово-методичний блок містить організаційно-педагогічні умови ефективного впливу внутрішнього середовища на процес формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, а саме: розвиток професійної компетентності вчителів, створення сприятливо-психологічного мікроклімату, суб'єкт-суб'єктну взаємодію учасників навчально-виховного процесу (полівзаємодію, інтеракцію), вдосконалення управлінського менеджменту, соціальну активність, творче самовизначення, що є основою його [16].

Розвиток професійної компетентності вчителів і готовність їх до інноваційного пошуку розкривав потенційні можливості гімназії в реалізації якості освітніх послуг, компетентність учителів та адміністрації, їхні вміння брати на себе відповідальність за підготовку учнів до суспільного життя; уміння педагогів реалізувати освітні інновації відповідно до науково-методичних, сучасних вимог, самооцінювання та самоконтроль професійної діяльності, визначає їхню готовність до інноваційних змін шляхом анкетування, само-

аналізу, здатності до прийняття рішень, розроблення програми самоосвітньої діяльності, планування та проведення низки консультацій, засідань методичних об'єднань, творчих груп, семінарів, «круглих столів», майстер-класів, що уможливлює викоремлення інтегрованих складових (організаційні, професійні, дидактико-методичні, комунікативні, самоосвітні). Доведено, що сформованість цих компетентностей сприяє ефективному застосуванню новітніх педагогічних технологій, підвищенню фахової майстерності, особистісному зростанню вчителів.

Отже, підвищення професійної компетентності вчителів в гімназії можливе за умови додержання таких вимог, а саме:

- застосування диференційного підходу до методичної роботи, що означає орієнтацію її не стільки на колектив, скільки на окремого вчителя, визначення його потреб, професійних інтересів і шляхів їх задоволення;
- побудова методичного супроводу як динамічної системи, яка оптимально функціонує;
- оптимальне об'єднання різних форм безперервної методичної перепідготовки вчителів та їхня самоосвіта, які сприяють упровадженню інновацій в освітній процес та модернізації його;
- розроблення програми розвитку компетентностей вчителя (дидактичної, організаційної, комунікативної, психологічної, самоосвітньої) дас змогу об'єктивно оцінити його професійну діяльність та сприяє її зростанню;
- перетворення методичної роботи в науково-методичну;
- широке використання морального і матеріального стимулювання педагогічної творчості;
- вироблення вміння прогнозувати нові педагогічні ідеї, оригінальні моделі педагогічного процесу.

Отже, завдяки такій системі організації методичного супроводу вчителі гімназії – це висококваліфіковані фахівці, які постійно підвищують свій компетентнісний рівень, постійно займаються самоосвітою, цікавляться новітніми технологіями навчання і виховання, використовують їх у своїй діяльності.

У процесі створення сприятливого психологічного мікроклімату поліпшується духовне, фізичне і моральне здоров'я суб'єктів навчально-виховної взаємодії, оптимізуються стосунки між ними, розробляється система їхньої моральної і матеріальної підтримки, здійснюється регулювання емоційною сферою освітнього процесу, все це передбачає задоволення:

- учителів умовами праці: матеріально-технічна база, санітарно-гігієнічний стан гімназії, інформатизованість навчально-середовища;
- умовами праці учасників навчально-виховного процесу: реалізація професійних здібностей і компетентностей, інноваційний зміст роботи, справедлива система стимулювання та об'єктивна оцінка роботи, демократичний стиль керівництва;
- міжособистісними стосунками в колективі: сумісність особистостей, задоволення працівників гімназії своїм діловим і неофіційним статусом у колективі, сприймання і виконання правил, норм поведінки і спілкування.

Психологічний мікроклімат у колективі значною мірою залежить від становлення керівника до підлеглих, тому в гімназії визначено шляхи адміністративного впливу на нього, до яких віднесено: постійний аналіз структури міжособистісних стосунків у колективі, визначення лідерів та аутсайдерів, їхню спрямованість у порівнянні із загальними цілями гімназії; врахування сумісності людей, їхніх індивідуальних психофізіологічних та особистих якостей; виявлення психологічного такту в роботі зі педагогічними працівниками, мікргрупами на основі творчої праці та цікавих запланувань; побудова особистісних стосунків керівника з будь-яким членом колективу на основі принципів толерантності, взаєморозуміння, відповідальності тощо.

Вважаємо, що на психологічний мікроклімат впливають стосунки педагога з учнями та їхніми батьками, що є однією з найважливіших умов успіху в роботі. Дружні стосунки є могутнім імпульсом для вдосконалення педагогичної майстерності; вони можуть бути компенсувальним чинником, який допомагає вчителю подолати іноді складні взаємини з колегами і керівництвом гімназії.

У гімназії розроблено принципи і правила формування сприятливого психологічного мікроклімату, які охоплюють:

- створення відчуття сім'ї, безпеки і захищеності, активна підтримка атмосфери захопленості роботою, цікавого спілкування, теплих стосунків, робота і спілкування тісно пов'язані між собою;
- зацікавлення колективу проблемою і досягненнями співробітників;
- проведення спільніх свят і заходів;
- вільне спілкування і регулярний обмін інформацією;
- організація комфорtnого робочого простору;
- гнучкий графік роботи і зручний розклад занять, наявність протягом північної вільного від уроків методичного дня, який дає можливість учителю не лише самоудосконалуватися, але й вирішити власні чи сімейні проблеми;
- створення кімнати психологічного розвантаження для учителів;
- відкритість і авторитет керівника;
- можливість підвищувати кваліфікацію і набувати нові навички і знання, розробити та запровадити нові технології і методики навчання;
- зацікавленість учителів своєю працею, зацікавленість і готовність членів колективу до інноваційної діяльності, самореалізації;
- набуття вчителями статусу унікальних фахівців, заохочення їх до створення інноваційних методик і запровадження їх в навчально-виховний процес.

Завдяки такому підходу психологічна атмосфера в гімназії сприяє взаємній увазі, ввічливому ставленню одне до одного, товариськості, що поєднується з внутрішньою дисципліною, принциповістю, відповідальністю, вимогливістю до себе та інших.

На створення сприятливого психологічного мікроклімату в гімназії впливає адміністративна підтримка педагогічних працівників. У наукових джерелах це поняття визначається, як «система матеріальних та духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою та є основою спільнотного та стратегічного партнерства учасників освітнього процесу [28, с. 87]». Адміністративна підтримка в гімназії не можлива без моральної і матеріальної підтримки, тому ми сформували систему заохочень і підтримки працівників та назвали її «соціального портфеля вчителя», який складається з двох блоків.

Перший охоплює різні пільги й компенсаційні виплати тощо, а саме: безкоштовний обід, підтримка підвищення кваліфікації, навчання роботи на комп’ютері; корпоративний подарунок, оплачувана сесія (для студентів), додаткові оплачувані відпустки згідно з Угодою між адміністрацією та профспілковим комітетом, дотація на проїзд квитки для молодих спеціалістів, заохочення за якісні показники роботи тощо. Друга частина передбачає оптимізацію умов праці: підтримка ініціатив (науково-методична, експериментальна робота), проведення навчальних і методичних семінарів, практикумів, тренінгів; майстер-класів, організація процесу підвищення кваліфікації й одержання додаткових професійних компетентностей; оснащення робочого місця; забезпечення періодичними виданнями та спеціальною літературою тощо. Крім «соціального портфеля», у гімназії створено систему емоційно-педагогічної та валеологічної підтримки працівників, до якої входять психологічне консультування; тренінги з спілкування й ділові ігри; цикл шкільних свят і традицій; корпоративні поздоровлення; екскурсії, концептні й розважальні програми. На наш погляд, найбільш ефективним є такий стиль спілкування, що поєднує атмосферу великої родини, тобто працю, небайдужість, взаємодопомогу, неформальні та індивідуальні форми спілкування, дух корпоративності, тобто систему правил, вимог і пріоритетів, що дисциплінуете ядро; здоровий авантюризм – здатність йти на ризик і брати відповідальність за себе.

На нашу думку, психологічний мікроклімат у гімназії – це настrij колективу, у якому на емоційному рівні відбуваються особисті та ділові стосунки членів колективу, що визначаються ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, інтересами, ставленням одно до одного та до спільноти справи.

Суб’єкт-суб’ектна взаємодія учасників навчально-виховного процесу реалізовувалася шляхом психолого-педагогічного супроводу, адміністративної підтримки, полівзаємодії учасників навчально-виховного процесу, створення сприятливого психологічного мікроклімату, зростанням громадської активності, почуттям комфортності, соціальної захищеності, адаптованості учнів у гімназії, зацікавлення колективу проблемами інноваційного популку, проведення спільнотих свят і заходів, встановлення гуманітних стосунків у колективі, відкритість і авторитет директора гімназії, задоволення учнів своїм членством у класному і гімназійному колективах, формування позитивної Я-концепції гімназистів. Психолого-педагогічний супровід визначається як комплексна технологія, спрямована на діяльність суб’єктів навчально-виховного процесу, забезпечення оптимальних умов життедіяльності, на-

вчально-пізнавальної і соціальної активності учнів, їхньої взаємодії із соціальним середовищем, формування життєвої стратегії та необхідних компетентностей. Адміністративна підтримка передбачає взаємодію суб’єктів навчально-виховного процесу, метою якої є побудова системи відносин із соціумом на засадах толерантності, взаємозав'язаності, взаємоповаги, взаєморозуміння і взаємозбагачення, проведення традиційних загальногімназійних заходів. Адміністративна підтримка є невід’ємною частиною психологічного мікроклімату, атмосфери в гімназії, підгрунтам духовного, фізичного і матеріального, чинником розвитку її, формуванням її підтримкою іміджу її.

Полівзаємодія пов’язана із побудовою суб’єкт-суб’ектних стосунків і спонукає до постійного саморозвитку, підвищення рівня самосвідомості. Завдяки інтеракції створюються сприятливі умови для формування творчого потенціалу вчителів і учнів, розвитку їхньої розумової діяльності, спрямованої на пізнання світу й себе в ньому.

Дистанційне навчання визначається як одна з форм навчання, за якою педагогічна взаємодія та викладання навчального матеріалу здійснюються за допомогою сучасних інформаційних технологій, що активізує пізнавальну позицію учнів як суб’єктів навчального процесу. Тутожество розглядається як педагогічний супровід, що сприяє побудові індивідуальної освітньої трасторії гімназистів, розвиткові мислення й розуміння навчальної інформації. Під коучингом розуміється технологія, що дає змогу збалансувати співпрацю в команді завдяки цілеспрямованій динамічній комунікації учасників суб’єкт-суб’ектної взаємодії, вміння встановлювати гуманні стосунки, здатність формувати ідеї й стимулювати самомотивацію. Зазначене, що суб’єкт-суб’єктна взаємодія сприяє динаміці особистісного і соціального розвитку гімназистів в освітньому середовищі, поліпшує педагогічну взаємодію, збагачує духовну сферу, виховує повагу до особистості, формує позитивну Я-концепцію.

Удосконаленням інноваційного менеджменту, визначенням форм і методів управління, здійсненням контролю й оцінюванням результатів у гімназії займається директор-менеджер. У наукових працях Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Н. Коломійського, Ю. Конаржевського, В. Пікельної, М. Поташника розкривається сутність поняття «менеджер» [7; 10; 18; 19; 24; 26]. Учені значать, що менеджер – це «людина, яка володіє теорією та практикою менеджменту, видом управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, форм і методів впливу на особистість і колектив з метою ефективного функціонування певної галузі [28, с. 82]». Освітній менеджмент визначає нові функції директора-менеджера гімназії, які охоплюють прогнозистичну, консультивативну, представницьку, менеджерську і політико-дипломатичну, що існують поряд із традиційними організаторською та контролювальною [28].

Отже, на підставі аналізу наукових праць удосконалення інноваційного менеджменту розглядається як одна з умов, яка сприяє модернізації освітнього середовища та забезпечує якісно нові освітні результати.

Під час дослідження було здійснено порівняльний аналіз традиційного та інноваційного управлінського менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційного та інноваційного управлінського менеджменту

Параметр порівняння	Рівні розвитку	
	традиційний	інноваційний
Об'єкт управління	навчально-виховий процес	інноваційний процес
Суб'єкт управління	адміністрація, адміністративно-командний	колегіальний, усі учасники інноваційного процесу
Характеристика управління	дотримання норм і стандартів освіти, виконання правил життєдіяльності	інновування управлінських функцій, технологій, методів, структура управління, зорієнтована на реалізацію конкретних інноваційних проектів
Зміст освіти	реалізація освітніх стандартів	використання інноваційних освітніх технологій, розгорнута мережа спецкурсів, системи додаткової освіти
Організаційна структура	стабільна, чітко визначена за рівнями, суб'єктами, функціональними обов'язками та правилами	нестабільна і може змінюватися протягом року відповідно до розв'язання нестандартних завдань, нових дій
Технології навчання	забезпечують базовий рівень освіти, когнітивну функцію навчальної діяльності	забезпечують оволодіння ключовими компетентностями, компетентнісно орієнтовану освіту
Організація навчально-виховного процесу	збереження традиційної системи навчально-виховної діяльності з чітко визначеного кількістю ступенів, режиму роботи	експериментальне використання нових моделей організації навчально-виховного процесу
Вимоги до керівника	компетентність, авторитетність, справедливість	схильність до експериментальної діяльності, творчість, ініціативність
Науково-методичне забезпечення	традиційна система організацій науково-методичної роботи, підвищення кваліфікації	інноваційні форми та зміст методичної роботи, підвищення кваліфікації педагогічних працівників
Кадрове забезпечення	стабільний склад	контрактація та строкова основа, конкурсний прийом
Парадигма освіти	когнітивна, передача знань, формування умінь і навичок	особистісно орієнтована, створення умов для розвитку задатків, здібностей, нахилюв особистості учнів, ключових компетентностей, самовизначення

З огляду на зазначене, інноваційне управління розвитком гімназії забезпечує організацію, узгодженість, контроль і регулює діяльність педагогічного колективу щодо отримання якісно нових результатів навчально-виховної діяльності під час інноваційного розвитку її. Зміст управління гімназією збагачується новими підходами і технологіями, творчо використовуються здобутки класичної педагогіки та інноватики.

Науковці визначають, що управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу значною мірою залежить від компетентності його керівника.

У наукових працях подається зміст поняття компетентність керівника як системи професійних знань і вмінь, необхідних для реалізації ефективного

управління в освіті [18; 19; 22]. Подаємо алгоритм функціональної компетентності керівника гімназії в умовах інноваційного розвитку навчального середовища як схему (Рис. 7).



Рис. 7. Функціональна компетентність керівника гімназії

Як бачимо з рис. 7, до функціональної компетентності керівника гімназії в умовах інноваційного розвитку навчального середовища віднесено посадові вимоги до керівника (професійні, кваліфікаційні, соціально-педагогічні); дві підсистеми його компетентності, а саме: перша підсистема – система знань і вмінь (методологічні, нормативно-правові, предметні, способи діяльності і вміння); друга підсистема – це виконання функціональних обов'язків (управлінських, педагогічних, психологічних, соціально-правових, фінансово-економічних). Окреслені групи знань відбивають специфіку керівної діяльності директора гімназії, конкретним змістом якої є управління та основи менеджменту. Знання і вміння з психології, педагогіки, права, економіки забезпечують ефективне управління. У поєднанні зі специфікою діяльності керівника гімназії ця класифікація набуває конкретного управлінського змісту. Знання переходят в управлінські вміння, які сприяють інноваційному розвитку освітнього середовища гімназії, модернізації структури управління.

Удосконалення управлінського менеджменту сприяє суттєвим змінам у стилі й функціях управління інноваційним розвитком освітнього середовища, запровадженню лінійно-функціональної і матричної багаторівневої ор-

ганізаційної структури управління, що поєднує стратегічний, тактичний, оперативний, рефлексійний рівні, дає можливість регулювати стосунки між суб'єктами педагогічної взаємодії, зосвічено приймати управлінські рішення (дод. В). За таких умов гімназія з традиційного загальноосвітнього навчального закладу перетворюється на інноваційний, у якому зміни стосуються всіх характерних ознак діяльності її, зокрема, соціального замовлення, розвитку освітнього середовища, організації навчально-виховного процесу, психолого-педагогічного супроводу, психологічного мікроклімату.

Соціальна активність, творча самовизначення відображають соціально-творчий потенціал освітнього середовища і виявляються в здатності гімназії формувати соціально-активну особистість, спроможну змінювати навколошній світ на основі базових компетентностей, забезпечує реалізацію осо-бистісно орієнтованого підходу до учнів шляхом створення сприятливих умов для їхнього творчого самовизначення, самореалізації в різних видах діяльності, проектної і науково-дослідницької (конкурси, змагання, олімпіади, участь у Малій академії наук, науковому товаристві «Країна знань», міжнародних програмах ЮНЕСКО), залучення до різних форм учнівського самоврядування з метою вдосконалення соціальних якостей школярів, організації виховного супроводу, роботи різноманітних секцій, гуртків, творчих лабораторій.

Проектна і науково-дослідницька діяльність учнів у гімназії сприяє розвиткові творчих здібностей учня, перетворює його на суб'єкт педагогічного процесу. Результатом такої діяльності є формування інтелектуального і пошукового досвіду, що забезпечує активну, творчу позицію людини в розв'язанні будь-яких життєвих проблем. Вона дає змогу: застосовувати пошуковий підхід у навчально-пізнавальній діяльності, переводити знання, вміння й навички, які отримані при вивченні різних предметів, на рівень міжпредметних зв'язків і надпредметних понять тощо.

Проектна діяльність у гімназії передбачає створення проектно-життєвого простору у освітньому середовищі, спрямованого на розвиток і саморозвиток компетентності, конкурентоспроможної особистості, яка вміє творчо розв'язувати проблеми, прагне змінити на краще своє життя й життя своєї країни. Завдяки введенню у навчально-виховний процес проектних технологій у учнів закріплюється система предметних знань, підвищується мотивація до здобуття додаткових знань, розвиваються дослідницькі і творчі якості; формуються комунікативні компетентності тощо.

Упроваджуючи проекти в навчально-виховний процес гімназії, дотримуємося системного підходу. У гімназії створено «банк проектів». Методичні проекти: «Інтелектуальні надії», «До вершин майстерності», «Розвиток особистості молодшого школяра в режимі роботи повного дні», «Використання інтерактивних технологій у навчально-виховному процесі», «Використання методу проектів у навчально-виховній діяльності», над якими працюють вчителі гімназії, вони допомагають у впровадженні нових ефективних педагогічних технологій, інтерактивних методів навчання і виховання, підвищенню рівня педагогічної компетентності, активізації дослідницько-пошу-

кової та наукової діяльності педагогів. Соціальні проекти «Шлях до демократії», «За здоровий спосіб життя», «Я-особистість», «Учнівське самоврядування», «Сучасний світ очима початківців», «Школа шляхетності» тощо сприяють розвиткові здібностей і талантів учнів, соціальному становленню та обицяєті гімназиста, етичному ставленню одне до одного, збагаченню тих чинів з історії, традицій свого народу, збереженню свого здоров'я; вивчують громадянську позицію гімназистів як носіїв національних цінностей і запальнолюдських надбань, оптимізують умови для співирації всіх учасників освітнього процесу.

Літерака проектної діяльності в початковій школі формує в учнів основи проектної діяльності як засобу активного здобуття знань і практичного втілення їх, розвитку ключових компетентностей. Така форма організації підприємницької діяльності створює комфортні умови навчання, коли кожен учень відчуває свою інтелектуальну спроможність. Учителі початкової школи працюють над проектами: «Пізнай себе» – мета формування психо-логічного здоров'я дітей, розвиток творчих можливостей, інтелекту; «Екологічна культура гімназиста» – спрямовується на усвідомлення дітьми поняття людини як складової природи, формування екологічної культури; «Чогіка» – знайомить школярів із законами та формами правильного мислення, розвиває творче мислення; «Духовний світ природи» – формує відповідальність за стан довкілля і збереження природи; «Я і мій край» – є елементом пошукової і дослідницької роботи; «Азбука шляхетності» – юність основним правилам поведінки, виховує повагу, інтерес до народних традицій; «Сучасний світ очима першокласника» – спрямовується на застосування учнями системи знань про навколошнє середовище і людину як ідей'ємну складову його; «Школа успішного господаря» – формує основи економічної культури початковців. Результати роботи над проектами знаходять відображення в дитячих альбомах, виставках, конкурсах, презентаціях, творчих роботах, звітах тощо.

Головним здобутком гімназії було отримання у 2001 році статусу асоційованої школи ЮНЕСКО, що дало можливість брати участь у Міжнародних освітніх проектах ЮНЕСКО. Гімназія є партнером й активним учасником Програми розвитку ООН в Україні і проектних міжнародних програм: «Моніторинг конвенція глобального захисту навколошнього середовища», GREEN-CROSS, MOND DIALOGO, «Це наш час» (This is our time), Програма PTPI (People to People International – «Люди до людей»), Всеукраїнський рух «Педагоги за мир і взаєморозуміння». Триває співпраця з Міжнародними підерландськими організаціями «LIFE-LINK». Розроблено гімназійні проекти: «Культурна спадщина», «Діалог культур та дитяча дипломатія». В гімназії щомісяця відзначаються пам'ятні дати ЮНЕСКО. Запрошується представники громадськості, батьки, учні з інших шкіл, проводиться презентація зазначених проектів. Накопичений досвід відправляється у штат квартиру ЮНЕСКО. Проект «Асоційовані школи ЮНЕСКО» – це новий зміст освітнього простору гімназії, полікультурних відносин нової педагогічної ментальності.

Результатом проектної діяльності є творча співпраця всіх учасників освітнього процесу, їхнє самовизначення, самореалізація і самовдосконалення, заміна авторитарного стилю спілкування на демократичний. Для вчителів це шлях до підвищення професійної майстерності, пошуку нових форм і методів навчально-виховної діяльності, отримання реальних результатів своєї праці, задоволення в інтелектуальному розвитку. Проектна діяльність в учнів розвиває когнітивну сферу, навички нестандартного мислення, з'являється підгрунтя для творчого застосування й поглиблення знань, соціалізації; попішує комунікативні стосунки, уміння працювати в команді. Крім того, змінюється підготовка до олімпіад, конкурсів, науково-дослідовання на міжнародний освітній простір [12; 13]. Результати співпраці учасників проектної діяльності подано на рис. 8.

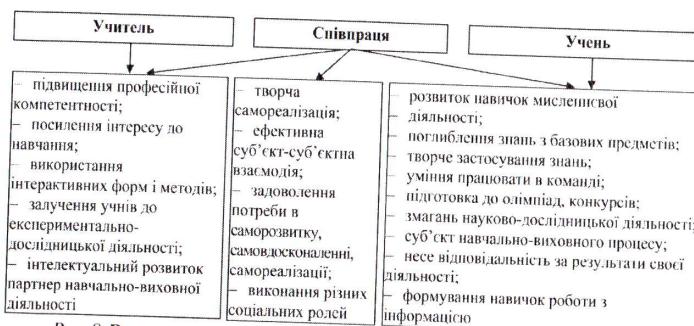


Рис. 8. Результати спільної співпраці учасників проектної діяльності

Залучення старшокласників до участі в проектах Малої академії наук є дієвою формою роботи з обдарованими дітьми, що сприяє вихованню стійкого інтересу до предмета, оволодінню спеціальними навичками дослідницької діяльності, розвиткові творчого потенціалу. Успіх дослідницької роботи безпосередньо залежить від чіткості й ефективності організації діяльності гімназиста. Саме МАН передбачає залучення вихованців до науково-дослідницької, експериментальної, конструкторської і винахідницької роботи в різних галузях науки, техніки, культури і мистецтва, а також виявлення, розвиток і підтримку обдарованої молоді, створення умов для її творчої реалізації та розширення наукового світогляду, організацію змістового дозвілля. У гімназії створено наукове товариство «Країна знань», яке включає предметні секції та спрямоване на науково-дослідницьку роботу.

Головним завданням наукового гімназійного товариства «Країна знань» є: виявлення, розвиток і підтримка обдарованих гімназистів; створення умов для їхнього творчого самовдосконалення і самовизначення; формування у гімназистів умінь і навичок роботи з науковою літературою, приладами, за-

спосіння методів науково-дослідницької діяльності; пропаганда в гімназії та її межами наукових досліджень учнів.

Виходячи з цих завдань, адміністрація гімназії розробила і запровадила систему відбору й залучення обдарованої учнівської молоді до науково-дослідницької роботи, вирішуються організаційні питання роботи секцій відповідних профілів, надається допомога в організації роботи учнів в бібліотеках, Євроклубі, Університеті економіки та права «Крок», Міжнародному університеті, організуються та проводяться індивідуальні консультації для гімназистів з питань вибору теми роботи, оформлення її, підготовки до конкурс-захисту тез, рецензій та іншої документації. На щорічній установчій конференції учні знайомляться з науковими керівниками, роботою секцій та профілів, тематикою науково-дослідних робіт. Гімназисти вибирають тему, яку вивчають і досліджують. Разом з науковими керівниками складаються індивідуальні плани науково-дослідної роботи учня, що містять етапи, конкретні завдання й термін виконання їх. Звітом про роботу учнів у секціях МАН є проведення щосічні традиційних днів науки в гімназії.

Однією з форм науково-дослідницької діяльності є експедиційно-експкурсійні програми. Експедиційний метод дослідження є важливим шляхом для збору інформації для написання як колективних творчих робіт, так і індивідуальних науково-дослідницьких. Для ширшого уявлення про особливості визначення тематики науково-дослідницької роботи в гімназії практикується виїзд груп для ознайомлення з цікавими (з погляду історії, географії, етнографії, мистецтвознавства) куточками України, Європи, Америки. Правильно поставлені завдання перед виїздом дають можливість зібрати матеріал, отримати кіно, фотоматеріали, а головне – збагатитися враженнями і спостереженнями. Така робота дає змістовний матеріал не лише для науково-дослідницької роботи, а й сприяє патріотичному та екологічному вихованню. В період наукових експедицій, екскурсій реалізується дослідницький підхід у навчанні, який сприяє формуванню компетентностей: особистих пізнавальних (розвиток індивідуальних здібностей і талантів), самоосвітньої (здатність до самонавчання, організації особистих прийомів самоосвіти, гнучкість використання навчальних досягнень в умовах швидких змін), соціальної (співпраця, робота в команді, здатність прийняти рішення і намагатися розуміти особисті потреби і вимоги). Підсумки цієї роботи знаходять відображення у звітах, випуску гімназійної газети «Сучасний світ очима гімназистів», у ЗМІ тощо.

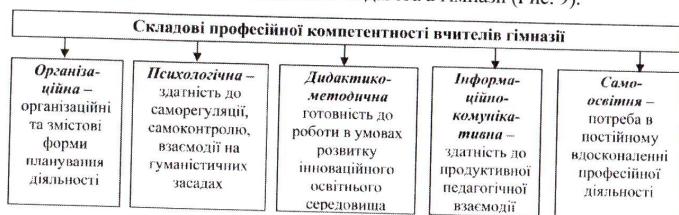
Щорічно гімназисти беруть участь у районних і міських олімпіадах з базових предметів та посідають призові місця. Адміністрація гімназії вивчає й аналізує результати участі гімназистів в олімпіадах, підбиває підсумки роботи, планує заходи з організації підготовки до олімпіад різних рівнів на наступний навчальний рік. Учителі, які проводять підготовку учнів до олімпіад, складають індивідуальні плани роботи, накопичують матеріали і створюють інформаційний банк для роботи з гімназистами з відповідного предмета, готуються друковані матеріали для підготовки учнів до олімпіад (пам'ятки, рекомендації, поради тощо). Створений банк даних результатів

участі гімназистів в олімпіадах, конкурсах МАН, інших інтелектуальних змаганнях і турнірах. Підсумком спільної творчої, інтелектуальної, науково-дослідницької діяльності учнів, педагогічного колективу з традиційне гімназії – не свято «Гордість та надія гімназії», на якому вішановуються переможці і призери олімпіад, конкурсів МАНу, інтелектуальних змагань, турнірів, учителів гімназії, які підготували цих учнів.

Отже, реалізація творчого потенціалу гімназистів шляхом участі у міжнародних освітніх проектах ЮНЕСКО, проектних програмах, експедиційно-експкурсійної роботи, олімпіадах з базових предметів, предметних тижнів, науково-практичних конференціях, курсах довузівської підготовки сприяє перевтіленню учня з пасивного споживача готових знань у активного учасника власного саморозвитку й самовизначення.

III. Визначення ключових компетентностей учасників освітнього процесу (учителів, учнів). Інноваційний розвиток освітнього середовища передбачає реалізацію однієї з умов – розвиток професійної компетентності вчителів щодо інноваційного пошуку за рахунок урізноманітнення їхніх умінь і навичок, визначення завдань, надання професійної самостійності. Сутність поняття «професійна компетентність вчителя» розглядається в наукових працях Ю. Бабанського, В. Бондаря, Л. Ващенко, В. Давидова, Д. Ельченко, Л. Занкова, Ю. Конаржевського, В. Крижко, С. Мартиненко, О. Савченко, Л. Хоружі, О. Хуторського [11; 12; 14; 16; 19; 20; 23; 29; 30] як однієї з умов, що інтегрує в собі професійні, соціально-педагогічні, правові та інші характеристики: авторитет, соціальний статус у конкретному виді діяльності, професійну готовність до змін, соціально-педагогічну ерудованість; здатність оперувати інформацією; готовність до постійного саморозвитку; комунікативність й емоційна стабільність; відвіртість, конкретно-предметні знання.

На основі проаналізованих наукових праць нами визначено інтегровані складові професійної компетентності педагога в гімназії (Рис. 9).



Rис. 9. Складові професійної компетентності вчителів гімназії

Серед складових: організаційні, які передбачають змістові форми організації педагогічної діяльності, психологічні як здатність до саморегуляції, самоконтролю, суб'єкт-суб'єктної взаємодії на гуманістичних засадах; дидактико-методичні – готовність до роботи в умовах інноваційного розвитку освітнього середовища, професіоналізм; інформаційно-комунікативні – здат-

ність до продуктивної педагогічної взаємодії, самоосвітні як потреба в постійному вдосконаленню професійної діяльності. Розроблено програми самоосвітньої діяльності вчителя, планування та проведення низки консультацій, засідань методичних об'єднань, творчих груп, семінарів, «круглих столів», майстер-класів. Доведено, що сформованість цих компетентностей сприяє ефективному застосуванню новітніх педагогічних технологій, підвищенню фахової майстерності, особистісному зростанню вчителів.

Визначено ключові компетентності гімназистів на кожному рівні навчання, а саме: соціально-особистісні, пізнавальні, загальнокультурні, творчі, інформаційно-комунікативні, здоров'язберігаючі, що є складовою Портрета соціально-компетентного випускника гімназії на кожному ступені навчання, які сприяють його розвиткові (Рис. 10).



Rис. 10. Портрет соціально-компетентного випускника гімназії

Портрет соціально-компетентного випускника гімназії на кожному ступені навчання наведений у дод. Г. Дані про соціально-компетентного випускника гімназії відображають процес формування особистості, яка має змогу самовизначатися в соціумі, суспільно-політичному житті, комунікації, здатної до самопізнання, самовдосконалення і самореалізації. У процесі дослідження встановлено, що саме під час роботи над науково-методичною проблемою я система визначається практична значущість розробленого Портрета соціально-компетентного випускника гімназії, який дає в кінцевому підсумку можливість вийти на різni рівні розвитку.

У процесі дослідження було розроблено портфоліо учителя й учнів, шляхи їх формування, критерії і методи оцінювання ефективності, наведена їх характеристика. Портфоліо в гімназії – це засіб фіксування й оцінки індивідуальних та колективних досягнень.

індивіудальних досягнень учня і вчителя в певний період його навчання у різноманітних видах діяльності (навчальний, творчий, соціальній, комунікативний тощо). Це – важливий елемент практико-орієнтованого, діяльнісного підходу до навчання, спрямованого на нові форми оцінювання та самооцінювання. Мета портфоліо – подати звіт про процес навчання дитини і зростання професійної майстерності вчителя, їхніх значущих освітніх результатів у цілому, забезпечити відстеження індивідуального прогресу в широкому освітньому контексті, продемонструвати їхню здатність практично застосовувати сформовані знання й уміння, ключові компетентності. У дод. Д наведено приклад «Портфоліо учня гімназії № 323».

Ураховуючи інноваційний розвиток гімназій, нами були визначені індивіудальні освітні траекторії, які дають змогу кожному учаснику освітнього процесу вибудовувати власну освітню програму й отримувати можливість рухатися до окресленої мети. Переход на індивіудальні освітні траекторії це потреба часу, суспільства, учасників освітнього процесу, допомага учащим у розкритті своїх здібностей до самовизначення, саморозвитку і самореалізації. Учні визначають структуру власної освітньої траекторії, у рамках якої вони активно розвиваються, реалізовуватимуть свої здібності, можливості та інтереси. Структура індивіудальних освітніх траекторій подана на рис. 11.



Рис. 11. Структура індивіудальних освітніх траекторій

Індивіудальні освітні траекторії у гімназії окреслюють:

- вибір профілів навчання: філологічного, економіко-математичного та суспільно-гуманітарного;

– забезпечують індивіудальне просування учнів у гімназійному просторі (курси за вибором, факультативи, об'єднання за інтересами, проектні програми, проекти ЮНЕСКО, наукове товариство МАН, інтелектуальний марафон тощо);

– поле діяльності в освітньому просторі поза межами гімназії, яке включає співпрацю з ВНЗ, культурно-освітніцькими центрами, роботу з мережею Інтернет, співпрацю зі школами-партнерами;

– форми позаурочної активності та стимули до просування та самовизначення в різних сферах творчої, науково-дослідницької, спортивної, громадської діяльності;

– обсяг навчального навантаження, який дитина спроможна взяти на себе на цьому відрізку індивіудальної освітньої траекторії без шкоди для власного здоров'я та рівня інтелекту. Отже, встановлено, що портфоліо змістовоносить соціальний контекст навчання, сприяє підвищенню соціальної активності гімназистів і вчителів, а індивіудальні освітні траекторії створюють нову освітню реальність – реальність компетентнісної освіти, яку учні вибудовують, проєктують й реалізують впродовж життя.

Результативний блок, поданий у моделі, складається з критеріально-рівневого визначення динаміки розвитку ключових компетентностей учасників освітнього професу, що охоплює критерії оцінювання і показники організаційно-педагогічних умов формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу та рівні сформованості ключових компетентностей (вищий, достатній, середній, низький). Критерії оцінювання схарактеризовано за факторно-критеріальним аналізом та обчисленням середнього бала.

Результатом дослідження стало забезпечення організаційно-педагогічних умов формування ключових компетентностей для саморозвитку та самореалізації суб'єктів освітнього процесу, їх інтеграції в соціокультурний простір. Комплексність усіх складових структурно-функціональної моделі уможливлювало прогнозування ефективності її.

Висновки. Отже, проведений педагогічний експеримент засвідчив ефективність застосування обраної структурно-функціональної моделі формування ключових компетентностей учасників освітнього процесу, що дає підставу вважати, що мету дослідження досягнуто, а завдання виконано.

Отже, розроблена методика педагогічного експерименту дала змогу реалізувати структурно-функціональну модель, визначити організаційно-педагогічні умови її ефективного функціонування, розробити змістово-методичне забезпечення.

Література

1. Башмаков М. И. Информационная среда обучения [Текст] / М. И. Башмаков, С. И. Поздняков, Н. А. Резник. – СПб. : СВЕТ, 1997. – 400 с.
2. Бабанский Ю. К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований: диадатический аспект [Текст] / Ю. К. Бабанский. – М. : Педагогика, 1982. – 192 с.
3. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування [Текст] / Н. М. Бібік // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та український досвід: збірник наукових праць. – К.: ДДМ, 2010. – 120 с.

- ські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / [під. заг. ред. О. В. Овчарук]. – К. : К.І.С., 2004. – С. 47–53.
4. *Бібік Н. М.* Компетентність у навчанні [Текст] / Н. М. Бібік // Енциклопедія освіти / АПН України; голов. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 408–409.
 5. *Бондар В. І.* Дидактика / [Текст] В. І. Бондар. – К. : Либідь, 2005. – 160 с.
 6. *Ващенко Л. М.* Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія [Текст] / Л. М. Ващенко. – К. : Тираж, 2005. – 380 с.
 7. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики [Текст] / [под ред. Т. И. Шамовой]. – М. : Педагогика, 1991. – 191 с.
 8. *Даниленко Л. І.* Теоретичні засади управління інноваційними загальноосвітніми закладами [Текст] / Л. І. Даниленко // Дир. шк. України. – 2004. – № 1. – С. 7–14.
 9. *Даниленко Л. І.* Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія [Текст] / Л. І. Даниленко. – 2-е вид. – К. : Логос, 2002. – 140 с.
 10. *Дичківська І. М.* Інноваційні педагогічні технології [Текст] / І. М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
 11. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. [Текст] / Г. А. Дмитренко. – К. : ІЗМН, 1996. – 140 с.
 12. *Єльникова Г. В.* Наукові основи управління загальною середньою освітою в регіоні [Текст] / Галина Василівна Єльникова. – Х., 1999. – 296 с.
 13. Життєва компетентність особистості : наук.-метод. посіб. [Текст] / [за ред. Л. В. Сохань, І. Г. Єрмакова, Г. М. Несен]. – К. : Богдана, 2003. – 520 с.
 14. *Жукова А. Г.* Застосування інтерактивних технологій в освітньому середовищі гімназії [Текст] / А. Г. Жукова // Психологі-педагогічні проблеми сільської школи: зб. наук. пр. / Уман. держ. пед. ун-т імені П. Тичини / [редкол. : Н. С. Побірченко (голов. ред.) та ін.]. – Умань, 2012. – Вип. 43. – Ч. I. – С. 88–97.
 15. *Жукова А. Г.* Інтерактивні технології в освітньому середовищі гімназії [Текст] / А. Г. Жукова // Дидактика: теорія і практика: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., «Фундаменталізація змісту освіти як соціально-педагогічна проблема»: зб. наук. праць / [вступ. ст., ред. Г. О. Васильківської; упоряд. С. В. Косянчука]. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. – С. 137–140.
 16. *Жукова А. Г.* Моделювання професійної діяльності молодого вчителя в умовах гімназії [Текст] / А. Г. Жукова // Професійна адаптація молодого вчителя в умовах змін ціннісної парадигми суспільства: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. – К., 2010. – С. 9.
 17. *Жукова А. Г.* Сучасний освітній заклад [Текст] / А. Г. Жукова // Відкритий урок: розробки, технології, досвід. – 2006. – № 11. – С. 3–13.
 18. *Жукова А. Г.* Управлінсько-педагогічна діяльність [Текст] / А. Г. Жукова // Відкритий урок: розробки, технології, досвід. – 2006. – № 11. – С. 23–25.
 19. *Занков Л. В.* Избранные педагогические труды [Текст] / Л. В. Занков. – М. : Педагогика, 1990. – 424 с.
 20. *Коломінський Н. Л.* Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб. [Текст] / Н. А. Коломінський. – К. : МАУП, 1996. – 176 с.
 21. *Конаржевский Ю. А.* Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю. А. Конаржевский. – М. : Пед. поиск, 2000. – 143.
 22. *Крижко В. В.* Менеджмент в освіті: навч.-метод. посіб. [Текст] / В. В. Крижко, Є. М. Павлютенко. – К. : Ін-т змісту і методів навчання, 1998. – 192 с.

23. Лазарев В. С. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия [Текст] / В. С. Лазарев, Б. П. Мартirosян // Педагогика. – 2004. – № 4. – С. 11–21.
24. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом [Текст] / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.
25. Мартиненко С. М. Основи діагностичної діяльності вчителя початкової школи : навч.-метод посіб. [Текст] / С. М. Мартиненко. – К. : Сім кольорів, 2010. – 262 с.
26. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект: метод. пособие [Текст] / В. С. Пикельная. – М. : Высш. шк., 1990. – 175 с.
27. Погрібна Н. Управляти школою по-новому [Текст] / Н. Погрібна. – К. : Шк. світ, 2009. – 112 с. – (Бібліотека «Шкільного світу»).
28. Поташник М. М. Управление современной школой в вопросах и ответах [Текст] / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М. : Новая шк., 1998. – 350 с.
29. Савченко О. Я. Дидактика початкової школи : підруч. для студ. вищ. навч. закладів [Текст] / О. Я. Савченко. – К. : Грамота, 2012. – 504 с.
30. Сисоєва С. О Нариси з історії розвитку педагогічної думки : навч. посіб. [Текст] / С. О. Сисоєва, І. В. Соколова. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 308 с.
31. Спивак В. А. Корпоративная культура [Текст] / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001 – 352 с.
32. Хоружа Л. Л. Етична компетентність майбутнього вчителя початкових класів: теорія і практика : монографія [Текст] / Л. Л. Хоружа. – Преса України, 2003. – 318 с.
33. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования [Текст] / А. В. Хуторской // Нар. образование. – 2003. – № 2. –С. 58–64.
34. Шкільний бюджет у сучасних умовах: практ.-орієнт. посіб. для директора шк. [Текст] / за заг. ред. Ю. В. Шукевича. – К. : Факт, 2009. – 144 с.