

числі педагогічних) на посади на умовах строкових трудових угод. Така практика є загально виправданою

нормою формування конкурентоспроможних колективів.

Література

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Державна служба якості освіти України. Абетка директора. URL: https://nus.org.ua/wpcontent/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf
4. Наказ Міністерства соціальної політики України від 17 вересня 2021 року № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту „Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти”». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-standartu.keriv.22.09.pdf>
5. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
6. Освіта в Україні та за кордоном. URL: <http://osvita.ua>
7. Електронні освітні ресурси для Нової української школи. URL: <https://vseosvita.ua>
8. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи : метод. рек. Київ, 2019. 47 с.
9. Електронні освітні ресурси для Нової української школи. URL: <https://vseosvit>

УДК 37.091

О. І. Богданович,
методист відділу управління закладами освіти ВІППО

Компетентнісний підхід в управлінні як основа забезпечення ефективності освітнього процесу

(З досвіду роботи Л. А. Тішкової)



В умовах соціально-економічних перетворень та якісних суспільних нововведень школа вимагає впровадження нових педагогічних технологій. Компетентнісний підхід є основою модернізаційних процесів сучасного закладу освіти. Школа не просто повинна дати той чи інший обсяг знань, умінь, а й сформувати компетентності, що дозволять кожному випускникові стати успішною, життєспроможною особистістю, здатною до творчої самореалізації. Це вимагає оновлення стратегії управління освітнім процесом, за якого головна увага переноситься на особу як суб'єкт освітньої діяльності. Тому й проблема забезпечення ефективності освітнього процесу може бути розв'язана лише за умови компетентнісного підходу до управління закладом освіти.

Ключові слова: компетентнісний підхід, компетентності, стратегія управління освітнім процесом.

Bohdanovych O. I. Competence-Based Approach in Management as a Basis for Ensuring the Effectiveness of the Educational Process.

In the context of socio-economic transformations and qualitative social innovations, the school requires the introduction of new pedagogical technologies. The competence-based approach is the basis of modernization processes in a modern educational institution. The school should not only provide a certain amount of knowledge and skills, but also form competences that will allow each graduate to become a successful, viable personality capable of creative self-realization. This requires updating the strategy of managing the educational process, in which the main focus is on the individual as a subject of educational activity. Therefore, the problem of ensuring the effectiveness of the educational process can be solved only with a competence-based approach to the management of an educational institution.

Keywords: competence-based approach, competences, strategy of educational process management.

Постановка проблеми. Пріоритетними завданнями, визначеними Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», є всебічний розвиток людини як особистості та найвищого надбання суспільства, її талантів, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Інтеграція України у світовий та європейський простір ставить нові завдання перед сучасною освітою – виховання особистості, здатної ефективно жити і діяти у XXI столітті.

На сучасному етапі одним із напрямків модернізації освіти для досягнення позитивних змін визнано компетентнісний підхід, який передбачає переорієнтацію на створення умов для задоволення потреб у якійсій освіті головних соціальних замовників – учнів та їх батьків, суспільства на ринку праці, формування системи неперервної освіти, що повинна забезпечити можливості навчання випускника школи протягом життя.

Від ефективності управління освітнім процесом залежить насамперед якість надання освітніх послуг. Побудова функцій управління на основі компетентнісного підходу сприяє реалізації стратегії розвитку закладу, активізує саморозвиток і самоорганізацію кожного члена педколективу, оскільки процес поліпшення діяльності школи не можливий без залучення вчителів до самостійного пошуку, розвитку знань та індивідуальних здібностей. Це, відповідно, вимагає оновлення стратегії управління закладом освіти.

Виклад основного матеріалу. Людмила Андріївна Тішкова, директор «Камінь-Каширського ліцею № 1 ім. Євгена Шаблювського», урахувавши сучасні реалії, спільно з педагогічним колективом працює над тим, щоб не тільки дати здобувачам освіти належний обсяг знань і вмінь, а сформувати компетентну особистість, яка здатна виробити свою позицію в житті, власний світогляд.

Компетентнісний підхід, спрямований на подолання розриву між освітою і життям, спонукав колектив до створення моделі компетентнісного супроводу дитини. В ліцеї розроблено модель «Особистість компетентного випускника».

У системі інноваційного перетворення управлінського процесу пріоритетним напрямком стала модернізація матеріально-технічної бази ліцею: обладнали два комп'ютерні класи, два кабінети математики; методичні центри початкових класів та предметів базових дисциплін; музеї

(історико-етнографічний, історії школи); галерею історії України, батьківську світлицю, «Естетичний дім», майстерні.

В закладі створили комп'ютерну мережу з під'єднанням до інтернету. Встановлено два сучасні мультимедійні комплекси, які застосовуються в управлінській діяльності та освітньому процесі.

У 2014 році створили шкільний сайт. Розбудова інформаційно-освітнього простору закладу здійснюється через створення мережеских ресурсів методичних об'єднань, віртуальних кабінетів, особистих освітніх сайтів та блогів, а також авторське програмне забезпечення освітнього процесу. Використання власних вебресурсів надало можливість суттєво покращити інформованість учасників освітнього процесу, громадськості із плануванням заходів шкільного життя, розширити зону співпраці між педагогами та зміцнити взаємодію між учителями, учнями та їх батьками.

В ліцеї запроваджено демократичний стиль управління. Налагоджено партнерські відносини із представниками батьківської громадськості, органами учнівського самоврядування, мерією.

З учителями працюють диференційовано. Сформовано групи:

- керівників методичних об'єднань, яких після встановлення високого кінцевого результату рішенням педради та відповідним наказом переведено на самоконтроль;

- учителів-наставників, керівників творчих груп; контроль за їх роботою здійснюється епізодично;

- перспективних учителів, яких готують до зростання професійної майстерності, залучаючи до роботи в парах, динамічних групах.

Такий підхід дав можливість підвищити ефективність управління закладом, забезпечив усбічне використання творчих сил колективу.

В ліцеї забезпечено партнерський стиль керівництва. Відбувається спільне обговорення проблем, напрацьовуються різні варіанти рішень, обираються оптимальні.

Л. А. Тішкова є рівноправним учасником управління, а педагоги сприймають цілі та завдання, поставлені перед ними, як власні.

Управлінську діяльність у ліцеї скеровано на формування висококваліфікованого, компетентного, конкурентоспроможного вчителя, здатного постійно вчитися, саморозвиватися і самовдосконалюватися.

У плані роботи ліцею передбачено методичні заходи, спрямовані на компетентнісний підхід до професійного розвитку: традиційні (педради, психолого-педагогічні й практичні семінари, круглі столи, педчитання) та нетрадиційні (педагогічний лайфхак «Як зробити урок продуктивним та сучасним?»; методичний фестиваль «Сучасні тенденції

формування змісту системи виховної роботи в умовах реалізації Концепції „Нова українська школа”»; ярмарки педагогічних ідей; панельна дискусія; технопарк «Лабораторія педагогічного досвіду»; управлінський конструктор; воркшоп; методичний діалог «Проблеми педагогічної творчості в спадщині В. О. Сухомлинського»; педагогічний тренінг «Крокуємо до майбутнього»; фестиваль інновацій «Реалізація Концепції „Нова українська школа” в умовах інноваційного освітнього середовища».

У закладі використовують сучасні підходи до структури і змісту методичної роботи, а саме: організаційно-діяльнісний, особистісно зорієнтований, аналітико-прогностичний, мотиваційний та компетентнісний. Таку структуру спрямовано на розвиток креативності, досягнення акмеологічного рівня професіоналізму та забезпечення педагогічних умов самореалізації.

Успішні педагоги моделюють уроки із використанням ІКТ, упроваджують інтегровані курси, пропонують оригінальні ідеї щодо підвищення ефективності навчально-пізнавальної активності здобувачів освіти. Урізноманітнює інструментарій уроків упровадження навчально-презентаційного програмного забезпечення *mozaBook*. У ході його використання педагоги створюють зошити, інтерактивні електронні підручники, які доповнюють зображеннями, малюнками, інтерактивними 3D-сценами, освітніми відео, аудіоматеріалами й завданнями, що забезпечує інтерактивний спосіб вивчення матеріалу.

Інновації в організації методичної роботи в ліцеї спрямовують учителів на участь в окружних інтегрованих заходах. Реалізація діяльнісного підходу впливає на створення креативного середовища, становлення учителя як професіонала.

Важливу роль відіграє особистісна зорієнтованість методичної роботи. В ліцеї враховується індивідуальний рівень професійних компетентностей і педагогічного досвіду членів колективу. Вивчення та аналіз результатів діагностування дає змогу створити сприятливі умови для саморозвитку і самореалізації педагога.

Для визначення та надання оперативної адресної методичної допомоги в удосконаленні професійних компетентностей, а також своєчасного коригування роботи вчителів широко використовується аналітико-прогностичний підхід. Результативну консультаційну допомогу в цьому плані надає молодосвідченим спеціалістам педагогічний клуб «Орієнтир».

Мотивація успішної професійної діяльності реалізується через використання різноманітних стимулів для формування потреби в підвищенні рівня професійної майстерності. Так, щороку за підсумками роботи вчителі отримують мотивовану підтримку

і відзначення під час районного фестивалю «Вернісаж творчих особистостей» за результативну працю з обдарованими учнями.

Організуючи інноваційну діяльність, забезпечується компетентнісний підхід, пов'язаний із формуванням і розвитком професійних компетентностей педагогів, зокрема, комунікативної, загальнокультурної, предметної, інформаційної, рефлексивної, психологічної.

Творча особистість освітянина, розвиток професійних компетентностей найбільше проявляються у конкурсі «Учитель року», в якому переможцями районного, лауреатами та номінантами обласного турів стали п'ятеро педагогів ліцею.

Широкою рекламою напрацювань є участь у виставці методичних матеріалів «Творчі сходинок педагогів Волині». Більше десяти публікацій подано у збірках матеріалів обласних конференцій, семінарів та в періодичних виданнях, опубліковано пошукові дослідження з історії в наукових збірниках.

Сучасний підхід до організації роботи забезпечив створення презентаційних супроводів уроків, виховних заходів, відеотеки показових уроків конкурсу «Учитель року». Знято фільм-презентацію «Честь школи – твоя честь» про досягнення ліцею та два відеофільми «Школа, яка дає надію» – з питань реалізації інклюзивної освіти.

Значна увага у структурі методичної роботи приділяється вивченню, узагальненню і поширенню перспективного досвіду вчителів. Досліджено і розроблено науково-методичні теми, вивчено, апробовано та популяризується досвід із різних питань, у тому числі з проблем управлінської діяльності.

Директор ліцею та заступники зорієнтовують управлінську діяльність на забезпечення якості підготовки вчителів, їх педагогічної компетентності, вирішення яких значною мірою реалізується в системі післядипломної педагогічної освіти. Вчителі систематично підвищують кваліфікацію у Волинському ІППО за різними напрямками та формами.

У ліцеї з метою всебічного розвитку дитини, її талантів, здібностей, компетентностей і наскрізних умінь відповідно до вікових та індивідуальних психофізіологічних особливостей і потреб управлінську діяльність спрямовують на визначення учителем Нової української школи власної траєкторії руху. Щоденну творчу діяльність освітян ліцею спрямовано на відслідковування поступу кожної дитини, а не її відповідність певному «еталону». Цьому слугує робота в команді.

Створено систему пошуку, розвитку, підтримки юних талантів та обдарувань, участі у науково-дослідницькій роботі в різних галузях науки. З 2016 році в ліцеї діє наукове товариство «Інтелект».

Про ефективність управлінської діяльності свідчить зростання кількості призерів в обласному конкурс-захисті науково-дослідницьких робіт Малої академії наук, турнірах з основ наук.

Ліцеїсти – активні учасники та призери конкурсів пошукових і науково-дослідницьких робіт Всеукраїнської експедиції учнівської молоді «Моя Батьківщина – Україна», «Історія міст і сіл Волині», «Стежками Камінь-Каширщини», «Волинь від краю до краю».

Дирекція ліцею спрямовує діяльність школярів на поглиблене вивчення окремих навчальних предметів.

Широкі можливості для залучення учнів ліцею до наукової роботи дають факультативи, у ході організації роботи яких педагоги використовують додаткову сучасну літературу, програмні засоби навчання та відеоматеріали, експозиції історико-краєзнавчих музеїв ліцею та міста, добре продумують унаочнення занять.

Важливою складовою розвитку єдиного інформаційного освітнього простору закладу є використання ІКТ в управлінні.

У ліцеї створено базу даних працівників, дітей, батьків; започатковано роботу з електронними версіями документів, забезпечено участь педагогів у вебінарах, конференціях, замовлення підручників, науково-методичної літератури тощо.

Електронні таблиці, текстові процесори, програми презентаційної графіки, вебредактори, поштові клієнти допомагають роботі ліцею, сприяють підвищенню ефективності при виконанні наказів, розпоряджень, звітів та інших документів. Налагоджено зв'язок з іншими освітніми установами й організаціями через електронну пошту.

В управлінській діяльності використовують програми *Microsoft Word* та *Microsoft Excel*, *Microsoft Power Point*, які дозволяють своєчасно, швидко скласти звіт, педагогічну картотеку, автоматизувати обробку результатів тематичних, підсумкових перевірок робіт, відстежувати їх динаміку та своєчасно коригувати зміст і методику навчання, доступно представити необхідну інформацію, що використовуємо при проведенні педагогічних рад, семінарів, засідань методичних об'єднань, нарад.

За допомогою програми *Google Forms* – сервіс *Google* проводять онлайн-опитування. Інтернет-ресурси дозволяють отримувати консультації з будь-яких питань планування, організації та контролю.

Управлінський супровід у ліцеї спрямовують на вирішення проблем організаційно-педагогічного забезпечення використання ІКТ педагогами як засобу підвищення ефективності освітнього процесу.

Ефективно використовується «перевернуте навчання», яке дозволяє використати час на групові заняття, на яких учні взаємодіють один з одним у практичній діяльності, а учитель виступає у ролі

консультанта, заохочуючи здобувачів освіти до самостійного дослідження і спільної праці.

Значна частина педагогів природничо-математичного циклу активно розпочала самоосвітню роботу з питань впровадження STEM-освіти, пройшли навчання на онлайн-платформі сайту «Якість освіти» ІМЗО «STEM-школа».

Два педагоги презентували напрацювання з питань впровадження елементів STEM-освіти у II Всеукраїнському хакатоні для вчителів «STEM: гендерно чутливий підхід до навчання у школі» (проект пришкольного STEM-табору для дівчат) і здобули друге місце.

У ліцеї сформувався перспективний напрям діяльності з реалізації компетентнісного, динамічного, аналітичного відстеження процесів, які визначають зміни в якості освітнього процесу, – це моніторинг як необхідна умова управління якістю освіти.

Освітній моніторинг дозволяє відстежувати стан та динаміку всіх сфер освітнього процесу з метою діагностики, моделювання, прогнозування і прийняття відповідного управлінського рішення для підвищення вже досягнутого рівня якості наданих послуг, організації роботи, спрямованої на розвиток професійної компетентності педагога.

Використання моніторингу в управлінні освітнім процесом дає можливість скоординувати діяльність усіх учасників освітнього процесу.

Аналіз моніторингових досліджень дає можливість визначити професійну компетентність педагогічного колективу, рівень навчальних досягнень здобувачів освіти та сформованість ключових компетентностей.

Зокрема, проводяться моніторингові дослідження з визначення:

- рівнів навченості (з предметів, кожного класу окремо, по початковій, базовій та старшій школах, по школі в цілому);
- кількості здобувачів освіти з високим рівнем навчальних досягнень (по класах, паралелях, по початковій, базовій, старшій школах, по школі в цілому);
- успішності класу за середнім балом.

За даними діаграми визначається реальний стан освітнього процесу, вплив суб'єктивних і об'єктивних факторів на рівень навчальних досягнень (зокрема, дистанційне навчання в умовах пандемії).

Після ретельного аналізу здійснюється корекційна робота, що є одним із механізмів управління якістю освіти. Така робота дає можливість не лише вносити зміни в систему освітнього процесу, а й організувати творчу роботу, що забезпечує реалізацію однієї з важливих функцій управлінської діяльності – розвиток освітньої траєкторії здобувачів освіти.

Як наслідок спостерігається динаміка результативності участі ліцеїстів в олімпіадах різного

рівня. За останні п'ять років 375 школярів вибороли 480 призових місць у II етапі Всеукраїнських олімпіад, 80 – в III, IV етапах.

У ліцеї прослідковується особисте зростання учнів. Ведуться картки «Сходження на гору знань» обдарованих дітей. У банку інтелектуально обдарованих дітей нараховується 58 учнів.

Дослідження свідчать, що ліцеїсти вибирають такі спеціальності, які відповідають профільному навчанню у школі. Тому управлінську діяльність скеровують на те, щоб навчання в ліцеї слугувало розвитку самоосвітньої компетентності, створюють передумови для значного скорочення адаптації випускників до вузівського життя. Цьому сприяє компетентнісно спрямоване навчання у профільній школі.

За результатами вступу встановлено, що довузівська підготовка випускників у профільних класах дала результати. Щороку вступають у заклади вищої освіти від 55 до 90 % випускників філологічного профілю; значно вищий показник вступу ліцеїстів математичного профілю – від 82,4 % до 95 %. Як результат, школа займає першість у районі за підсумками науково-дослідницької роботи, високі позиції зберігає за результатами обласних учнівських олімпіад.

Для формування і розвитку компетентної особистості дитини у закладі з 2017 року застосовується інноваційна педагогічна технологія – науково-педагогічний проєкт «Інтелект України».

Важлива увага приділяється соціалізації та особистісному розвитку дітей з особливими освітніми потребами, що є основним принципом інклюзивного навчання. Передумовою до запровадження в ліцеї інклюзивного навчання було бажання дітей та їхніх батьків навчатися у звичайній школі, яка є надією і дітям, і батькам бути такими, як усі.

Для реалізації корекційно-розвиткової складової індивідуального навчального плану кожної дитини з ООП управлінську діяльність спрямували на добір педагогічних кадрів.

Для зміцнення партнерських зв'язків із батьками педагоги застосовують нетрадиційні форми роботи: педагогічний десант; родинний лист; вечір великої

родини; альбом-естафета «Як ми відпочиваємо»; родинні свята у класі.

Формування ціннісного ставлення до праці зорієнтовуємо через залучення до трудової діяльності вихованців. Діти садять дерева, доглядають за шкільним садом, сіють квіти, збирають насіння.

Дирекція ліцею спрямовує управлінський супровід на реалізацію проєктної діяльності, зокрема: «Моя країна – Україна, а рідний край – моя маленька батьківщина», «Формула успіху», «Технологія проєктної діяльності», «Збережемо рідну землю», «Активна молодь», «Мої таланти – тобі, рідна земле», «Щаслива сім'я», «Любовою моя – Україно!», «Толерантність – сила. Безпека – норма».

Про ефективність науково-методичного супроводу в управлінській діяльності свідчить зростання професійної майстерності педагогічних працівників, що підтверджується вагомими показниками атестації. Зокрема, за п'ять років підвищили кваліфікаційну категорію до «спеціаліст вищої категорії» – дев'ять, до I категорії – 14, до II категорії – 20; педагогічні звання «вчитель-методист» присвоєно п'ятьом, «старший учитель» – десятьом педагогам.

У ліцеї працює 26 педагогів зі званням «старший учитель», 16 – «учитель-методист», дев'ять педагогів нагороджено знаком «Відмінник освіти України». Проводиться систематична робота із вдосконалення і підвищення стимулюючої ролі атестації у професійному зростанні кадрів. Тому і спостерігається динаміка росту якісного складу педагогів.

Висновки. Управління якістю освіти у закладі, створення умов і комфортного освітнього середовища для інтелектуального, методичного, професійного розвитку, самореалізації та самовдосконалення сприяють зростанню ефективності впровадження сучасних підходів (зокрема компетентнісно спрямованого), інноваційних технологій, реалізації індивідуальних творчих здібностей, що забезпечують належний управлінський супровід основ стандарту освіти Нової української школи та рівень сформованості компетентностей здобувачів освіти.

Література

1. Байбара Т. М. Компетентнісний підхід в початковій освіті: теоретичний аспект. *Початкова школа*. 2010. № 8. С. 46–50.
2. Бібік Н. М. Компетентність і компетенції в результатах початкової освіти. *Початкова школа*. 2010. № 9. С. 1–4.
3. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу в вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 2. С. 13–25.
4. Савченко О. Я. Компетентнісний підхід як чинник модернізації змісту освіти. *Формування ключових і предметних компетенцій: Дидактико-методичні аспекти*. Дайджест 2. 2012. С. 2–7.
5. Дьяченко Б. Василь Сухомлинський у діалозі з компетентнісним підходом. *Освіта на Луганщині*. 2008. № 29. С. 13–16.
6. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі, затверджену Указом Президента України від 25.05.2020 № 195/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text> (дата звернення: 24.03.2021).
7. Закон України «Про освіту», № 2145-VIII від 05.09.2017 р. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page>
8. Дем'янюк О. Й. Вплив зовнішнього середовища на ефективність управління закладом середньої освіти. *Педагогічний пошук*. 2018. № 4. С. 9–12.