

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ  
СТРАТЕГІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ  
ГАЛУЗІ**

**Колективна монографія**

**Тернопіль – 2020**

УДК 37.014:005.591](477)

А 43

Рецензенти:

**Галус М. О.** – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

**Жорова І. Я.** – доктор педагогічних наук, професор, перший проректор КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»;

**Сорока О. В.** – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри соціальної роботи і соціальної педагогіки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка.

*Рекомендовано до друку вченою радою Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (протокол № 12 від 2 червня 2020 року).*

А 43      **Актуальні** проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.

ISBN 978-617-595-078-4

У монографії розкрито теоретичні і практичні аспекти проблеми управління закладами освіти в координатах стратегії модернізації освітньої галузі. Адресована науковцям, викладачам закладів вищої освіти, керівникам закладів освіти, студентам, усім, кого цікавлять проблеми менеджменту освіти, педагогіки і психології управління.

**УДК 37.014:005.591](477)**

ISBN 978-617-595-078-4

© ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020

© ФОП Осадца Ю.В., 2020

**Мешко Г. М.,**  
*доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри педагогіки та менеджменту освіти,  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль  
hal-meshko@ukr.net*

**Мешко О. І.**  
*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології,  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль  
meshko\_o@ukr.net*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АУТОПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

В умовах розвитку, реформування і модернізації сучасної освіти постійно з'являються нові вимоги до особистості вчителя. Сучасному педагогу необхідні гнучкість і нестандартність мислення, вміння адаптуватися до швидких змін умов життя. Сьогодні школа потребує творчого, компетентного вчителя, здатного до особистісного і професійного зростання. Високий рівень особистісно-професійного розвитку особистості та професіоналізму сприяє конкурентоспроможності педагога на освітньому ринку праці. Та й формувати особистість, здатну до самотворення, самоздійснення і творчої самореалізації, може той фахівець, який сам здатен до особистісного і професійного зростання.

Важливим компонентом професійно-педагогічної компетентності є аутопсихологічна компетентність, яка співвідноситься з розвитком самосвідомості вчителя і полягає в розумінні сильних і слабких аспектів власної особистості, знаннях шляхів і засобів професійного самовдосконалення. Аутопсихологічна компетентність передбачає усвідомлення особистістю власних індивідуальних особливостей, розуміння того, як треба діяти на основі знань про себе в різних життєвих ситуаціях, зокрема в професійній діяльності.

Сформованість аутопсихологічної компетентності майбутніх учителів передбачає: адекватну самооцінку своїх особистісних та професійно

значущих рис і якостей, дій і вчинків; усвідомлення самого себе у контексті взаємин з учнями, їх батьками, колегами по роботі, іншими людьми; відповідність, зближення Я-реального та Я-ідеального, намагання бути таким, яким би хотів себе бачити; прийняття себе реального, віра у свої можливості; осмисленість життя і професійної діяльності; сформованість гнучкої Я-концепції, що автоматично призводить до зміни поведінки у результаті перебудови уявлень про себе як про професіонала; прагнення до самозмін і саморозвитку. Недостатній розвиток, а інколи, взагалі несформованість аутопсихологічної компетентності вчителя призводить до професійних деформацій, тобто деструктивних змін особистості в процесі професійної діяльності.

Результати проведеного нами опитування вчителів засвідчили, що у закладах загальної середньої освіти немає належних можливостей і умов для розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя. Відповіді на питання «Що найкраще сприяє Вашому особистісно-професійному розвитку?» розподілилися таким чином: 84 педагогів (75% опитаних) відповіли – самоосвіта і самовиховання; 24 (15% респондентів) – участь в навчальних і психологічних тренінгах, вебінарах; 6 (5%) – діяльність адміністрації школи («адміністрація закладу мотивує до досягнення професійного успіху і створює для цього умови»); 3 (2,5%) – консультації психолога школи; 3 (2,5%) – участь у шкільному методоб'єднанні. Більше половини вчителів (59,2%) відзначають, що апробували різні варіанти і площадки онлайн-навчання або часто беруть участь в різних видах онлайн-навчання. Учителі називають різні причини, які гальмують розвиток їх аутопсихологічної компетентності, саморозвиток і самопізнання: відсутність бажання і брак часу для роботи з удосконалення своєї особистості; неготовність вийти із зони власного психологічного комфорту; відсутність сміливості подивитися на себе з боку; страх перед внутрішніми особистісними змінами; боязнь неуспіху; відчуття власної неспроможності, нездатності до самореалізації; невміння працювати над собою, удосконаленням своєї особистості.

Результати опитування та аналіз практики свідчить про недостатню увагу адміністрації закладів загальної середньої освіти до проблеми розвитку аутопсихологічної компетентності вчителів, недовіра до засобів і методів роботи психологічної та методичної служб закладів освіти в аспекті сприяння професійному саморозвитку вчителів, відсутність належного психологічного супроводу їх особистісно-професійного розвитку.

Для ефективного розвитку аутопсихологічної компетентності потрібен системний підхід в діяльності, спрямованій на самопізнання, саморозкриття, саморозвиток особистості фахівця і рух до «акме», цілеспрямоване управління цим процесом. Тому у контексті досліджуваної проблеми актуальним є пошук шляхів і засобів розвитку аутопсихологічної компетентності вчителів. Вирішення цього питання повинно бути закладене у зміст діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. На сприяння у розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя має бути сфокусована і діяльність психологічної служби та методоб'єднань закладу загальної середньої освіти.

Мета дослідження полягає в розкритті сутності і структури аутопсихологічної компетентності вчителя, розробленні моделі системи управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителя у закладі загальної середньої освіти.

У науковій літературі використовуються різні поняття, що мають стосунок до самопізнання, самовдосконалення і саморозвитку особистості фахівця: психологічна компетентність як інтегральне утворення, що передбачає здатність розв'язувати завдання професійного та особистого характеру (Є. Клімов, М. Хенсей, Х. Хекхаузен, Н. Яковлева); особистісна компетентність як володіння вміннями особистісного самовираження і саморозвитку та індивідуальна компетентність, що охоплює методи і прийоми самореалізації і розвитку індивідуальності в межах професії (У. Джеймс, А. Маркова, А. Маслоу); компетенція самовдосконалення як єдність аутопсихологічної компетенції і компетенції саморозвитку (Л. Зеня); рефлексивна компетентність (І. Ульяніч, І. Єліна, С. Степанов); аутокомпетентність (О. Бодальов, І. Семенов, А. Степанов), аутопсихологічна компетентність (А. Деркач, О. Дубасенюк, Г. Єгорова, Н. Кузьміна, В. Казанцев, Є. Макарова, К. Пілюгіна, В. Сидоренко, Л. Степанова, О. Шиян).

Вперше аутопсихологічна діяльність розглядалася ще Б. Ананьєвим у рамках дослідження сфери людинознавства, предметом якої, на його думку, є розвиток внутрішнього світу особистості. Дослідженню аутопсихологічної компетентності присвячені праці Н. Кузьміної [7] та її послідовників, котрі ввели у науковий обіг і розкрили сутність цього поняття як системи знань, умінь і навичок, що забезпечує професіоналу не лише загальнопсихологічні знання, але й високий рівень професійного самопізнання, вміння управляти своїми психічними процесами.

Сутність аутопсихологічної компетентності, на думку Н. Кузьміної, полягає у поінформованості педагога про себе, у знаннях сильних і слабких сторін власної особистості і діяльності, а також у готовності і спроможності до цілеспрямованої роботи над собою, розвитку особистісних рис і поведінкових характеристик на основі знань про шляхи і способи самовдосконалення [7, с. 111]. Аутопсихологічна компетентність складається з: умінь усвідомлювати цілі, смисл, зміст і результати власної діяльності, своїх здібностей; знання про способи професійного самовдосконалення; вміння бачити причини недоліків в своїй роботі, в собі; бажання самовдосконалюватися.

У сучасній психології аутопсихологічну компетентність потрактовано як специфічну готовність і одночасно здатність суб'єкта до постійної цілеспрямованої активності зі зміни особистісних рис і поведінкових характеристик, розвитку й оптимального використання власних психічних ресурсів [5]. Аутопсихологічну компетентність співвідносять з поняттями професійного самоусвідомлення, самопізнання і саморозвитку. Аутопсихологічна компетентність є інтегральним показником здатності особистості до саморозвитку.

Психологи (О. Бодальов, В. Казанцев, А. Сухов) вважають, що аутопсихологічна компетентність складається з умінь, спрямованих на самодіагностику, самокорекцію, саморозвиток, самомотивування, характеризується адекватним самооцінюванням і прагненням до професійного зростання. Як вважає Л. Степнова, аутопсихологічна компетентність складається з умінь, спрямованих на: самодіагностику (комплекс навичок самоаналізу, самооцінки, самовизначення, самоконтролю); самокорекцію (охоплює використання техніки вирішення особистісних проблем – зняття стресів, комплексів, позбавлення від шкідливих звичок; техніки, що змінюють внутрішній психічний стан – саморегуляція, самонавіювання, методи контролю функцій організму, самопереконання); саморозвиток (володіння техніками зміни особистісних рис, самопрограмування); самомотивування (формування і прийняття образів досягнень, постановка завдань, ресурсне підкріплення власних дій); ефективну роботу з інформацією (швидке читання, розвиток пам'яті, освоєння техніки переробки й аналізу інформації); психолінгвістичну компетентність (всі види роботи з текстом, формулювання контекстно-адекватних фраз, розуміння прихованого значення фраз) [10, с. 3].

Аутопсихологічна компетентність також охоплює: здатність ефективно набувати, закріплювати і контролювати нові знання, вміння і

навички, високий суб'єктивний контроль, самостійне формування вольової установки на досягнення значущих результатів. Отже, аутопсихологічна компетентність трактується як особистісне утворення на певних етапах особистісного і професійного розвитку, яке відповідає за успішність розвитку і функціонування людини як суб'єкта активності різного виду. Дослідники проблеми формування «Я» і розуміння себе як особистості і суб'єкта діяльності (І. Бех, І. Булах, Н. Вегерчук, З. Лукьянова, С. Максименко, Н. Накошна, В. Пов'якель, Н. Чепелева та ін.) стверджують, що зміст аутопсихологічної компетентності змінюється при переході від однієї вікової групи до іншої, він відрізняється у представників різних соціальних і професійних груп.

Важливу роль у формуванні змісту аутопсихологічної компетентності відіграє самосприймання і характер установок стосовно себе як об'єкта пізнання. На рівні самосприймання людина фіксується на тих характеристиках зовнішності і психічних якостях, які вважаються схвалюваними в референтній для неї групі. На розуміння себе впливають ціннісні орієнтації і рівень домагань людини, її суб'єктивний образ досягнень. Великий розрив між домаганнями людини на високу оцінку з боку оточуючих і змістом реально отриманого зворотного зв'язку може спричинити стан психологічного дискомфорту чи навіть невроз.

Аутопсихологічна компетентність є однією з головних умов формування психологічної стійкості, що виявляється у високій мобілізації, готовності і здібності до максимальних вольових напружень, умінні активно пригнічувати негативні емоції, зберігати самовладання і витримку в будь-якій обстановці [7, с. 117]. Розвиток аутопсихологічної компетентності дає можливість активно впливати на функціональні стани і тим самим підвищувати здатність протистояти стресам і покращувати працездатність.

Аутопсихологічна компетентність виділяється як один з основних індикаторів успішного функціонування людини у професійній діяльності, у діяльності в екстремальних умовах. Аутопсихологічна компетентність є особистісним новоутворенням, що запускає механізми саморегуляції, самоконтролю, протидії маніпуляціям та ін. [5]. Аутопсихологічна компетентність самостійною структурою і водночас взаємодоповнювальним конструктом стосовно психологічної компетентності [6]. Наявність аутопсихологічної компетентності демонструє можливість психологічних знань для здійснення самозмін на різних етапах життєдіяльності.

В. Вронська виокремлює підвиди аутопсихологічної компетентності: інтрапсихічну та інтраперцептивну [4, с. 177]. Інтрапсихічна компетентність – це спроможність особистості до адекватної самооцінки, інтроспекції, віддзеркалення та самоусвідомлення свого «Я», своїх характерологічних особливостей, властивостей, можливостей тощо. Інтраперцептивна компетентність – це спроможність особистості до ідентифікації, рефлексії, віддзеркалення соціальних оцінок свого «Я», сприйняття себе, адекватного уявлення про себе через співставлення себе з іншими людьми та результатами своєї діяльності. Інтрапсихічна компетентність відображає самоусвідомлення себе, тобто внутрішній бік свого «Я», а інтраперцептивна – самоусвідомлення та співставлення «Я» як суб'єкта життєдіяльності («Я» та інші люди, «Я» та життєдіяльність), зовнішній соціальний або професійний бік свого «Я». Ці підвиди містять у собі інтелектуальний, емоційний операційний аспекти пізнання себе і ставлення до самого себе та сприяють особистісній здатності до самовиховання, саморозвитку, самокорекції, саморегуляції тощо.

Т. Єгорова [6] відзначає, що аутопсихологічна компетентність передбачає оптимальне й ефективне функціонування системи психологічної саморегуляції, що ґрунтується на високому рівні самосвідомості, яка забезпечує суб'єкту успішність соціальної адаптації, самореалізацію в професії і можливість задоволення своїх духовних інтересів і потреб.

У трактуванні А. Деркача [1] аутопсихологічна компетентність – це готовність і здатність особистості до цілеспрямованої психологічної роботи зі зміни особистісних рис і поведінкових характеристик. Вона є важливою умовою активізації особистісного потенціалу, оскільки її наявність забезпечує формування і реалізацію оптимальних моделей самоорганізації професійної діяльності і життя загалом.

Варто зауважити, що аутопсихологічна компетентність важлива для розвитку інших видів психологічної компетентності суб'єкта, виступаючи тим самим як метакомпетентність. У своєму розвитку вона акумулює специфічні аутопсихологічні здібності саморегуляції, самоконтролю, самоменеджменту. Аналіз теоретичних та експериментальних досліджень свідчить, що аутопсихологічна компетентність має всі підстави вважатися базовим, центральним утворенням в структурі інших видів компетентності.

Т. Єгорова [6] пропонує модель аутопсихологічної компетентності, що охоплює п'ять блоків: психологічні знання; Я-концепція; активність, спрямована на організацію оптимальної відповідності індивідуальних



характеристик і ресурсів актуальним завданням професійної діяльності; самореалізація, що полягає в досягненні «когнітивно-діяльного синтезу», спрямованого на подолання перешкод і вирішення поставлених цілей; професійна самосвідомість, яка вміщує когнітивний компонент «Я-розуміння», афективний – «Я-ставлення», оцінно-вольовий «Я-поведінка», що дає змогу усвідомити образ свого професійного «Я» у всіх цих системах.

Дещо інший підхід пропонує О. Шевцова [12], котра виділяє такі основні складники аутопсихологічної компетентності: мотиваційно-ціннісний; когнітивний; емоційно-оцінний; регулятивно-поведінковий. На думку дослідниці, мотиваційно-ціннісний компонент значною мірою впливає на розвиток аутопсихологічної компетентності вчителя, тому що саме мотивація є важливим регулятором людської діяльності. Чим вищий рівень мотивації, чим більше чинників (мотивів) спонукають людину до діяльності, тим більше зусиль вона здатна докласти.

На підставі вищесказаного в структурі аутопсихологічної компетентності можна виокремити такі компоненти: когнітивний компонент, який дає змогу визначити рівень знань про себе, свою психічну і психологічну природу; емоційно-оцінний – визначає рівень сприйняття себе і ставлення до себе; діяльнісний компонент – система ефективних способів впливу на самого себе, регуляції емоційних станів, пізнавальних процесів, що може визначити поведінку і діяльність людини відносно себе та інших; ціннісно-смысловий компонент, що виражає систему ціннісних орієнтацій вчителя. Останній компонент є системотвірним, надає структурі аутопсихологічної компетентності цілісний системний характер.

Процес розвитку аутопсихологічної компетентності складний і багатогранний. Він потребує постійної роботи щодо вдосконалення особистісних якостей педагога. Аутопсихологічна компетентність формується в результаті особливого роду психологічної внутрішньоособистої діяльності з саморозвитку та самовдосконалення. Предметом цієї діяльності є розвиток людини як особистості і професіонала. Розвиток аутопсихологічної компетентності вчителя передбачає глибокий і системний аналіз власної професійної діяльності крізь призму психологічних особистісних властивостей.

У координатах нашого дослідження актуальним є розгляд розвитку аутопсихологічної компетентності в рамках акмеологічного підходу [5; 6], важливим є твердження, що розвиток аутопсихологічної компетентності відбувається в контексті «акмеологічної самоперетворювальної діяльності»

[1]. В акмеології описаний алгоритм формування аутопсихологічної компетентності: актуалізація особистісно-професійних проблем → формування суб'єкта самоперетворювальної діяльності → визначення орієнтувальної основи перетворювальних дій → формування інструментального ряду → організація переходу від матеріалізованих зовнішніх до внутрішніх психологічних дій.

Для підвищення ефективності управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителя використано метод моделювання. На основі аналізу наукової літератури, результатів проведеного дослідження розроблено модель системи управління розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя у закладі загальної середньої освіти (рис. 1).

Запропонована модель охоплює: мету; функції управління; принципи управління; суб'єкти системи управління; рівні управління; комплексну програму розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя у закладі загальної середньої освіти, шляхи її реалізації; моніторинг ефективності впровадження комплексної програми розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя; результат, який показує позитивну динаміку розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя.

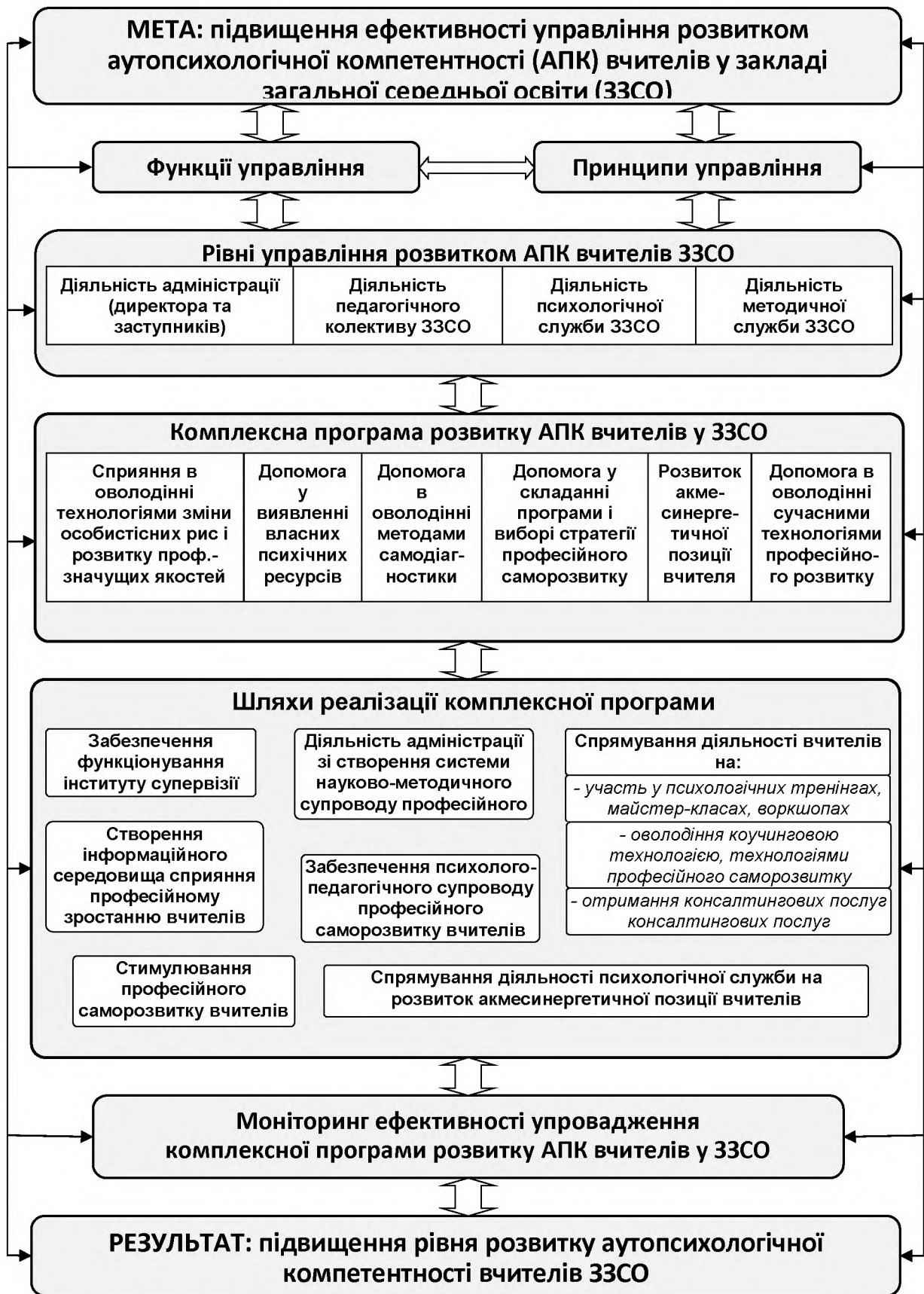
У представлений моделі метою системи управління визначено: підвищення ефективності управління особистісно-професійним розвитком вчителів, розвитком їх аутопсихологічної компетентності в закладі загальної середньої освіти. Пріоритетне завдання адміністрації полягає у створенні умов для особистісно-професійного розвитку педагогів. Це потребує організації системи заходів щодо впровадження комплексної програми розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя у закладі загальної середньої освіти.

Завдання адміністрації (директора, заступників) закладу освіти в контексті управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів такі:

1. Забезпечити оптимальну реалізацію системи управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів у закладі загальної середньої освіти.

2. Створити у закладі освіти сприятливі умови для професійного зростання, саморозвитку, підвищення рівня аутопсихологічної компетентності вчителів.

3. Створити дієву систему науково-методичного супроводу професійного розвитку вчителів у закладі освіти.



**Рис. 1. Модель системи управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів у закладі загальної середньої освіти**

4. Вивчити і впровадити у практику роботи сучасні методики для діагностики сформованості аутопсихологічної компетентності педагогів.

5. Запровадити в практику роботи закладу освіти моніторинг ефективності та результативності упровадження комплексної програми.

6. Створити у закладі загальної середньої освіти інформаційне середовище з питань особистісно-професійного розвитку вчителів.

Структура системи управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів в закладі загальної середньої освіти визначається рівнями її існування (особистісний, колективний), суб'єктами, які беруть в ній участь (адміністрація, вчителі, психолог). Тому суб'єктами системи управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів є педагогічний колектив, психологічна і методична служби закладу загальної середньої освіти.

В управлінні процесом в закладі загальної середньої освіти можна виокремити кілька взаємопов'язаних ієрархічних рівнів: 1) директор закладу освіти; заступники директора; 2) педагогічна рада закладу освіти, учителі, які безпосередньо реалізують управлінські рішення; 3) психологічна служба закладу загальної середньої освіти; 4) методоб'єднання закладу загальної середньої освіти.

Кожен із суб'єктів управління реалізує певні функції, які визначають завдання і зміст управлінської діяльності щодо розвитку аутопсихологічної компетентності вчителів в закладі загальної середньої освіти. На основі аналізу наукової літератури [3; 8; 11] виокремлено такі функції управління розвитком аутопсихологічної компетентності педагогів:

– аналітична – аналіз інструктивних, нормативних документів щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, їх сертифікацію, професійного стандарту вчителя; механізмів і шляхів забезпечення професійного розвитку вчителів;

– цілепокладання – постановка мети щодо управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителя в закладі загальної середньої освіти, що забезпечить сформованість його акмесинергетичної позиції;

– організаційно-координаційна – створення умов для особистісно-професійного зростання вчителів; забезпечення єдності заходів з боку адміністрації, методичної та психологічної служб закладу освіти, спрямованих на розвиток аутопсихологічної компетентності вчителів; об'єднання зусиль кожного члена педагогічного колективу;

– регулятивно-корекційна – організація моніторингу ефективності впровадження програми розвитку аутопсихологічної компетентності вчителів; рефлексія професійної діяльності вчителя, за потреби внесення оперативних змін; проведення заходів із залученням психологічної служби, служби педагогічного консалтингу;

– діагностична – діагностика професійно значущих рис і якостей педагога та моніторинг рівня сформованості аутопсихологічної компетентності вчителя;

– контролююча – отримання інформації щодо кількісних і якісних змін у рівні аутопсихологічної компетентності вчителя; здійснення контролю за ходом впровадження програми розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя в закладі освіти;

– оцінювально-прогностична – моніторинг наявного рівня аутопсихологічної компетентності і прогнозування шляхів сприяння особистісно-професійному розвитку вчителів в закладі освіти;

– стимулювальна – активізація мотивів, формування акме-мотивації, створення стимулів для спонукання педагогів до професійного саморозвитку.

Принципами системи управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів у закладі загальної середньої освіти є: управлінські принципи – прогностичності, науковості, оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління, плановірності управління, а також специфічні: принципи – демократизму, гуманізації, індивідуалізації, інтеграції, рівневості, багатовекторності.

Особливої уваги в контексті управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів вимагає роль директора закладу загальної середньої освіти в роботі з педагогічним колективом. Робота досягне результатів тільки в тому випадку, якщо директор буде вміло спрямовувати та координувати зусилля педагогічного колективу, методичну роботу в закладі освіти, діяльність психологічної служби у напрямі сприяння професійному розвитку кожного вчителя, формування його самоефективності. Важливу роль в управлінні означеним процесом відіграють наради при директорі.

Представлена модель вміщує комплексну програму розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя у закладі загальної середньої освіти. Програма охоплює такі аспекти : 1) допомога у виявленні власних психічних ресурсів учителів; 2) допомога педагогам в оволодінні методами

самодіагностики; 3) допомога у складанні програми і виборі стратегії професійного саморозвитку; 4) сприяння в оволодінні технологіями зміни особистісних рис і розвитку професійно значущих якостей; 5) розвиток акмесинергетичної позиції вчителя; 6) сприяння в оволодінні сучасними технологіями професійного саморозвитку.

Основні завдання програми: допомога у пізнанні себе, своїх сильних і слабких сторін; виявлення труднощів у розвитку аутопсихологічної компетентності; розширення знань учителів про чинники, які впливають на розвиток аутопсихологічної компетентності; підвищення ефективності взаємодії адміністрації закладу і психологічної служби з учителем та формування адекватної системи очікувань позитивного результату від їхньої діяльності; розвиток професійно-значущих якостей учителя, стимулювання професійного зростання вчителів; формування у вчителів установки на необхідність досягнення «акме» у професійній діяльності; розвиток здатності до конструктивного подолання професійних труднощів.

Шляхами реалізації комплексної програми розвитку аутопсихологічної компетентності є: 1) створення системи науково-методичного супроводу професійного розвитку вчителів; 2) забезпечення психолого-педагогічного супроводу професійного саморозвитку вчителів; 3) спрямування діяльності психологічної служби на розвиток акмесинергетичної позиції вчителів; 4) забезпечення функціонування інституту супервізії; 5) спрямування діяльності вчителів на участь у навчальних та психологічних тренінгах, майстер-класах, воркшопах; оволодіння коучинговою технологією, іншими сучасними технологіями професійного саморозвитку; отримання консалтингових послуг; 6) стимулювання професійного саморозвитку вчителів; 7) створення інформаційного середовища для сприяння професійному розвитку вчителів.

Комплексна програма передбачає діяльність, спрямовану на досягнення оптимального результату щодо розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя. У комплексній програмі визначено напрями діяльності з розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя. Кожен напрям охоплює комплекс заходів – конкретні форми роботи, які допоможуть досягти бажаного результату. Це і психологічне консультування; використання психологічних діагностичних методик і тестів; психологічна корекція; коучинг; психологічні семінари, воркшопи, тренінги, соціально-психологічні акції та ініціативи в рамках діяльності ТОВ «Академія інноваційного розвитку освіти» (науково-педагогічний

проект відповідно до програми спільної діяльності МОН України та НАПН України»); консалтингові послуги; використання акмеологічних технологій консультивання; опанування технологією стрес-менеджменту, методами саморегуляції, створення портфоліо професійної діяльності та ін. Більшість заходів мають індивідуальний характер, тобто вчитель може здійснювати самостійно, але є ті, котрі доцільніше проводити з допомогою фахівців. Ефективність роботи полягає в комплексній взаємодії всіх рівнів управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителя.

Важливим є запровадження для педагогів системи супервізії – професійної підтримки, яка допоможе реалізовувати реформи, долати труднощі та зростати професійно (відповідний наказ №1313 Міністерства освіти і науки України від 18 жовтня 2019 року). Супервізор – педагог, який допоможе, підтримає, навчить новому та поділиться досвідом. Супервізія складатиметься з 1-3 наставницьких циклів, під час яких будуть застосовуватись індивідуальна та групова форми роботи за такими напрямками: ознайомлення з результатами самооцінювання вчителя та вибраними пріоритетами для розвитку; спостереження за діяльністю педагога; підтримка у створенні плану професійного розвитку; наставницькі бесіди; групове обговорення кращих практик, професійних труднощів, пошук оптимальних шляхів їх вирішення, а також можливостей для подальшого професійного саморозвитку.

Різновидом наставництва є коучинг. Коучинг є механізмом, що спричиняє зміни і трансформації здібностей людини, вивчає потенціал людини для вдосконалення, породження змін у поведінці тих, хто важко адаптується до нових ідей і середовища [2, с. 181]. Технологія коучингу є механізмом, який дає можливість педагогу розвиватися та досягати професійного успіху. Коучинг спрямований на внутрішнє усвідомлення виконання дій педагогом, який сам несе відповідальність за їх виконання, породжує внутрішню необхідність розвиватися. Коучинг трактується як рух до самоактуалізації, самоорганізації. Коучинг є інструментом адаптивного управління професійним розвитком педагогів, оскільки активізує природні сили і механізми розвитку особистості [3]. Коучинг є ефективною технологією професійного саморозвитку.

Для розвитку аутопсихологічної компетентності надзвичайно важливою є участь учителів у психологічних тренінгах, діяльність яких спрямовується на допомогу у пізнанні властивостей власної індивідуальності, створення у них мотивів професійного й особистісного розвитку, оволодіння технологією професійного саморозвитку. Участь у

тренінгу сприяє розкриттю внутрішнього потенціалу вчителя, формуванню властивостей та якостей, що необхідні для досягнення високого рівня професіоналізму, формуванню вміння розпізнавати власний емоційний стан, мотиви поведінки, наслідки вчинків; розвиток адекватної самооцінки; позитивному сприйманню себе і прийняттю себе, своїх достоїнств і недоліків, усвідомленню власної цінності й унікальності, своїх здібностей і можливостей; формуванню позитивної Я-концепції; активізацію психологічних механізмів саморегуляції; розвиток готовності до самозмін, саморозвитку [9].

Отже, перший крок у формуванні аутопсихологічної компетентності вчителів – діагностика особистісних і професійних якостей, ресурсів і життєвих позицій. Наступним кроком є співвідношення образів «Я-реальний педагог» і «Я- педагог-професіонал». Після цього – вибір учителями стратегії, концептуальної моделі розвитку і розроблення власної траєкторії особистісного та професійного саморозвитку на перспективу, При цьому обов'язково необхідно врахувати чинники й умови, що сприятимуть чи перешкоджатимуть повному розкриттю педагогів, самореалізації у професійній діяльності, у процесі просування до вершин професіоналізму. Необхідно підтримувати у вчителів уже наявні стимули до професійного самоудосконалення та породжувати нові, підбирати правильно засоби впливу і стимули для якісного професійного розвитку.

Діагностичний блок моделі вміщує методи оцінювання розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя у закладі загальної середньої освіти: критерії, показники і рівні розвитку аутопсихологічної компетентності вчителів у закладі загальної середньої освіти. Прогнозований результат упровадження запропонованої моделі – позитивна динаміка розвитку аутопсихологічної компетентності вчителя, а також сформованість акмесинергетичної позиція вчителя. Акмесинергетичну професійну позицію вчителя трактуємо як сформовану систему ціннісно-сміслових орієнтацій, самомотивацію на постійне особистісно-професійне зростання, максимальну мобілізацію особистісних і нервово-психічних ресурсів, високі досягнення в педагогічній діяльності, постійну потребу у творчій самоактуалізації та самореалізації.

Учителі з високим рівнем аутопсихологічної компетентності, усвідомлюють рівень власної професійної діяльності, своїх спеціальних, методичних і комунікативних можливостей, потенціалу; вміють бачити недоліки у професійній діяльності; бажають самовдосконалюватися. Вони досягають значних успіхів у розкритті своїх резервних можливостей, що



дає їм змогу оволодіти високим рівнем саморегуляції фізіологічних процесів, інтелектуальних процесів та емоційного стану. Для таких учителів характерні: диференційоване уявлення про себе, високий рівень самосвідомості, конгруентність образу «Я-професіонал»; готовність до саморозвитку, усвідомлення професійних прагнень і перспектив. Вони вміють визначати завдання та стратегію і траєкторію власного професійного саморозвитку.

Управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів у закладі загальної середньої освіти постає як управління складною педагогічною системою, в якій поєднується заходи з боку адміністрації, методичної та психологічної служб закладу освіти, психолого-педагогічний супровід професійного зростання вчителів; створюються умови для особистісно-професійного розвитку вчителів; упроваджується програма розвитку аутопсихологічної компетентності; постійно здійснюється моніторинг її ефективності. Система роботи потребує узгоджених дій адміністрації школи, об'єднання зусиль усіх учителів, шкільного психолога. Розроблена модель дає можливість на новому рівні вирішувати питання управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів у закладі загальної середньої освіти.

Отже, аутопсихологічна компетентність – поглиблене пізнання себе як особистості, здатність пізнання внутрішніх психологічних ресурсів для прогресивного саморозвитку і самовдосконалення, умова акмеологічного розвитку педагога-професіонала. Формування аутопсихологічної компетентності учителів передбачає цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на самопізнання, самоприйняття, саморозкриття, саморозвиток і рух до «акме». Розроблена теоретична модель системи управління розвитком аутопсихологічної компетентності є відправною точкою для розуміння механізмів, шляхів і технологій її розвитку. Подальшого вивчення потребує експериментальна перевірка ефективності впровадження запропонованої моделі системи управління розвитком аутопсихологічної компетентності вчителів у закладі загальної середньої освіти, розроблення психолого-педагогічних умов формування акмесинергетичної позиції педагогів.

## Список використаних джерел

1. Акмеология: учебник. Изд. 2-е, перераб. / под общей ред. А.А. Деркача. М.: РАГС, 2006. 424 с.
2. Борова Т.А., Рябова З.В., Кравченко Г.Ю., Почуєва О.О. Педагогічний консалтинг: навчальний посібник. Луганськ: Терен, 2019. 324 с.
3. Борова Т.А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: монографія. Харків: Компанія СМІТ, 2011. 384 с.
4. Вронська В.М. Формування психологічної компетентності фахівців у системі післядипломної педагогічної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 176–180
5. Деркач А.А., Степнова Л.А. Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих. М.: Изд-во РАГС, 2003. 297 с.
6. Егорова Т.Е. Аутопсихологическая компетентность личности. Нижний Новгород: ВВАГС, 1997. 234 с.
7. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. М.: Просвещение, 1990. 121 с.
8. Мартинець Л.А. Упровадження моделі управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителів у загальноосвітньому навчальному закладі. *Development and modernization of pedagogical and psychological sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine: Collective monograph. Vol. 2. Lublin: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2017. P. 150–169.*
9. Мешко Г.М. Психологічний тренінг як засіб розвитку аутопсихологічної компетентності керівників закладів освіти. *«Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу»*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Житомир, 16 березня 2018 року). Житомир: Вид. ФОП Левковець, 2018. С. 31–37.
10. Степнова Л.А. Акмеология. Аутопсихологическая компетентность в контексте изучения механизмов саморазвития личности. *Психологические науки*. Вып. 2. М., 2017. С. 27–33
11. Фрицюк В.А. Професійний саморозвиток майбутнього педагога: монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2016. 368 с.
12. Шевцова О.М. Аутопсихологічна компетентність як фактор особистісно-професійного розвитку майбутніх психологів. *«Психолого-педагогічні особливості розвитку особистості в освітньому просторі»*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (Мукачєво, 17-18 травня 2017 року). Мукачєво: Вид. МДУ, 2017. С. 187–189.

# З М І С Т

Передмова ..... 3

**Розділ 1. РОЗВИТОК СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В  
КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ..... 5**

**Боднар О. С.**

СИСТЕМНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ У  
СТРУКТУРІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ  
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ..... 5

**Винничук О. Т.**

ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА  
УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ..... 19

**Горішна О. М.**

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У  
ПРАКТИЦІ ВРЯДУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ..... 31

**Huzar O.**

ORGANISATIONAL CULTURE AT THE EDUCATION  
INSTITUTIONS LEVEL: RESEARCH ASPECT ..... 46

**Івасів О. В.**

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ..... 57

**Радченко О. Я.**

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СКЛАДОВА ОСВІТНЬОГО  
СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ..... 70

**Удич З. І.**

РЕСУРСНИЙ АСПЕКТ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ  
ОСВІТИ З ІНКЛЮЗИВНОЮ ФОРМОЮ НАВЧАННЯ ..... 83

**Чайка В. М., Писарчук О. Т.**

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИДАКТИКО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ  
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УЧИТЕЛЯ В ПРОЦЕСІ ЙОГО  
ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ..... 97

<b>Шульга І. М., Кікінежді О. М.</b> РОЛЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У СТВОРЕННІ НЕДИСКРИМІНАЦІЙНОГО ШКІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	114
<b>Розділ 2. СУЧАСНІ ТРЕНДИ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>128</b>
<b>Андрійчук І. П.</b> ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	128
<b>Вихор С. Т.</b> ФОРМУВАННЯ ҐЕНДЕРНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	143
<b>Главацька О. Л.</b> САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ .....	160
<b>Мешко Г. М., Мешко О. І.</b> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АУТОПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ .....	178
<b>Сорока О. В.</b> ҐЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ САМОПРЕЗЕНТАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА.....	194
<b>Розділ 3. КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: НОВІ ВИМОГИ ТА ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ФУНКЦІЙ.....</b>	<b>207</b>
<b>Груць Г. М.</b> УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ .....	207
<b>Оверчук В. А.</b> ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА- АБ'ЮЗЕРА В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗВО.....	222

<b>Сеньовська Н. Л.</b> ПРОФЕСІЙНА САМОРЕГУЛЯЦІЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	236
<b>Темченко О. В.</b> ІННОВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	249
<b>Розділ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ЗАРУБІЖНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....</b>	<b>263</b>
<b>Біницька К. М., Бучківська Г. В., Біницька О. П.</b> ДОСВІД УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА .....	263
<b>Nestajko I.</b> КОМПЕТЕНЦЈЕ MENEĐŻERA OŚWIATY (POLSKIE DOŚWIADCZENIE).....	276
<b>Яцишина О. В., Головатюк І. Г.</b> ВИКОРИСТАННЯ АРТ-ТЕРАПЕВТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В США.....	295

*Наукове видання*

**Колектив авторів**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ  
ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ  
ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ**

**Монографія**

**за загальною редакцією В. П. Кравця, Г. М. Мешко**

Видання здійснене в авторській редакції

Підписано до друку 25.06.2020.  
Формат 60x 84/16. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсетний 80 г/м<sup>2</sup>. Друк на дублюванні.  
Умов.-друк. арк. 18,02. Обл.-вид. арк. 16,83  
Тираж 300 примірників. Замовлення № 06/20/7-1.

**Видавець**

Редакційно-видавничий відділ  
Тернопільського національного педагогічного університету  
імені Володимира Гнатюка,  
46027, м. Тернопіль, вул. М. Кривоноса, 2.  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
*ДК №2043, від 23.12.2004.*

**Виготувач:**

ФОП Осадца Ю.В  
м. Тернопіль, вул. 15 Квітня, 2Д/10  
тел. (097) 988-53-23

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного  
реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ТР № 46 від 07 березня 2013 р.*