МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: денна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Управління розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виконала: студент 2 курсу  спеціальності 073 Менеджмент | | |
| **Смутко Д.С.** | |  |
| (прізвище та ініціали) | |  |
|  | |  |
| Керівник: | **к.мед.н.**  **Завроцький О.І.** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |
|  |  | |
| Рецензент: | **д.пед.н., доцент**  **Павлішена Л.В.** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |

**Хмельницький – 2021 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…………………………………………………………………………..7

1.1 Психолого-педагогічний аналіз проблеми управління розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти………….………...7

1.2 Характеристика управлінської компетентності керівника в процесах забезпечення розвитку закладу загальної середньої освіти……………….….17

1.3 Діагностика стану розвитку освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти……………………………………..………………………..….27

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПОНЕНТІВ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**……………………………………………………………………….…34

2.1 Просторово-семантичний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти……………………………….34

2.2 Змістовно-методичний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти………………………….……42

2.3 Комунікативно-організаційний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти…………….……53

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………...61

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** …………………………..…..…...65

**ДОДАТКИ**……………………………………………………………………….74

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Євроінтеграційні процеси, що зараз відбуваються у світі, вплинули на підходи до організації освітнього середовища закладу загальної середньої освіти. Міністерством освіти і науки України прийнято низку документів, що зобов’язують керівників освітніх установ переглянути усталені підходи до функціонування закладів освіти та створити усі умови, що б задовольняли інтереси й потреби учасників освітнього процесу.

Законодавчі зміни передбачають перебування на посаді керівника закладу освіти особи, яка б відповідала усім вимогам професійної компетентності, а також відрізнялась ініціативністю, креативністю, інноваційністю підходів до побудови та реалізації системи забезпечення освітньої діяльності. Сучасний керівник має бути стратегом, що вільно орієнтується в питаннях розбудови системи освіти та володіє стратегічним мисленням, спрямованим на розвиток освітнього середовища закладу загальної середньої освіти. Під освітнім середовищем у даному контексті розуміємо створену цілісну систему, що охоплює усі напрями функціонування закладу освіти, як-от: навчальний, виховний, кадровий, господарський, фінансовий тощо. Тобто директор має бути генератором ідей, що позитивно відобразяться на функціонуванні кожного структурного підрозділу, роботі чи навчанні кожного учасника освітнього процесу.

Науковці по-різному трактують підходи до розвитку освітнього середовища закладу освіти через: безпеку освітнього середовища (Бойчук Н. Цюман Т.) [63]; розвиток психолого-педагогічних, матеріально-технічних, санітарно-гігієнічних, ергономічних, естетичних умов (Смолюк С.) [57]; вплив глобальних змін (Полякова Г.) [45]; впровадження інноваційних технологій (Шапран О., Шапран Ю.) [64] тощо.

Дійсно, розвиток освітнього середовища можна розглядати з різних позицій, напрямів та підходів. Тому педагоги та науковці, виокремлюючи кожний напрям, намагаються запропонувати інноваційні підходи, ідеї щодо удосконалення процесів розвитку освітнього середовища закладу освіти.

Вказані компоненти мають місце у процесах розвитку освітнього середовища, оскільки соціальне середовище здійснює надзвичайно великий вплив на саму структуру закладу освіти та на його учасників. Кожна освітня установа має розвиватись разом із суспільними і соціальними процесами, створювати все нові та нові платформи для здобуття освіти. Нам імпонує вказана класифікація, але вважаємо її за потрібне доповнити іншими компонентами, як фінансова спроможність, господарське середовище, інформаційно-комунікативне забезпечення тощо.

Проаналізувавши підходи науковців та педагогів до визначення напрямів удосконалення освітнього середовища, нами було виокремлено основні з них, до яких віднесли: просторово-семантичний (створення умов для навчання та викладання, організація іміджу закладу освіти), змістовно-методичний (удосконалення професійної діяльності педагогічних працівників освітніх установ), комунікативно-організаційний (створення в межах освітнього середовища сприятливого психологічного клімату).

Відповідно до структури інноваційного освітнього середовища визначені основні педагогічні умови його формування:

* особистісно орієнтовані та гуманістичні підходи до його створення з урахуванням партнерського співробітництва, поваги та довіри всіх учасників навчально-виховного процесу;
* спрямування на розвиток і саморозвиток кожної особистості;
* робота в творчому пошуковому режимі;
* ефективне використання науково-методичних, матеріально-технічних та кадрових можливостей освітніх закладів регіону;
* застосування інноваційних технологій [64, с. 110].

Запропоновані науковцями підходи є дієвими та важливими, але необхідно не забувати про участь у процесах розвитку освітнього середовища закладу керівних осіб. Саме від спланованої, організованої, стратегічної діяльності керівника залежить якість впровадження умов, що позитивно впливають на розвиток освітньої установи.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Управління розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти».**

**Об’єкт дослідження:** розвиток освітнього закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** складові системи управління розвитком компонентів освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування поняття розвитку освітнього середовища та складових системи управління розвитком компонентів освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми управління розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.
2. Охарактеризувати зміст управлінської компетентності керівника в процесах управління розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.
3. Проаналізувати систему управління розвитком компонентів освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.
4. Дослідити особливості управління розвитком просторово-семантичного компоненту в освітньому середовищі закладу загальної середньої освіти.
5. Розкрити особливості управління розвитком змістовно-методичного та комунікативно-організаційного компонентів в освітньому середовищі закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення сутності управління розвитком компонентів освітнього середовища закладу загальної середньої освіти; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у Дунаєвецькому НВК ЗОШ І-ІІІ ступенів, гімназії.

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати дипломної роботи обговорювались на методичній раді Дунаєвецького НВК ЗОШ І-ІІІ ступенів, гімназії та науково-практичній конференції «Студентська молодь у науці» (11 травня 2021 р, м. Хмельницький), тема виступу «Роль керівника в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти».

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (65 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 64 сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Психолого-педагогічний аналіз проблеми управління розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти**

На сьогодні в засобах масової інформації, пресі, у наукових і педагогічних публікаціях спостерігається бурхливе обговорення педагогами-практиками та науковцями питань та проблемних моментів забезпечення якості освіти та створення безпечного й такого, що відповідає умовам розвитку, освітнього середовища. Це зумовлено прийняттям низки законодавчих і підзаконних нормативно-правових документів, зміст яких спрямовано саме на розвиток освітнього середовища: Закон України «Про освіту» [48], Закон України «Про повну загальну середню освіту» [49], Державний стандарт базової середньої освіти [14], Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти [47], Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста) [51], Проєкт професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» [50] тощо. Також Міністерство освіти і науки України опублікувало Дорожню карту впровадження стандарту базової освіти [16], Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти [5], Концептуальні засади реформування середньої школи «Нова українська школа» [25], Методичні рекомендації щодо формувального оцінювання учнів 1 класу [38], Роз’яснення Міністерства освіти і науки України щодо оцінювання учнів перших класів [54] тощо.

Звичайно прийняття змін до законодавчих актів або внесення певних правок у нормативну частину будь-якого державного документа, що має всеукраїнське значення спричиняє не тільки активне їх обговорення серед педагогічної та наукової спільноти, а й досліджень нових, інноваційних процесів. Така практика є позитивною, оскільки кожна освітня установа має апробувати новітню методику, новітні підходи, обравши для себе ту, яка найбільш ефективно буде відображатись на практиці функціонування закладу загальної середньої освіти. Тому вважаємо за необхідне розкрити підходи науковців та педагогів до окресленої проблеми.

У своєму дослідженні Литвинова С. розглядає вказану тематику з позиції обговорення наукової проблеми. У своїй статті автор зупиняється на аналізі наступних ключових питань: навчальне середовище, освітнє середовище, розвиток освітнього середовища, походження поняття «середовище», фізичне середовище, інформаційно-навчальне середовище, інформаційно-освітнє середовище, структурні компоненти освітнього середовища, етапи мобільного навчання, хмарно-орієнтоване навчальне середовище тощо [33].

На думку Козинської А. ступіть розвиненості освітнього середовища закладу освіти впливає на розвиток творчості кожного індивіда [21]. Ми цілком підтримуємо думку автора, оскільки внутрішня атмосфера закладу освіти, особливо дошкільного та загального середнього, суттєво впливає на свідомість та підсвідомість кожної дитини. Діти, перебуваючи у сформованому відповідно до новітніх вимог освітньому середовищі, найкраще розвиваються, комуні кують між собою, розвиваються з творчої та освітньої позиції.

Поняття «освітнє середовище» на думку Петренко О. є складною дефініцією, що потребує свого дослідження, аналізу та ґрунтовного опрацювання. Автор вважає, що по-перше якість освітнього середовища необхідно розглядати в контексті забезпечення або незабезпечення відповідних умов для педагогічних працівників та учнів закладів загальної середньої освіти [43]. Автор здійснює у своєму дослідженні посилання на праці Сухомлинського В., який стверджував, що особистість виховується через освітнє середовище. Тобто саме освітнє середовище виступає каталізатором подальшого розвитку учнів закладів загальної середньої освіти. Саме через освітнє середовище діти отримують необхідну інформацію, що формує їх світогляд та власну позицію. Науковцем описано складники освітнього середовища: створення умов формування особистості, об’єктивні зовнішні умови, просторово-предметне оточення, психодидактичне наповнення, фізичне оточення, комунікативний компонент тощо.

Актуальність досліджуваного питання підтверджується також наявними дисертаційними дослідженням з окресленої тематики. Так, Каташовим А. було захищено дисертаційне дослідження на тему «Педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища ліцею» [18], в якому розглянуто наступні ключові питання: підходи закладів освіти та науковців до розуміння питання розвитку освітнього середовища у різні часові періоди; особливості діяльності інноваційних закладів та використання підходів до розвитку освітнього середовища в таких умовах; компоненти освітнього середовища, що становлять його показниками якості та слугують системо твірними засобами; потенціал освітнього середовища в умовах інноваційного розвитку; чинники ефективності функціонування освітнього середовища в умовах інновацій; особливості створення умов, забезпечення реалізації компонентів освітнього середовища відповідно до рівнів навчання учнів у ліцеї; чинники впливу на ефективність освітнього середовища; концептуальні ідея побудови якісного освітнього середовища тощо.

У своєму дослідженні Ковалевська Н., Пасічніченко А. розглядають освітнє середовище з позиції психолого-педагогічного феномену [20]. До структурних компонентів освітнього середовища, які необхідно досліджувати, авторами віднесено наступні, які спробуємо самостійно обґрунтувати:

* просторово-предметний (такий компонент, що характеризує внутрішній стан освітньої установи, налагодженість усіх систем закладу освіти, пристосованість усіх засобів до освітньої діяльності);
* соціальний (вказаний компонент характеризує освітню установу з позиції уміння комікувати з оточуючим світом, з зовнішнім середовищем, де провідна роль відводиться саме керівнику освітньої установи, який своїми діями має задати правильний рух до розвитку освітнього середовища; саме позитивна політика, правильна політика керівника освітньої установи допоможе залучити ззовні необхідні ресурси для розвитку освітнього середовища закладу освіти);
* технологічний (психодидактичний) (на нашу думку цих два компоненти не можна об’єднувати в один компонент, вони різняться за змістом і не можуть ототожнюватись; технологічний компонент характеризує готовність закладу освіти до навчання та викладання в нових умовах інформатизації, а також створення відповідних умов при роботі структурних підрозділів із технічним забезпеченням процесу виконання посадових обов’язків; психодидактичний компонент передбачає не тільки створення умов для оволодіння методиками, змістом навчання, а й створення для цього психологічно стабільного середовища);
* просторово-семантичний (на нашу думку його можна спів ставити та ототожнити із просторово-предметним, якість якого впливає на свідомі почуття кожної дитини, бажання засвоювати все новішу інформацію та сприймати навчання);
* змістово-методичний (цей компонент нерозривно пов'язаний із виконанням посадових обов’язків педагогічними працівниками освітньої установи, оскільки якість освітнього середовища залежить від рівня сформованості компетентності педагогічного працівника, бажання розвиватись та створювати методичний супровід навчальної дисципліни, оновлюючи власні підходи до викладання);
* комунікаційно-організаційний (керівник освітньої установи має встановити в межах закладу освіти відповідні умови праці та навчання, включаючи психологічні, тобто в освітній установі має бути створеним комфортне освітньо-психологічне середовище; таке середовище має створюватись в макросистемі, а в середині класі, тобто в мікросистемі має створюватись психологічне середовище, якість якого залежить не тільки від керівництва, а й від педагогічного працівника; таким працівником має бути не тільки куратор чи класний керівник, а будь-який вчитель, що викладаю любу навчальну дисципліну; тільки за умови злагодженої роботи система психологічного комфорту буде мати позитивні результати);
* діяльнісний (вказаний компонент буде мати розвиток у тому випадку, якщо керівник освітньої установи встановить правила активної діяльності педагогічних кадрів свого закладу; кожен педагогічний працівник має бути активним учасником забезпечення та створення якісних умов забезпечення реалізації освітнього середовища свого закладу освіти чи свого класу).
* Наукова спільнота підтримує ідеї, проголошені Національною стратегією розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі, що прийнята у 2020 році [40]. Національна стратегія була прийнята на виконання наступних документів:
* Концептуальних засад реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [25];
* Концепції розвитку охорони психічного здоров’я в Україні на період до 2030 року [24];
* Національного плану заходів щодо неінфекційних захворювань для досягнення глобальних цілей сталого розвитку [41];
* Концепції про права дитини [22].
* Вважаємо за необхідне зробити посилання на норму Національної концепції, в якій точно трактується поняття «безпечне середовище». Отже, «безпечне і здорове освітнє середовище є сукупністю умов у закладі освіти, що унеможливлюють заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди, зокрема внаслідок недотримання вимог санітарних, протипожежних та/або будівельних норм і правил, законодавства щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, безпеки харчових продуктів та/або надання неякісних послуг з харчування, шляхом фізичного та/або психологічного насильства, експлуатації, дискримінації за будь-якою ознакою, приниження честі, гідності, ділової репутації (булінг (цькування), поширення неправдивих відомостей тощо), пропаганди та/або агітації, у тому числі з використанням кіберпростору, а також унеможливлюють вживання на території закладу освіти алкогольних напоїв, тютюнових виробів, наркотичних засобів, психотропних речовин» [40].

Таким чином, поняття «освітнє середовище» та «розвиток освітнього середовища» є широким за змістом та охоплює усі напрями функціонування закладу загальної середньої освіти, як-от:

* Захист фізичної недоторканості учасників освітнього процесу;
* Захист моральної недоторканості учасників освітнього процесу;
* Гарантування відшкодувань у разі потреби майнової та матеріальної шкоди;
* Дотримання усіх вимог в межах освітньої установи щодо забезпечення умов з охорони праці;
* Захист персональних даних учасників освітнього процесу;
* Створення необхідних умов щодо безпеки харчування учасників освітнього процесу;
* Захист учасників освітнього процесу від насильства;
* Знешкодження в межах освітньої установи можливих випадків дитячої експлуатації, а також експлуатації педагогічних працівників4
* Створення відповідних умов освітній установі, де відсутній моральний тиск на учасників освітнього процесу;
* Відсутність булінгу та цькування на території освітньої установи;
* Неможливість розповсюдження будь-яких засобів, виробів на території освітньої установи, що можуть зашкодити здоров’ю учасників освітнього процесу.

Враховуючи низку проблем, що потребують свого вирішення та вказані (прописані) у змісті самої Національної стратегії, педагогами та науковцями розглядаються питання забезпечення розвитку освітнього середовища в різноманітних напрямах. Так, Косенко Д., Єгорова О. у своєму дослідженні розглядають критерії формування освітнього простору закладу освіти, до яких авторами віднесено [26]:

* унікальну ідентичність закладу;
* наявність особистісного простору;
* можливість дослідження та експериментування;
* можливості для зміни діяльності та відпочинку;
* гнучкість середовища;
* різноманітність та складність середовища;
* різноманіття сенсорних відчуттів;
* доступність та мобільність4
* сучасне та якісне обладнання та меблі;
* відкритий простір;
* наявність природних елементів, екологічність;
* зв’язність середовища;
* функціональна відповідність;
* санітарно-гігієнічна безпека;
* безпечність користування.

Позитивною тенденцією закладів вищої освіти вважаємо таку, що вони активно проводять конференції, на які запрошуються педагогічні працівники, науково-педагогічні працівники та керівники освітніх установ, де обговорюються актуальні питання саме створення умов із забезпечення якісної реалізації освітнього середовища. Таким прикладом є конференція, що проводилась у межах Ірпінського економічного коледжу. Розкриємо основні напрями проведеної конференції [60]:

* створення умов для забезпечення безпечності інформаційного освітнього середовища (Заболотна А., Ільченко Н.);
* створення умов для саморозвитку педагогічних кадрів освітньої установи (Навозняк Л.);
* вплив освітнього середовища на саморозвиток учасників освітнього процесу, в першу чергу на учнів та студентів (Остапенко Л.);
* навчальна мотивація як засіб впливу на освітню активність учасників освітнього процесу (павлова К., Пономарьова Л.);
* використання інноваційних технологій в освітній діяльності, наприклад проектних технологій (Перит В.);
* вплив особистісно-орієнтованого навчання на розвиток особистості учня та студента (Рибка Н.);
* моральне виховання в контексті створення умов безпечного освітнього середовища (Фреяк Г.);
* просторово-предметна організація освітнього середовища (Вдович Г, Поцелуйко М.);
* використання комунікативно-діяльнісного підходу у процесі викладання (Заіченко Н.);
* вплив інтегрованого підходу на процеси забезпечення якості освітнього процесу (Іщук Н.);
* процеси формування життєвих навичок у системі якісного освітнього середовища (Лукянчук С.);
* модернізація освітнього середовища через формування предметних компетентностей (Семененко Т.);
* вплив компетентнісного навчання на організацію безпеки освітнього середовища (Тимощук Л., Тимощук Р.);
* роль інформаційної компетентності педагогічних працівників у забезпеченні якості освітнього середовища (Черненька Л.);
* фактори впливу на модернізацію освітнього середовища через впровадження проектних технологій (Баркар Л.), інноваційних технологій (Гапонова В.), інноваційних педагогічних технологій (Готра Н.), новітніх технологій (Петриковська А.), інноваційних технологій біологічного спрямування (Радик А.), електронних засобів (Цикалюк Ю.) тощо.

Як бачимо, науковці та педагоги не розглядають у вузькому форматі освітнє середовище. Вони вважають, що це не тільки діяльність керівництва освітньої установи щодо забезпечення умов для навчання та викладання, а й активна діяльність самих педагогічних працівників, що реалізовується в усіх напрямах їх професійних функцій.

Також нам імпонують підходи науковців, що створюють внутрішні нормативні документи щодо забезпечення безпеки освітньої установи. Прикладом такого документу є Кодекс безпечного освітнього середовища, запропонований авторами Цюман Т. та Бойчук Н., де розглядають наступні актуальні питання [63]:

* роль міжнародних організацій у забезпеченні умов для учасників освітнього процесу та виконання норм щодо дотримання у межах освітньої установи прав дітей;
* безпечна взаємодія дітей та дорослих;
* критерії безпеки дітей та дорослих;
* несприятливі впливи освітнього середовища;
* поняття освітнього середовища закладу загальної середньої освіти;
* швидкозмінні умови освітнього середовища;
* психологічна безпека освітнього середовища;
* екологічний аспект безпеки освітнього середовища;
* якість міжособистісних відносин у забезпеченні освітнього середовища;
* захищеність в освітньому середовищі;
* комфортність в освітньому середовищі;
* задоволеність освітнім середовищем;
* принципи безпечного середовища (домінування життя, регіональної специфіки, комплексності оцінки небезпек, міні-макса, максимальної ефективності);
* роль та значення Кодексу в організації діяльності освітньої установи;
* алгоритм розробки Кодексу (створення робочої групи, проведення аудиту, визначення слабких сторін освітньої установи, створення Кодексу, призначення відповідальної за реалізацію норм Кодексу особи, реалізація норм кодексу в межах освітньої установи);
* нагляд за дотриманням положень Кодексу (моніторингова діяльність, опитування, використання контрольного списку, етапи складання контрольних списків, переваги використання контрольних списків, функціональні зобов’язання відповідального за дотримання учасниками освітнього процесу норм та положень Кодексу);
* стратегія захисту дітей (визначення термінів, визначення чинників ризику насильства, реагування у випадках насильства проти дітей, принципи захисту особистих даних кожної дитини, принципи захисту зображень, принципи доступу дітей до мережі Інтернет, контроль за реалізацією Стратегії).
* показники виконання вимог стандарту (запровадження та виконання норм стратегії, організація контролю за педагогічними працівниками у контексті боротьби та недопущення насильства серед дітей освітньої установи, організація навчання педагогічних працівників освітньої установи у контексті формування умінь захисту прав дитини та недопущення їх порушень, організація навчання батьків дітей та осіб, що їх замінюють з цих же питань, організація навчальної діяльності дітей на випадок їх особистого захисту від насильницьких дій, організація моніторингової діяльності щодо виконання освітньою установою норм стратегії та інших нормативно-правових актів.

У своєму дослідженні Кудла М. розглядає основні проблемні питання розвивального освітнього середовища саме в початковій школі, роблячи акцент на наступне [31]: напрями реформування сучасної початкової школи, суб’єктивний погляд на освітнє середовище, об’єктивний погляд на освітнє середовище, особливості формування освітнього середовища закладу освіти, поняття розвивального освітнього середовища початкової ланки освіти, мета створення розвивального освітнього середовища, адаптація в освітньому середовищі, соціалізація в освітньому середовищі, складники розвивального освітнього середовища, самореалізація в освітньому середовищі, безпечність освітнього середовища, позитивні фактори освітнього середовища тощо.

Таким чином, здійснений нами аналіз показав, що педагоги прагнуть до розвитку освітнього середовища як закладу освіти в цілому, так і конкретно в межах своєї педагогічної території. Необхідно пам’ятати про участь у цьому процесі усього колективу освітньої установи, оскільки позитивних результатів можна досягнути при умові реалізації відповідної системи, яку підтримує та контролює керівник закладу освіти.

* 1. **Характеристика управлінської компетентності керівника в процесах забезпечення розвитку закладу загальної середньої освіти**

Як ми уже зазначали у попередньому підпункті, у забезпеченні якості створення та реалізації освітнього середовища провідна роль віддається не тільки педагогічним працівникам, а й керівнику закладу загальної середньої освіти. Під управлінською компетентність розуміємо сукупність сформованих компетентносте, що утворюють управлінську, спрямованих на забезпечення якості освітнього процесу.

Враховуючи те, що освітнє середовище та дії щодо його забезпечення мають широкий спектр, вважаємо, що у керівника освітньої установи мають бути сформованими низка компетентностей, до яких відносимо комунікативну, системотвірну, діяльнісну, організаційну, педагогічну, психологічну, предметну, методичну, діагностичну, контрольну, інформаційну, саморозвитку тощо.

Перш за все керівник освітньої установи повинен мати свою особисту стратегію або концепцію розвитку закладу загальної середньої освіти. Концепція або стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти, сформованість спроможності здійснювати оцінку реальних можливостей педагогічних кадрів породжують стратегічні установки пошуку моделі закладу освіти майбутнього, шляхів і способів її реалізації. У будь-якому випадку керівник закладу освіти або виступає ініціатором, або активним учасником нововведень у шкільне життя.

З метою якісної організації освітнього процесу на засадах забезпечення якості освітнього середовища керівник закладу загальної середньої освіти має володіти в межах управлінської компетентностями методами управління. Під методами управління розуміємо способи здійснення управлінських впливів на педагогічних та інших працівників освітньої установи задля досягнення цілей управління та організації освітньої та іншої діяльності. Розрізняють адміністративні, економічні, соціологічні та психологічні методи, які різняться способами впливу на учасників освітнього процесу.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та вимаганні виконання педагогічними кадрами своїх безпосередніх обов’язків, передбачених колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовою інструкцією. Економічні методи базуються на правильному використанні економічних законів закладу освіти та способах зацікавлення педагогічних працівників до активної діяльності щодо позитивного спливу на розвиток освітнього середовища. Психологічні методи впливу базуються на знаннях науки психології, а також на існуванні внутрішніх переконань кожного керівника освітньої установи. У процесі прийняття конкретного рішення у питаннях розгляду проблеми, що потребує прийняття управлінського рішення, корисно використовувати ефективні комунікації та використовувати різноманітні способи та методи управління, які дозволять враховувати чужі помилки та сприятимуть винайденню способів вирішення певних задах педагогічного або господарського напряму.

Система управління представляє собою велику сукупність взаємопов’язаних елементів, які утворюють одне єдине ціле, що впливає на якість процесу управління для досягнення поставлених ідей в управлінні створенням освітнього середовища. Основними елементами системи управління є:

1. Концепції управління.
2. Мета та критерії управління.
3. Закономірності управління.
4. Принципи управління.
5. Педагогічні та інші кадри освітньої установи, якими здійснює управління керівник, якість їх підготовки та сформованості компетентності.
6. Інформація управління.
7. Техніка управління.
8. Процес або технологія управління.
9. Функції управління.
10. Управлінські рішення.
11. Структура управління.
12. Методи управління.
13. Регламенти управління.
14. Організація праці в управлінні.
15. Ефективність управління.
16. Розвиток управлінських навичок.

Створюючи систему управління розвитком закладу загальної середньої освіти керівник освітньої установи має співпрацювати з усіма працівниками. Термін «працівники» об’єднує складові частини трудового колективу закладу освіти. До працівників ми відносимо всіх осіб, що працюють у закладі загальної середньої освіти та виконують будь-які функції, що спрямовуються на створення необхідних умов для учнів та педагогічного колективу.

Управління працівниками закладу освіти є одним із найважливіших завдань менеджменту та являє собою професійну діяльність щодо координації дій працівників. Можна виділити три основних напрями роботи з працівниками: система роботи з працівниками; організація роботи з працівниками; мотивація, оплата праці та ефективність.

До системи роботи з працівниками відносимо: кадрову політику, підбір працівників, оцінка роботи працівників, розподіл функціональних обов’язків, адаптацію працівників, навчання працівників.

Організація роботи з працівниками включає в себе структуру закладу освіти, регламентацію управління, наукову організацію праці, основи лідерства, формування колективу.

У свою чергу мотивацію, оплату та ефективність розуміємо через виплату заробітної плати, методи управління колективом, комунікацію та етикет, ефективність роботи працівників.

Тобто керівник закладу загальної середньої освіти має впливати своїми діями, прийняттям управлінських рішень на увесь колектив освітньої установи, оскільки всі працівники мають бути задіяними у процесах розвитку освітнього середовища закладу. До них відносимо не тільки педагогічний колектив, а й обслуговуючий персонал, оскільки заклад освіти буде розвиватись у тому випадку, коли працюють повноцінно усі структурні підрозділи, у тому числі бібліотека, їдальня, господарська частина тощо.

Керівник закладу освіти має чітко представляти зміст стратегічного планування подальшої роботи з кожним структурним підрозділом закладу загальної середньої освіти. Саме стратегічне планування в подальшому вплине на якість реалізації управлінських функцій та якість розвитку освітньої установи.

Динамічний процес стратегічного планування являє собою сукупність тих засобів, які утворюють управлінські функції. Стратегічне планування являє собою сукупність дій керівника закладу освіти, які ведуть до розробки та створення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти освітній установі досягнути своєї мети.

Слово «стратегія» означає мистецтво генерала. Стратегія являє собою детальний усесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити існування місії освітньої установи та досягнення її цілей.

Стратегічний план має утворюватись, розроблятись з точки зору перспективи розвитку усієї освітньої установи, а не окремого педагогічного працівника або напряму роботи.

Формулювання стратегічного плану являє собою систематичну підготовку до майбутнього розвитку закладу освіти. Через реалізацію управлінської компетентності керівник освітньої установи має передбачити при страті гному плануванні усі можливі ризики та недоліки впровадження будь-якої системи в освітні та інші процеси закладу освіти.

На відміну від минулих років заклад загальної середньої освіти зараз виступає відкритою установою, що діє прозоро та може застосовувати різноманітні засоби впливу на процеси власного розвитку.

На думку Біляніна Г. управлінська компетентність керівника має розподілятись на такі напрями роботи, як: концептуальна діяльність, кадрова діяльність, технічна діяльність [3]. Ми цілком погоджуємось із таким підходом науковця, оскільки вважаємо, що основними напрямами роботи керівника у процесах розвитку освітньої установи є:

* концептуальна діяльність, що спрямовується на визначення не тільки напрямів роботи закладу освіти у майбутньому, а й стратегічну побудову діяльності усього закладу освіти;
* кадрова діяльність, що передбачає не тільки підбір педагогічних кадрів, а й подальша робота з ними, що полягає у систематичному спостереженні, діагностуванні професійної придатності педагогічних кадрів, постійному підвищенні кваліфікації педагогів;
* технічна діяльність, що передбачає постійний розвиток інфраструктури освітньої установи, удосконалення технічної бази, обладнання тощо.

У своїй науковій публікації Молчанова Ю. [39] виокремлює компоненти управлінської компетентності керівника закладу освіти, які на нашу думку доцільно співвіднести із тими напрямами роботи директора, що направлені на розвиток освітньої установи. Розглянемо їх та адаптуємо до теми нашого дослідження. Так, компонентами змістової структури управлінської компетентності керівника є:

1. Аналітико-діагностичний компонент (зазначений компонент є основним дієвим інструментом у реалізації управлінської компетентності керівником освітньої установи, оскільки завдяки нього директор закладу загальної середньої освіти аналізує діяльність усієї установи, її структурних підрозділів, аналізує ефективність реалізації функціональних повноважень підлеглими; завдяки цього компонента керівник закладу освіти виявляє проблеми, які існують або можуть існувати в межах освітньої установи, впливаючи на ті фактори, що покращують ефективність розвитку закладу освіти; зазначений компонент називають інструментарним, оскільки завдяки нього зможуть ефективно реалізовуватись усі інші компоненти, що утворюють управлінську компетентність).
2. Предметно-спеціальний компонент (такий компонент, який вказує на ті функціональні повноваження, якими має володіти керівник закладу загальної середньої освіти; він охоплює усі сфери управлінської діяльності менеджера, включаючи прийняття управлінських рішень, управління, керування, планування, організацію, комунікацію тощо; основними напрямами його реалізації є планування діяльності та функціонування освітньої установи; предметно-спеціальний компонент впливає на прийняття управлінських рішень, від якості яких залежить якість функціонування усієї освітньої установи).
3. Інформаційно-комунікаційний компонент (вказаний компонент пов'язаний із отриманням, переробкою, аналізом та використанням інформаційних потоків; керівник закладу загальної середньої освіти мати володіти інформацією, що впливає на прийняття управлінських рішень, тією інформацією, що покращить діяльність педагогічних кадрів в контексті їх підвищення кваліфікації, навчанні тощо; важливим інструментом цього процесу є акумулювання інформації, якою володіє керівник освітньої установи; менеджер має володіти ґрунтовними навичками використання інформації, якою володіє; отримана директором інформація має не знаходитись на одному рівні, вона має використовуватись задля досягнення відповідних цілей та мети; вона повинна використовуватись з метою реалізації процесу навчання та викладання на якісно новому прогресивному рівні у відповідності до вимог сучасності; з метою підтримання інформаційних потоків керівник освітньої установи має самостійно брати участь у різноманітних конференціях та інших заходах, залучати до цих процесів педагогічних кадрів; новітня інформація має активно впроваджуватись у практику роботи освітньої установи).
4. Організаційно-управлінський компонент (керівник закладу загальної середньої освіти має бути не тільки управлінцем, а й організатором, який володіє інформацією, управлінською компетентністю та може впливати на усі процеси, що відбуваються в межах освітньої установи; напрямами управлінського впливу у даному контексті виступають не тільки педагогічна діяльність, а й технічна, комунікаційна, комунікативна, фінансова, економічна, господарська тощо; організаційно-управлінський компонент включає в себе не тільки здатність стратегічного планування та реалізації управлінських функцій, це й сформованість навичок короткотривалого планування своєї роботи та роботи своїх підлеглих; діяльність керівника закладу освіти пов’язана також із ризиками, тому менеджер має уміти володіти ситуацією, має вміти поводити себе у екстрених ситуаціях, які потребують миттєвого прийняття управлінського рішення; реалізація вказаного компонента можлива тільки у тому випадку, коли керівник закладу освіти володіє загальним менеджментом, освітнім менеджментом, принципами та прийомами управлінської діяльності, психологією управління).
5. Соціально-психологічний компонент (керівник освітньої установи має володіти навичками комунікації, тобто він має сформувати в межах освітньої установи психологічну атмосферу довіри та доброзичливості; оскільки заклад загальної середньої освіти є відкритою установою, керівник закладу освіти має комуні кувати не тільки в середині закладу, а й зовні з представниками влади, організаціями, що можуть вплинути на покращення якості розвитку закладу освіти; будь-яка установа не може функціонувати без конфліктів, тому керівник має володіти інформацією, сформованими навичками вирішення конфліктів між учасниками освітнього процесу; тому вказаний компонент охоплює соціальну сферу, тобто ту сферу, що знаходиться ззовні закладу загальної середньої освіти; він має налагоджувати контакти з представниками різних органів та організацій, залучати до розвитку освітньої установи різних інвесторів та впливати на процеси розвитку закладу загальної середньої освіти ззовні).

Враховуючи вказані компоненти, Молчанова Ю. вважає, що для якісної їх реалізації керівник освітньої установи має володіти комплексом компетентностей, до яких відносить [39]:

* Аналітико-діагностичну;
* Предметно-спеціальну;
* Інформаційно-комунікаційну;
* Організаційно-управлінську;
* Соціально-психологічну.

Як бачимо, види компетентностей автор ототожнює із запропонованими компонентами. Ми не повністю погоджуємось із цим підходом, оскільки вважаємо, що саме вони утворюють управлінську компетентність, яка є мірилом якості реалізації управлінських повноважень. Саме управлінська компетентність виступає тією сукупність знань, умінь, навичок та мотивацій, які в професійній діяльності вплинуть на якість управлінської діяльності, враховуючи вказані вище компоненти.

У своєму дослідженні Вознюк Л. процеси оновлення школи, тобто процеси її розвитку поєднує з компетентнісним підходом [11]. Тому автором компетентність розглядається у контексті високого рівня підготовленості менеджера, здатного до активних дій у справі розвитку та оновлення освітньої установи. Науковець вважає, що рушійною компетентністю у цих процесах виступає людинознавча компетентність, під якою автор розуміє сукупність навичок, які дозволяють керівнику закладу загальної середньої освіти використовувати на високому професійному рівні здобуті управлінські методи та прийоми. Також автор зазначає про те, що людинознавча компетентність пов’язана саме з самореалізацією керівником, уміннями виконувати професійно свої професійні функціональні зобов’язання, уміннями проявляти себе у формальних і неформальних обставинах та ситуаціях. Людинознавча компетентність може лише реалізовуватись у сформованому керівником колективі, в якому усі учасники освітнього процесу активно взаємодіють між собою, є єдиною командою. Також важливим складником людинознавчої компетентності є сформованість свідомості керівника, що має характеризуватись певними людськими якостями, такими, як доброта, демократичність, наполегливість, прийнятність тощо. Також важливим у цьому є сформованість інноваційного потенціалу директора. Саме інноваційний потенціал відіграє важливу роль в реалізації умінь управлінського спрямування.

Ми не повністю погоджуємось із думкою автора з приводу того, що саме людинознавча компетентність сприяє процесам оновлення закладу загальної середньої освіти. На ці процеси впливає управлінська компетентність, що є інтегральною категорією, що охоплює набагато більше функціональних здатностей керівника, а людинознавча компетентність реалізовується тільки через налагодження взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, через створення відповідної атмосфери в середині закладу освіти. Компонентами людинознавчої компетентності виступають людські категорії, якими має володіти керівник освітньої установи.

Директор закладу загальної середньої освіти, управлінець-практик Усатенко В. вважає, що компетентнісний підхід до управління впливає на розвиток організаційної культури закладу освіти [59]. Автор організаційну культуру поєднує з організаційною поведінку, що реалізовується через сукупність методів, прийомів та підходів до управління. На думку автора організаційна культура керівника освітньої установи охоплює:

* Індивідуальну автономність керівника освітньої установи, тобто існування індивідуального стилю управління, здатність приймати індивідуальність стратегічні рішення, вирішувати проблемні питання;
* Уміння налагоджувати комунікативну взаємодію керівником із вищестоящими органами влади, у тому числі органами освіти;
* Уміння формувати цілі освітньої установи та налаштовувати колектив прагнути до них;
* Уміння скоординовувати діяльність педагогічних кадрів, налаштовувати їх йти до єдиної мети, використовуючи спільні ідеї та напрями роботи;
* Уміння реалізовувати в межах колективу та поза ним комунікативні зв’язки, а також налагоджувати комунікативну взаємодію з учасниками освітнього процесу, що безпосередньо або опосередковано беруть участь у процесах навчання;
* Уміння підтримувати своїх колег у реалізації професійних зобов’язань;
* Здатність стимулювати педагогічних кадрів у виконанні професійних зобов’язань, виплачувати надбавки, заохочувати педагогічний колектив до плідної продуктивної діяльності;
* Здатність виділяти із колективу окремих працівників, що потребують особливої уваги та допомоги;
* Спроможність управляти конфліктами в середині освітньої установи;
* Здатність заохочувати педагогічних працівників до використання у професійній діяльності інновацій, не дивлячись на можливі ризики.

Автор розмежовує поняття професіоналізм та компетентність. Ми повністю погоджуємо із тим, що управлінська компетентність не може охоплювати лише знання, уміння та навички. Це складна категорія, яка містить у собі й ціннісні орієнтації, мотиви, гнучкість, прояви принциповості, характерні особливості.

Тому вважаємо, що саме управлінська компетентність допомагає керівнику закладу загальної середньої освіти якісно реалізовуватись у професійній діяльності та вплинути на процеси забезпечення розвитку освітньої установи.

* 1. **Діагностика стану розвитку освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти**

Під час роботи над дипломним дослідженням ми проходили три види практики, які дозволили нам оцінити рівень підходів закладів загальної середньої освіти до власного розвитку. Тобто нами було вивчено документи та особливості функціонування освітніх установ та проведено дослідження, яке охоплювало педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Тому наше дослідження проходило у два етапи.

Так, під час проходження практики з підготовки закладу загальної середньої освіти до нового навчального року нами було вивчено документацію освітніх установ, у тому числі ту, зміст якої передбачає розвиток закладу освіти. Під час проходження практики з атестації педагогічних кадрів ми вивчали систему впровадження атестаційного процесу. Переддипломна практика передбачала завершення дипломного дослідження.

Крім того нами було проведено опитування педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. З метою отримання більш достовірних результатів, нами було охоплено чотири заклади загальної середньої освіти, як-от: Дунаєвецький навчально-виховний комплекс ЗОШ І-ІІІ ступенів, гімназія, Хмельницьке навчально-виховне об’єднання № 1 «Школа-дитячий садок», Хмельницька середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 13 імені М.К. Чекмана, Хмельницький колегіум імені Володимира Козубняка. Всього нами було охоплено експериментальним дослідженням 25 педагогів, що працюють у вказаних освітніх установах.

В сучасних умовах розбудови системи освіти органи управління освітою приймають нормативно-правові акти, розробляють поради закладам освіти, виконання яких сприятиме розвитку закладів освіти. Так, Державною службою якості освіти було запропоновано закладам загальної середньої освіти розробити в межах своїх освітніх установ стратегічні плани розвитку закладу освіти. Вказані плани мають передбачати відповідні пункти, до яких служба відносить: цінності закладу освіти (поведінкова модель учасників освітнього процесу, безпечне та комфортне середовище), місію освітньої установи (напрями роботи для визначення цілей освітньої установи), візію закладу освіти (наявність середньострокового перспективного плану роботи освітньої установи), стратегічні цілі діяльності освітньої установи (стратегічний план розвитку), операційні цілі закладу освіти (кроки для досягнення цих стратегічних цілей, що передбачені стратегічним планом розвитку освітньої установи).

Таким чином, анкети під час нашого дослідження було побудовано таким чином, що вони передбачали наявність вказаних вище пунктів. Ми намагались охопити саме педагогічних працівників нашим дослідженням, оскільки вважаємо, що керівники можуть не дати об’єктивну відповідь, оскільки вони усі вважають свою стратегію розвитку освітньої установи дієвою.

Так, першою частиною нашого дослідження було ознайомлення із внутрішніми локальними актами закладів освіти. Під час проходження першого виду практики нами було вивчено документацію закладів освіти, а саме: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, статут закладу освіти, штатний розпис, посадові інструкції, освітні ліцензії, свідоцтво про державну атестацію закладу освіти, книги обліку, книги протоколів, журнали, навчальні плани, навчальні програми тощо.

Позитивним є те, що усі заклади освіти мали в наявності вказані документи, що говорить про їх відповідність нормативному забезпеченню функціонування освітньої установи. Також вважаємо важливим те, кожна освітня установа має свій перспективний план розвитку, що містить усі компоненти запропонованого документу органом управління освітою. Тобто кожен заклад освіти передбачив свою стратегію, затвердив її та реалізовує в межах освітньої установи.

Перше питання анкети стосувалось з’ясування питання щодо розуміння педагогічними працівниками змісту поняття «освітнє середовище закладу загальної середньої освіти» та «розвиток освітнього середовища закладу загальної середньої освіти». Нами було обрано такі питання, оскільки вважаємо, що самі педагогічні працівники поряд із керівником суттєво впливають на процеси розвитку освітньої установи. Керівник у даному випадку виступає стратегом та контролюючим органом.

Так, результати анкетування показали, що 100 % педагогічних працівників асоціюють поняття «освітнє середовище» із процесами навчання дітей, а також 100 % педагогічних працівників вказали на обов’язкову наявність безпечності цього освітнього середовища. Лише 60 % педагогічних працівників зазначили, що обов’язковою умовою розвитку освітнього середовища є створення не тільки умов для оволодіння необхідною інформацією, знаннями, уміннями та навичками, а й налагодження психологічної взаємодії між учасниками освітнього процесу. Такі дані говорять про те, що діяльність педагогічних працівників в основному спрямовується на навчальну роботу. Проте необхідно пам’ятати й про інші складники освітнього середовища, без яких розвиток є неможливим.

У 100 % відношенні педагогічні працівники вказали на те, що основну роль у процесах забезпечення розвитку освітнього середовища закладу загальної середньої освіти належить саме керівнику освітньої установи. 80 % педагогічних працівників вказали на обов’язкову участь у цих процесах педагогів. Це вказує на те, що педагогічні працівники усвідомлюють свою місію у закладі освіти та розуміють важливість їх участі в усіх процесах, що відбуваються в межах освітньої установи. Проаналізувавши відповіді педагогічних працівників, ми можемо виокремити ті напрями функціонування освітньої установи, що належать до процесів розвитку освітнього середовища, а саме: навчальна діяльність, міжособистісна комунікація, удосконалення технічного забезпечення освітнього процесу, покращення інфраструктури освітньої установи тощо.

Результати анкетування дозволили сформулювати поняття «управління розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти», під яким педагоги-практики розуміють сукупність послідовних дій керівника закладу освіти та його підлеглих щодо впровадження стратегічних проектів інноваційного спрямування з покращення якості надання освітніх послуг. Так, дане визначення на нашу думку є загальним, але характеризує це поняття з позиції узгодженої діяльності учасників освітнього процесу.

Наступним питанням анкети було «Як Ви оцінюєте потребу Вашого закладу освіти у розвитку освітнього середовища?». На нашу думку відповіді нами було отримано позитивні, оскільки жоден педагогічний працівник не зазначив, що в його освітній установі наявна висока потреба розвитку освітнього середовища. Відповіді було розподілено наступним чином:

* Достатня – 5 %;
* Середня – 10 %;
* Низька – 40 %;
* Потреба відсутня – 45 %.

Так, 45 % педагогічних працівників вказали, що в їхньому закладі освіти відсутня потреба розвитку освітнього середовища, а це означає, що якість надання освітніх послуг знаходиться на найвищому рівні. Ці результати ми оцінюємо трішки з іншої сторони. Ми вважаємо, що ці педагогічні працівники не усвідомлюють важливості процесів розвитку освітнього середовища, які не можуть постійно перебувати на одному рівні, вони мають змінюватись та удосконалюватись у відповідності до тих нових вимог, які висуває сучасність по відношенню до закладів освіти.

З іншої сторони ми задоволені тим, заклади освіти впроваджують певні процеси свого розвитку та залучають до них педагогічних працівників.

Наступне питання анкети було таким: Які напрями освітнього середовища необхідно розвивати у Вашому закладі освіти? Відповіді серед опитаних педагогічних працівників розподілились наступним чином:

* Цінності закладу освіти – 5 %;
* Безпечність середовища – 10 %;
* Навчальну діяльність – 15 %;
* Виховну роботу – 5 %;
* Інфраструктуру освітньої установи – 60 %;
* Фахову компетентність педагогічних працівників – 5 %;
* Фахову (управлінську) компетентність керівника закладу освіти -0 %;
* Психологічне середовище – 20 %;
* Комунікативну взаємодію – 10 %;
* Інноваційні впровадження – 90 %;
* Методичну спрямованість – 15 %.

Результати аналізу вказаного питання говорять про те, що все ж таки у закладах освіти існують певні проблеми, про які не дуже охоче хочуть говорити педагогічні працівники. Оскільки на кожен підпункт педагогічні працівники зреагували, це означає, що кожен напрям є важливим, таким, що потребує дослідження.

Разом із цим жоден педагогічний працівник не зазначив про низьку компетентність самого керівника освітньої установи, у якій він працює. Це говорить або про якість управлінської компетентності керівників закладів освіти або про небажання педагогічних працівників негативно висловлюватись по відношенню до свого роботодавця. Хоча результати анкетування вказують тільки на те, що керівники їх закладів освіти є прогресивними управлінцями, такими, що прагнуть до постійного розвитку свого закладу.

В анкеті нами було також запропоновано наступне питання: Назвіть чинники впливу на зниження рівня розвитку освітнього середовища закладу освіти?

До таких чинників педагогічними працівниками було віднесено:

* Складний період розбудови України;
* Низький рівень фінансування освітніх установ;
* Низький рівень заробітної плати педагогічних працівників;
* Неузгодженість вимог органів управління освітою із можливостями освітніх установ;
* Бюрократичність у системі управління закладами освіти;
* Відсутність єдиної цілеспрямованої підтримку освітніх установ у своєму розвитку з боку держави;
* Небажання керівників закладів освіти змінювати ту систему, яка вже існує в закладі освіти;
* Низька управлінська компетентність керівника закладу освіти;
* Низька фахова та педагогічна компетентність педагогічних кадрів освітньої установи;
* Небажання педагогічних працівників змінювати власні підходи до організації навчання дітей закладу освіти;
* Низький рівень сформованості комунікаційної взаємодії учасників освітнього процесу;
* Небажання керівника освітньої установи вкладати кошти у розвиток освітнього середовища закладу освіти;
* Пасивність учасників освітнього процесу.

Педагогічні працівники вказали на низку причин, що можуть гальмувати процесу розвитку освітнього середовища закладу освіти. Разом із цим вони заперечують, що такі процеси торкаються їх закладу освіти. Це говорить про те, що все ж таки проблеми існують. Вони суттєво впливають на якість розбудови закладів освіти. Тому керівники закладів освіти мають організовувати власну управлінську діяльність таким чином, щоб покращити якість навчання дітей та якість праці педагогічних працівників. Тому у другому розділі дипломного дослідження нами буде розкрито підходи до розвитку основних напрямів освітнього середовища установи.

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПОНЕНТІВ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1 Просторово-семантичний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти**

Просторово-семантичний компонент розглядаємо з позиції створення умов в межах закладу загальної середньої освіти, спрямованих на покращення зовнішньої естетичної культури освітньої установи, сенсорного збагачення закладу освіти, організації освітнього простору самої освітньої установи. Нами було обрано вказаний компонент з огляду на те, що зовнішнє оточення закладу освіти суттєво впливає на свідомість та підсвідомість учасників освітнього процесу. Якість організації зовнішнього вигляду закладу освіти організовує самоосвіту дітей та педагогів, впливає на активність учасників освітнього процесу, бажання у наданні якісних освітніх послуг, бажання засвоювати ті знання, уміння та навички, які дає заклад освіти.

Естетична культура закладу загальної середньої освіти може асоціюватись із іміджем закладу освіти. З однієї сторони ці поняття різняться, а з іншої мають багато спільного естетика та імідж характеризують заклад освіти як із ззовні, так і з середини. Керівник закладу загальної середньої освіти має постійно дбати про підтримання естетичного вигляду свого навчального закладу. Тому над цією проблемою працюють багато педагогів-практиків, управлінців та науковців. Так, у своєму дослідженні Присяжнюк Л. та Томаш К. вказують на те, що на розвиток закладу загальної середньої освіти впливає сформованість його позитивного іміджу [46]. Імідж закладу загальної середньої освіти автори трактують як емоційно-забарвлений образ, що формується через реалізацію комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу, ціннісні установки педагогічних працівників, керівника та учнів. З іншої сторони імідж закладу загальної середньої освіти виконує одну із надзвичайно важливих функцій – він виступає категорією мотивації учасників освітнього процесу до активних дій у реалізації своїх функцій. Імідж також впливає на формування ставлення чи відношення учасників освітнього процесу до самого закладу, до його традицій, до системи надання освітніх послуг. Імідж формує довірливі відносини у контексті взаємодії вчитель-учень, вчитель-керівник, вчитель-вчитель. Ми не можемо не погодитись із цим твердженням, оскільки вважаємо, що імідж впливає не тільки на учасників освітнього процесу, а й на сторонніх людей, які зацікавлені у розвитку освітньої установи. Імідж формує смаки, а тому й відношення до певних процесів. Тому якість створення освітнього середовища, його естетичний вигляд – це необхідна умова існування сучасного закладу освіти, умова його стратегічного розвитку.

На думку Коюда В. та Пасько М. характерними особливостями іміджу закладу освіти є [27]:

* Сукупність позитивних характеристик закладу освіти, а також тих цінностей, які в ньому існують;
* Налагоджена організація взаємодії закладу освіти із зовнішніми структурами;
* Реагування закладу освіти на наявні інформаційні джерела, що впливають на розвиток освітньої установи;
* Налагоджена робота освітньої установи з надання освітніх послуг4
* Запровадження заходів, що постійно популяризують заклад освіти;
* Власну діяльність із визначеними цілями та стратегічними підходами до розвитку.

У своїй статті Раєвнєва О. та Гриневич Л. зазначають, що в межах освітньої установи має існувати іміджева політика закладу освіти, тобто цілеспрямована систематизована робота, що передбачає певні етапи [53]:

1. Формування мети і завдань іміджевої політики (мета має передбачати запровадження заходів, що впливають на зовнішній вигляд освітньої установи, її привабливість).
2. Розробка та реалізація планів і заходів щодо впровадження іміджевої політики закладу освіти.
3. Постійний моніторинг результативності впровадженої іміджевої політики.
4. Корегування іміджевої політики, а також тих заходів, що впроваджувались згідно стратегічного плану.

Бакуліна Н. вважає, що на формування іміджу закладу освіти впливає створення індивідуального бренду освітньої установи, що передбачає наявність ім’я, логотипу, слогану, графіка, форми тощо [2].

Як зазначають Ховрич М. та Ховрич Н., імідж закладу освіти починає формуватись із іміджу керівника освітньої установи. Процеси формування іміджу закладу загальної середньої освіти є необхідними, оскільки вони спричинені певними факторами, такими як [61]:

* Вплив демографічної ситуації, що має свої наслідки у наповненості закладів загальної середньої освіти;
* Наявністю диференціації у системі надання освітніх послуг;
* Наявністю варіативністю у системі надання освітніх послуг;
* Залучення учнів до процесів самоствердження через вільний вибір подальшого напряму навчання в межах закладу загальної середньої освіти;
* Суспільними запитами щодо працевлаштування та влаштування учнів після завершення навчання в закладах загальної середньої освіти;
* Удосконалення політики закладу загальної середньої освіти.

Також на думку авторів позитивний імідж закладу загальної середньої освіти здійснює вплив на підсилення наступних факторів: іміджу самого керівника освітньої установи, імідж педагогічних працівників закладу освіти, підвищення самооцінки керівника закладу загальної середньої освіти, уникнення прогалин у взаємодії директора з підлеглими, формування у батьків та осіб, що їх замінюють відчуття спокою, зняття напруги, підвищує культуру поведінки учасників освітнього процесу, підсилює зовнішній імідж самих педагогічних працівників та персоналу тощо. Дійсно, імідж закладу загальної середньої освіти має вплив на низку процесів, що відбуваються в середині освітньої установи. Він має своє відображення не тільки в технологічних процесах, а й в процесах людських. Тобто він впливає на поведінку учасників освітнього процесу, змінює її у кращу сторону.

Імідж закладу освіти включає в себе наступні компоненти:

* Мотиваційно-цільовий, який спрямовується на створення відповідних умов відповідно до потреб учасників освітнього процесу; мотивованість створення іміджу або його удосконалення не може бути спонтанним, імідж має формуватись поступово та відповідати вимогам сучасності та перспективності; процеси створення іміджу та впровадження іміджевої політики мають супроводжуватись визначенням чітких цілей та мети, до якої прагнуть усі учасники освітнього процесу; стратегічне планування іміджевої політики освітньої установи має мати своє завершення та відповідність меті й місії закладу освіти.
* Змістовий компонент, що передбачає підбір керівником закладу освіти із залученням педагогічних працівників або персоналу певних методів, прийомів, завдяки може реалізуватись позитивна іміджева політика; вибір відповідними особами підручного матеріалу, який би відповідав усім вимогам безпечності; вибір ескізу та напряму оформлення зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої установи.
* Технологічний компонент, що передбачає поетапність впровадження певних дій щодо реалізації процесу формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти; залучення до технологічного процесу фахівців, що можуть дати пораду та якісно виконати свою роботу.

Як зазначає Бобир В., структура іміджу включає в себе наступні компоненти або складники, які ми адаптуємо до особливостей функціонування закладу загальної середньої освіти [4]:

* Імідж послуги (кожна освітня установа, яка функціонує у нинішніх умов конкурентності, має мати свої відмінні характеристики, які справляють враження на майбутніх учнів; заклад загальної середньої освіти має пропонувати учням та їх батькам такі послуги, які відсутні в інших установах; тому заклад освіти має дбати про створення своєї матеріально-технічної бази, відмінної від інших закладів освіти).
* Імідж споживачів освітніх послуг (освітнє середовище, в якому навчаються учні, має бути безпечним та здоровим; якість виконання ремонтних робіт не може впливати на якість здоров’я учасників освітнього процесу; розвиток освітнього середовища має відображатись на розвитку психологічного стану учасників освітнього середовища).
* Імідж керівника освітньої установи (керівник закладу загальної середньої освіти є обличчям свого закладу, а тому у нього має бути сформованою управлінська компетентність, лідерські якості, с особистісні якості; у нього завжди має бути діловий вигляд; він має відповідати вимогам ділової людини, здатної активно працювати, реагувати на певні труднощі, приймати управлінські рішення).
* Внутрішній імідж закладу освіти (мається на увазі відношення учасників освітнього процесу до самої освітньої установи, в якій вони перебувають; формування власного відношення до усіх просів, що відбуваються в середині закладу загальної середньої освіти; існування внутрішнього переживання кожного учасника освітнього процесу за розвиток свого закладу, його удосконалення та покращення умов навчання та викладання).
* Імідж персоналу закладу освіти (перш за все це компетентність персоналу у процесах виконання тих посадових обов’язків, які передбачені посадовими інструкціями; рівень відповідальності персоналу закладу загальної середньої освіти за якість виконуваних зобов’язань; точність виконання професійних обов’язків; комунікабельність працівників, реалізація функцій в узгодженій взаємодії із тими учасниками освітнього процесу, які потребують допомоги, уваги чи підтримки).
* Візуальний імідж закладу освіти (зовнішній вигляд освітньої установи, що характеризується наявним інтер’єром, станом будівлі, ділянок, приміщеннями тощо).
* Соціальний імідж (це статус закладу загальної середньої освіти серед мережі освітніх установ певної території).
* Бізнес-імідж (наявність впроваджених інновацій, активний дій по розвитку закладу освіти, участь закладу освіти у різноманітних акціях, семінарах, спрямованих на покращення якості освітнього середовища).

На нашу думку вказані складники мають безпосередній вплив на розвиток освітнього середовища закладу освіти. Вони є тими показниками, що не тільки формують імідж закладу освіти, а й впливають на якість надання освітніх послуг.

Для того, щоб покращення естетичний вигляд закладу освіти, удосконалювався його імідж, керівник освітньої установи має проводити постійний моніторинг з питань тих проблем, які мають місце сьогодні в межах освітньої установи. До такого моніторингу слід залучати не тільки учасників освітнього процесу, а й сторонніх осіб, що можуть впливати на ці процеси та висококваліфіковано проводити експертизу певних процесів.

На думку Проценко І. імідж закладу освіти створення через систему мережі Інтернет [52]. Тобто кожна освітня установа має мати свій сайт, на якому розміщується відповідна інформація, корисна для споживача освітніх послуг. На сайті має бути та інформація, яка дозовано подається для кожної категорії учасників освітнього процесу, тобто для майбутніх учнів та їх батьків, учнів, батьків (осіб, що їх замінюють), педагогічних працівників, технічного персоналу, інших осіб. Сайт закладу загальної середньої освіти має містити відповідні блоки:

* Вступ до школи (мікрорайон закладу освіти, загальна інформація про заклад освіти, контактні номери телефонів; особливості вступу до 1-4 класів; особливості прийому дітей у 5-12 класи; порядок переведення до іншого закладу освіти);
* Шкільне життя (учнівське самоврядування, гуртки, театральне мистецтво, шкільні заходи, проекти, гордість закладу загальної середньої освіти, особливості роботи психологічної служби закладу освіти);
* Інформація (для батьків щодо прийому громадян та віртуальна екскурсія; для учнів щодо критеріїв оцінювання знань, графіку олімпіад, зовнішнього незалежного оцінювання, державної підсумкової атестації; педагогічним працівникам щодо плану роботи методичної ради закладу освіти, педагогічної ради закладу освіти та особливостей проходження педагогічними кадрами атестації).
* Управління закладом загальної середньої освіти (нормативно-правова база, як-от: Закон України «Про освіту», закон України «Про повну загальну середню освіту», статут закладу загальної середньої освіти, освітня програма закладу загальної середньої освіти на поточний рік, звіти керівника закладу загальної середньої освіти).
* Додаткові звіти (благодійний фонд, державні кошти, кошторис).
* Наш заклад освіти у цифрах (кількість учнів, кількість педагогічних працівників, кількість бібліотечних надходжень).
* Про школу (розклад дзвінків).
* Команда закладу загальної середньої освіти (адміністрація, педагогічні працівники, вакантні посади).
* Класи (перелік класів, класний керівник, фото звіти класних керівників, проведені заходи в межах класів).

На сьогоднішній день сайт закладу загальної середньої освіти – це обличчя освітньої установи. Інформаційні технології дозволяють пересічним громадянам та зацікавленим особам ознайомитись із особливостями закладу освіти, а тому кожен сайт на нашу думку має бути доповненим окремим блоком, що містить інформацію щодо напрямів розвитку закладу освіти. Вказаний план розвитку має носити двосторонній характер, тобто передбачати впровадження тих інноваційних проектів, що будуть реалізованими ближчим часом та таких, що будуть реалізованими у майбутньому. Позитивним буде також той факт, якщо на сайті закладу загальної середньої освіти буде розміщена інформація, яка характеризує перспективний розвиток освітньої установи. Тобто необхідно вказати конкретні дії, що були вчинені в межах закладу освіти за короткий період часу.

Також сайт має містити свій форум, тобто чат, у якому усі бажаючі зможуть висловити свої думки та побажання. Не усі заклади загальної середньої освіти створюють саме цю сторінку, оскільки не бажають побачити на своїх сторінках негативних висловлювань. Разом із цим отримана інформація може бути корисною для керівника закладу загальної середньої освіти, який володіє сформованою компетентністю, є чесною та порядною людиною, менеджером. У тому випадку, коли керівник закладу освіти зможе професійно використати отриману інформацію, заклад тільки виграє у своєму розвитку, оскільки це буде відкрита юридична особа, що прагне свого удосконалення.

Ми підтримуємо думку Романовської О., яка запропонувала модель управління іміджем закладу освіти. Науковець вважає, що «необхідність управління іміджем освітніх установ визначається наступними причинами:

* по-перше, складна демографічна ситуація посилює конкуренцію серед освітніх установ в боротьбі за набір учнів і збереження контингенту;
* по-друге, сильний позитивний імідж полегшує доступ освітніх установ до кращих ресурсів: фінансових, інформаційних, людських і т.д .;
* по-третє, маючи сформований позитивний імідж, установа за інших рівних умов стає більш привабливою для педагогів, так як постає здатною більшою мірою забезпечити стабільність і соціальний захист, задоволеність працею і професійний розвиток;
* по-четверте, стійкий позитивний імідж дає ефект придбання освітньою установою певної сили, в тому сенсі, що створює запас довіри до всього того, що відбувається в середині установи, в тому числі до інноваційних процесів» [56, с. 30].

Таким чином, ми спостерігаємо тенденцію закладів загальної середньої освіти до розвитку освітнього середовища через удосконалення іміджу свого закладу, просторового наповнення внутрішнього середовища закладу освіти. Саме задля якісної реалізації цього процесу кожна освітня установа має продумати чіткий план, розподілити функціональні обов’язки та визначити відповідальних за кожен напрям діяльності.

**2.2 Змістовно-методичний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти**

Під змістово-методичним компонентом розуміємо сукупність дій педагогічних кадрів та керівника закладу освіти, спрямованих на покращення якості надання освітніх послуг. Процеси якості освіти є невід’ємними складниками розвитку освітнього середовища. Саме якість надання освітніх послуг характеризує сам заклад загальної середньої освіти, створюючи його імідж. Якість освіти залежить від створення якості умов для навчання. До таких умов відносимо якість викладання навчальних дисциплін та якість створення методичного супроводу навчальних дисциплін. У даному контексті головним суб’єктом організації та реалізації цього процесу виступає педагогічний працівник, який несе особисту відповідальність за рівень засвоєння навчальної інформації учнями закладу загальної середньої освіти.

Якість освіти педагоги та науковці розглядають у різних контекстах (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підходи науковців та педагогів-практиків до дослідження поняття «якість освіти»

|  |  |
| --- | --- |
| ПІП | Трактування якості освіти |
| Бутова Н. [7] | збалансована єдність якості умов, якості освітнього процесу і якості результату, відповідність освітньої системи цілям, потребам і соціальним нормам (стандартам) освіти |
| Ляшенко О. [34] | ступінь відповідності змісту та рівня підготовки випускників освітніх закладів очікуванням і потребам особистості, держави, суспільства (стандартам освіти) |
| Романенко Ю. [55] | певний рівень знань і вмінь, розумового, фізичного і морального розвитку, якого досягли випускники освітнього закладу відповідно до запланованих цілей навчання і виховання |

Як бачимо, науковці трактують якість освіти з позиції організації змісту надання освітніх послуг та створення на цій основі відповідних умов.

На думку Ляшенко О. показниками якості освіти виступають [34]:

* створення умов в межах освітньої установи, що відповідають новітнім технологічним процесам та реалізація в цих умовах освітнього процесу;
* постійне удосконалення компетентностей учнів через визнання їх індивідуальних досягнень та саморозвиток;
* створення умов під час навчального процесу, що впливають на забезпечення якості засвоєння інформації;
* створення умов щодо досягнення відповідності у засвоєнні знань, умінь, навичок, компетентностей та прийнятими стандартами держави щодо рівня надання освітніх послуг в межах закладу загальної середньої освіти;
* організація в межах освітньої установи системи управління якістю освітнім процесом;
* прагнення педагогічних працівників до вивчення новітніх методик, технологій навчання та викладання навчальних дисциплін;
* створення в закладі загальної середньої освіти позитивного вмотивованого середовища, що відображається на якості засвоєння інформації та якості надання інформації;
* організація безпечного та корисного навчання, що впливає на якість сформованості компетентностей учнів.

Задля забезпечення розвитку освітнього середовища керівник закладу освіти має впровадити систематичну діяльність щодо управління освітнім процесом, який виступає головною категорією у наданні освітніх послуг. Така діяльність має передбачати:

* запровадження системи контролю за рівнем викладання навчальних дисциплін;
* запровадження системи контролю за рівень готовності педагогічних кадрів до викладання навчальних дисциплін;
* створення умов в закладі загальної середньої освіти щодо особистого професійного розвитку кожного педагогічного працівника;
* реалізація контрольних функцій щодо використання педагогічними працівниками нових інноваційних технологій;
* контроль за оновленням змісту підготовки учнів закладів загальної середньої освіти;
* контроль за оновленням методичного забезпечення процесу викладання навчальних дисциплін.

Педагог-практик, заступник директора закладу загальної середньої освіти з навчально-методичної роботи Гладир В. зазначає, що інноваційність навчання має бути передумовою організації освітнього процесу. Так, педагог вважає, що педагогічні працівники мають використовувати під час своєї роботи не тільки традиційні методи навчання, а й інноваційні. Інноваційність автор розглядає з позиції модернізації освітнього процесу, завдяки якого відбувається покращення якості засвоєння навчальної інформації. Ми підтримуємо думку педагога та вважаємо окреслену систему дієвою та необхідною у системі підготовки учнів. Автор робить акцент на особистісно-орієнтованому навчанні, використанні методу проектів, продуктивної діяльності учнів, використанні міждисциплінарної інтеграції навчальних дисциплін, створенні проектів учнями, використанні інформаційних проектів, електронних презентацій тощо [12].

На думку Шаріпової Т. інноваційне навчання є новим щаблем розвитку освітнього середовища закладу загальної середньої освіти, завдяки якого відбувається переосмислення взаємодії вчителя та учня [65]. Інноваційні методи навчання спрямовуються не тільки на весь клас, вони можуть охоплювати як окремих учнів, так і групу. Навчання повинно на думку автора відбуватись через спілкування, тобто через взаємну передачу інформації. У такому випадку відбувається осмислення проблеми, що розглядається на уроці. Учнів включаються в усі процеси, що пропонує вчитель. Також автор зупиняється на користі розвивального навчання, завдяки якого учні залучаються до пізнавальної діяльності. Ми погоджуємось із цією думкою, оскільки проси навчання мають бути активними. Діти усього класу, незалежно від рівня їх підготовки, мають залучатись вчителем до активної взаємодії, до спілкування, до обговорення проблемних питань тощо.

Інноваційне навчання має відповідати наступним принципам:

* системності;
* дієвості;
* активності;
* новизни;
* актуальності;
* демократичності;
* науковості;
* випереджального характеру;
* невичерпності;
* послідовності;
* охопленості усіх учасників освітнього процесу;
* загальності;
* обов’язковості;
* різноманітності;
* стимулювання;
* різнобічності;
* аналітичності;
* єдності;
* розвитку;
* прогресивності.

На нашу думку сучасний вчитель має постійно користуватись технічними засобами навчання. Під час викладання він має пропонувати учням презентації, завдяки яких учні можуть переключити свою увагу та засвоїти більше необхідної для них інформації.

На думку Панченко А. та Кравчук Н. в межах освітньої установи керівником має бути не тільки розробленою, а й впровадженою модель цілісного гармонійного розвитку дитини [42]. Запропонована модель має місти як внутрішні, так і зовнішні умови. До внутрішніх умов належать соціально-комунікативний компонент, навчально-психологічний компонент та навчально-методичний компонент. Тобто автори роблять акцент на важливості налагодження комунікативної взаємодії, організації змісту підготовки учнів та створенні методичного супроводу.

Під час здійснення управління процесами навчання в закладі загальної середньої освіти, керівник має використовувати моделювання, за допомогою якого відбувається збереження педагогічної системи. Процеси інновацій у закладі освіти мають бути контрольованими. Залежно від інноваційного потенціалу керівник закладу освіти може запропонувати педагогічним працівникам використовувати наступні інновації:

* модифікаційні нововведення (тобто такі, які передбачають оновлення та удосконалення елементів навчального процесу; до такі перетворення можуть відбуватись через оновлення навчальної програми, оновлення методики викладання навчальної дисципліни, видозміною проведення самого уроку тощо);
* комбінаторні нововведення (тобто такі, що містять сукупність методик, тобто поєднання традиційних і нетрадиційних методів і методик, підходів до організації та проведення навчальної діяльності);
* радикальні або глобальні нововведення (такі, що змінюють повністю ті стереотипи, що раніше існували в закладі загальної середньої освіти; оновлення традиційних підходів новими та прогресивними).

У тому випадку, якщо керівник закладу загальної середньої освіти підтримує та впроваджує ідеї інноваційних перетворень, його діяльність теж має носити інноваційне спрямування. Його дії мають передбачати виконання послідовних перетворень у межах освітньої установи:

1. Прийняття управлінського рішення про необхідність перетворення системи надання освітніх послуг та необхідність впровадження інновацій у систему підготовки учнів.
2. Вивчення запропонованих інновацій, ознайомлення з їх змістом та сферою поширення.
3. Створення нових структурних одиниць або відповідальних осіб, що будуть здійснювати постійний контроль інноваційних процесів.
4. Узагальнення необхідної інформації та створення на цій основі відповідної моделі.
5. Впровадження інноваційних ідей шляхом використання різноманітних засобів та способів підтримки педагогічних кадрів.

«Готовність керівника до інноваційної управлінської діяльності – особливий особистісний стан, який передбачає вміння бачити перспективу розвитку навчального закладу та прогнозувати її, абстрагуватися від традиційного підходу до управлінської діяльності, концентрувати зусилля на досягненні цілей, знаходити однодумців, організовувати колектив на виконання поставлених інноваційних завдань, виділяти серед відомих технологій найраціональніші» [37, с. 67].

Важливим напрямом діяльності закладу загальної середньої освіти є методична робота, яка є обов’язковим атрибутом діяльності вчителя. У кожному закладі освіти є відповідний орган, що здійснює контроль та слідкує за організацією методичної роботи вчителів. Цей орган має назву методична рада. Основним напрямом роботи методичної ради є проведення відповідних засідань, на які запрошуються вчителі закладу загальної середньої освіти. За допомогою засідань ради відбувається розгляд найважливіших та актуальних питань функціонування освітньої установи, процесу навчання, підготовки учнів, засвоєння учнями інформації, використання різноманітних методик та методів навчання.

Систему методичної роботи, яка має мати місце в закладі загальної середньої освіти науковці та педагоги розглядають по-різному. Співакова І. пропонує інноваційну модель організації та впровадження методичної роботи, що передбачає наступні складники [58]:

1. «Суб’єкти системи науково-методичної роботи: керівник закладу освіти, заступники директора, методична рада закладу загальної середньої освіти, методичні об’єднання (кафедри), психолог, бібліотекар, науковці, які співпрацюють із закладами загальної середньої освіти;
2. Об’єкти системи науково-методичної роботи закладу загальної середньої освіти: фінансові ресурси закладу загальної середньої освіти, кадрові ресурси, традиційні науково-методичні форми внутрішньо-шкільної роботи, нестандартні науково-методичні форми й методи, сприятливе навколишнє середовище (прогресивна педагогічна практика творчих вчителів та педагогів-новаторів);
3. Фактори впливу на процес інноваційного розвитку системи навчально-методичної роботи: матеріальний фактор (можливість користуватися бібліотекою, Інтернетом, напрацюваннями методичних кабінетів, підвищувати свій загальнокультурний та фаховий рівень), забезпечення продуктивних соціальних зв’язків (навчально-виробничих, колективних, організація дозвілля та ін.), психологічні особливості вчителя (позитивна самомотивація, підтримка, самовдосконалення, самоорганізація, саморегулювання, корекція, самооцінка, самоаналіз та ін.), партнерська управлінська підтримка, курсова перепідготовка вчителя, навчання в міжкурсовий період, самоосвіта педагога, робота творчих груп, новітні ефективні форми науково-методичної діяльності, підтримуюче навчання, дистанційна освіта, взаємонавчання рівних;
4. Форми організації процесу зростання професійної компетентності вчителя: на рівні закладу загальної середньої освіти, на районному рівні, на рівні міста, на всеукраїнському рівні; інститут післядипломної освіти, магістратура, аспірантура, віртуальні методичні кабінети, навчання за допомогою можливостей мережі Інтернет та інформаційно-комунікаційні технології;
5. Умови ефективності науково-методичної діяльності: фінансовий складник (державні й позабюджетні асигнування); кадрова забезпеченість, взаємодія й збалансованість; управлінський складник (спільне вироблення реалістичної мети й завдань, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямування, самомоніторинг процесу й моніторинг за результатом, прогностичне регулювання, науково-методична спроможність та забезпеченість, ефективність)».

З метою покращення якості надання освітніх послуг в межах засідань методичної ради доцільно проводити наступні зустрічі:

* «Компетентність вчителя та компетентність учня в сучасних умовах розбудови освітнього середовища»;
* «Компетентнісний підхід вчителя до організації та проведення навчальних занять»;
* «Удосконалюємо зміст навчання»;
* «Процеси атестації та їх позитивний вплив на підвищення компетентності вчителя»;
* «Створюємо систему внутрішнього забезпечення якості освітнього процесу»;
* «Вплив учителя на процеси формування життєвих навичок учнів»;
* «Говоримо та розуміємо: система налагодження комунікативної взаємодії вчителя та учня»;
* «Сучасний урок із сучасними інноваційними підходами»;
* «Використовуємо інформативно-методичні матеріали у системі»;
* «Організація особистісно-орієнтованого навчання як запорука успіху підготовки учнів» тощо.

Для того, щоб педагогічні працівники усвідомили важливість внесення змін до сталих підходів у викладанні, керівник закладу освіти або голова методичної ради має вказати на ті недоліки, які можуть допускати у своїй роботі педагогічні працівники. До самих розповсюджених відносимо:

* Відсутність у педагогічних працівників навичок планування та визначення якісного ходу навчального заняття;
* Відмова педагогічного працівника від підготовки плану конспекту уроку, який він планує проводити;
* Нехтування педагогічним працівником мотиваційної зацікавленості учнів у засвоєнні змісту відповідної інформації;
* Педагогічний працівник чітко не доводить до аудиторії мету та цілі навчального заняття;
* Педагогічний працівник не є активним, чим спонукає учнів до пасивного засвоєння навчальної інформації;
* Педагогічний працівник не залучає до обговорення певних процесів усю аудиторію, лише спілкується з обмеженим колом учнів;
* Навчальне заняття має чітку будову і педагогічний працівник не виходить за межі сконструйованого навчального заняття;
* Педагогічний працівник не володіє методикою раціонального використання часу навчального заняття;
* Педагогічний працівник нехтує відповідями учнів, не звертає увагу на їх пропозиції, ідеї тощо;
* Мова педагогічного працівника є монотонною та такою, що не викликає зацікавленість до засвоєння інформації;
* У педагогічного працівника відсутні навички виділення головної мети чи ідеї;
* Педагогічний працівник нехтує побажаннями учнів, не враховує їх інтереси;
* Педагогічний працівник не використовує інновації та використовує традиційні підходи на механічній основі.

З метою покращення якості викладання в закладах загальної середньої освіти мають також функціонувати шкільні методичні об’єднання, які працюють над тими проблемами, що мають місце у закладі освіти. Наприклад, виховання моральних цінностей в учнів; особливості формування предметних компетентностей; результативність у процесах забезпечення якості освітнього процесу; створення умов для самореалізації учнів; використання нових методів навчання задля покращення якості засвоєння матеріалу; розвиток учня в умовах особистісно-орієнтованого навчання тощо.

Керівник закладу загальної середньої освіти має контролювати процеси підвищення кваліфікації педагогічними кадрами. Підвищення кваліфікації може проходити в різних формах. Педагогічна рада закладу освіти має розробити та затвердити план підвищення кваліфікації своїх педагогічних кадрів на поточний рік. В плані обов’язково зазначається перелік тих осіб, що мають проходити підвищення кваліфікації, форми підвищення кваліфікації та тематика. При цьому необхідно пам’ятати про те, що усі педагогічні працівники мають проходити безперервні курси. Тобто вони мають постійно дбати про свій індивідуальний професійний розвиток. Така ініціатива має виходити не тільки від керівництва, самі педагогічні працівники мають бути зацікавленими в процесах власного саморозвитку та пропонувати керівництву закладу загальної середньої освіти можливі варіанти удосконалення свого педагогічного професіоналізму.

Безперервний розвиток, особливо в сучасних умовах інформатизації суспільства, може проходити в наступних формах: інформальна освіта, неформальна освіта, формальна освіта. Педагогічні працівники мають право самостійно обирати той чи інший вид підвищення кваліфікації, обирати ту тему, яка їх найбільше цікавить у даний проміжок часу. Пройшовши певні курсу, педагогічний працівник має отримати відповідний документ, що підтверджує його участь у тому чи іншому семінарі, он-лайн-курсі тощо.

За традиційною формою проходження підвищення кваліфікації педагогічні працівники направляються у спеціальні заклади, що мають ліцензію на заняття діяльністю щодо підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Такими установами виступають інститути підвищення кваліфікації, що функціонують в кожній адміністративно-територіальній одиниці.

На сьогоднішній день затверджено кількість годин, які мають пройти на курсах підвищення кваліфікації педагогічні кадри. Така кількість становить не менше 150 годин за 5 років педагогічного стажу.

Позитивною також вважаємо практику проходження стажування педагогічними працівниками, яке вони можуть проходити в будь-якій освітній установі за своїм власним вибором. Така практика на нашу думку розширює права педагогічних працівників та дає їм більше можливості удосконалити свої професійні здібності, свою професійну компетентність.

Таким чином, у закладі загальної середньої освіти має функціонувати система, яка передбачає залучення кожного педагогічного працівника до постійного безперервного розвитку. Беззаперечно сам керівник освітньої установи також має постійно удосконалювати свої управлінські компетентності, паралельно із педагогічними працівниками брати участь у різноманітних зібраннях, нарадах, конференціях, семінарах тощо. Керівник закладу освіти має своїм прикладом показати педагогічним працівникам бажання та прагнення до професійного саморозвитку. Такі дії призводить до розвитку освітнього середовища закладу загальної середньої освіти, удосконалення професійної бази освітньої установи.

**2.3 Комунікативно-організаційний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти**

Комунікативна взаємодія в закладі загальної середньої освіти відіграє роль індикатора та системотвірного елемента, що об’єднує учасників освітнього процесу у досягненні спільної мети та місії освітньої установи. Комунікативна взаємодія сприяє покращенню усіх процесів, що відбуваються в межах закладу освіти.

Важливість комунікативної взаємодії педагоги та вчені розглядають з різних позицій, як-от:

* Навчальна комунікація вчителя початкових класів (Крохмальна Г. [30]);
* Комунікативна компетентність вчителя початкової школи (Максимова О. [36]);
* Діалогічна взаємодія у педагогіці партнерства (Бучма В. [8]);
* Діалогічна взаємодія вчителя початкових класів з учнями (Вагилевич Р., Довбенко С. [9]);
* Діалогічна взаємодія у середовищі дистанційної освіти (Пінчук О. [44]);
* Комунікативна поведінка педагогічного працівника (Кекош М. [19]);
* Роль вчителя у формуванні комунікативної компетентності учнів (Жуковський В. [17]);
* Ефективне спілкування першокласників (Алексєєва О., Курліщук І. [1]);
* Візуально-комунікативні характеристики іміджу вчителя (Довга Т. [15]);

Здійснений аналіз літературних джерел дає можливість зробити висновок про те, що питання комунікації, комунікативної взаємодії в освітньому середовищі є актуальними та такими, що потребують свого дослідження. Комунікація виступає засобом передачі інформації, тому вона є важливою при реалізації усіх суб’єкт-суб’єктних відносин між усіма учасниками освітнього процесу та при реалізації усіх напрямів діяльності. Разом із цим керівник закладу загальної середньої освіти має бути із сформованою комунікативною компетентністю, оскільки він не тільки впливає на усі процеси, що відбуваються у закладі освіти, а й встановлює правила комунікації.

Тому педагогічні працівники та керівник освітньої установи мають володіти навичками комунікації:

* Загальними (тобто такими, що характеризують особистість вчителя як людини із високими моральними якостями);
* Спеціальними (ті, що безпосередньо здійснюють вплив на реалізацію професійних повноважень залежно від займаної посади).

У педагогічній науці існує таке поняття, як комунікативна успішність. Якщо характеризувати освітній процес, комунікативною успішністю мають бути наділені працівники закладу загальної середньої освіти, від сформованості якої залежить рівень навчання та викладання. На рівні керівництва комунікативна успішність відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки менеджери мають комуні кувати у вирішенні питань внутрішнього та зовнішнього забезпечення закладу загальної середньої освіти із представниками організацій, органів влади, учасниками освітнього процесу.

Володіння комунікативними навичками сприятиме вирішенню керівником закладу загальної середньої освіти не тільки нагальних проблем освітньої установи, а й конфліктних ситуацій, які можуть мати місце у відносинах між учасниками освітнього процесу. Керівник освітньої установи - це посадова особа, що має тримати дистанцію із підлеглими, у відносинах з якими має домінувати ділове спілкування. Взаємини у колективі педагогічного закладу не можуть будуватись на особистій симпатії. Керівник має усвідомлювати своє місце та свою місію у колективі. Він має впливати на процеси комунікативної взаємодії.

Взагалі заклад загальної середньої освіти – це складна система відносин, у якій чітко здійснено розподіл ролей. Мається на увазі кожен працівник освітньої установи ознайомлений із своїми посадовими обов’язками, які вони мають виконувати. Тому комунікація у професійних відносинах має відбуватись у відповідності до тих правил і норм, якими керуються працівники конкретного закладу.

Педагогічні працівники також мають уникати бар’єрів у комунікаційній взаємодії. Бар’єрами успішного спілкування можуть виступати:

* Особисті (ті якості, які має особистість і може з ними справитись; це може бути невміння слухати співрозмовника, загальна невихованість людини, невміння прислухатись до думки іншого, наявність зайвих емоцій, порушення емоційного стану тощо).
* Семантичні (перешкоди, що виникають через надмірність символів та їх значень).
* Фізичні (перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі комунікації).

До бар’єрів спілкування також відносимо:

* Уникнення (уникнення контактів з небажаними особами, забування тощо);
* Відсутність авторитету (обезцінення інформації з огляду на відсутність авторитету учасника комунікації);
* Семантичний (різниця в системах значень слів, які вживають учасники комунікації, жаргонізми, сленгізми тощо);
* Стилістичний (відсутність або надмірність прояву емоцій, використання імперативного стилю, критичні зауваження, категоричність);
* Логічний (неадекватність поведінки, алогічність системи доказів тощо).

Тому кожен педагогічний працівник має бути наділений комунікативною компетентністю, під якою розуміємо здатність до ефективного спілкування в межах професійних обов’язків, що передбачає вміння обмінюватись інформацією, сприймати співрозмовника, усвідомлювати його потреби, розуміти його почуття і психологічні стани, досягати взаєморозуміння.

Ефективними принципами спілкування у педагогічній діяльності є:

1. Толерантність:

* Усвідомлення того, що всі люди різні: не кращі, ні гірші;
* Сприймання людей такими, якими вони є, не намагаючись змінити в них те, що нам не подобається;
* Повага до будь-якої людини, її думок, почуттів, переконань, незалежно від того, чи збігаються вони з нашими, чи ні;
* Збереження власного обличчя, природне поводження.

1. Позитивне мислення:

* Налаштування на позитивний процес і результат щодо себе та інших;
* Бачення в людях позитивних рис і таланту;
* Помічання того, що об’єднує, а не роз’єднує учасників комунікації.

1. Спокій:

* Збереження під час спілкування спокою;
* Збереження під час спілкування емоційної рівноваги.

1. Принцип «3 П»:

* Прийняти ситуацію, погляди людини, її настрій тощо;
* Проаналізувати (численні запитання);
* Показати (побачити) майбутнє.

1. Логічна аргументація:

* Відповідь на питання Чому? як щодо своєї поведінки, висловлювань, так і щодо поведінки та висловлювань інших.

1. Удар в око:

* Прояв уважного сприйняття людини, ситуації;
* Доказом цього можуть бути такі фрази, як «ЯЧ бачу, що Ви…», «Я помітила, що…», «Я знаю, що…», «Очевидно, що…».

1. Баланс згоди і відмови:

* Формула згоди: я залюбки, мені імпонує, ваша пропозиція мені до вподоби;
* Формула відмови: я б дуже хотів, але…, мені шкода, однак…, даруйте, але я змушена відмовити Вам…, для мене велика честь отримати від Вас таку пропозицію, проте…, я б за любки, утім…

1. Вдячність:

* Формула подяки: дякую Вам…, буду Вам вдячна, якщо…, для мене дуже важливо, тому дякую…, дозвольте висловити щиру вдячність…, цінує Вашу допомогу…

1. Готовність порадити.
2. Відповідність вербальних засобів невербальним (слова – постава, жести, міміка, тембр, темп, настрій, почуття, слухання, усвідомлення почутого).

Під час спілкування необхідно звертати увагу на позу співрозмовника:

* Напружена поза вказує на високу напругу співрозмовника.
* Якщо співрозмовник сидить вільно, із піднятою головою, це свідчить про довіру.
* Млява постава, зігнута спина вказує на внутрішній самозахист, тривогу.
* Якщо співрозмовник сидить на краєчку стільця, нахилившись уперед, це свідчить про готовність до спільних дій.
* Бажання прийняти пропозицію виявляється у наближенні до співрозмовника.
* Відсутність зацікавленості проявляється в тому, що людина інтуїтивно відхиляється назад абр відсувається.

Також доцільно звертати увагу на змінення міміки:

* Зведені вгору брови, широко розплющені очі, опущені куточки губ, відкритий рот свідчать про подив.
* Насуплені брови, вертикальні зморшки на чолі, примружені очі, стиснуті губи передають почуття гніву.
* Згаслий погляд, ледь опущені куточки губ передають смуток.
* Очі, що світяться, підняті куточки губ передають радість почуттів.

Таким чином, комунікабельність включає в себе товариськість (потребу у спілкуванні, здатність відчувати задоволеність від процесу спілкування), соціальну спорідненість (бажання знаходитись у товаристві, серед людей), альтруїстичні тенденції (здатність співчувати, співпереживати та вміння ототожнюватися з іншою людиною).

При спілкуванні з учнями необхідно дотримуватись наступних правил: приймати учнів такими, якими вони є, пам’ятати, що кожна особистість унікальна; вірити у здібності кожної дитини, стимулювати їх творчу активність; поважати учнів, створювати ситуацію успіху для кожного; не принижувати гідність учнів; не порівнювати дітей один з одним; пам’ятати, що кожен може помилятися; враховувати, що кожен має право на свою думку.

До навичок успішної комунікації з учнями відносимо: зоровий контакт, повертатися до дитини, відкрита поза, приємний тембр голосу, приємний вираз обличчя, компенсувати відсутність зорового контакту дотиками, дотримуватись спільного з дітьми темпу, бути зацікавленими у діяльності дітей, підтримувати та підбадьорювати учнів, за необхідності називати емоції дитини.

На усіх етапах дорослішання дитині важливо почувати себе в безпеці, відчувати, що її приймають, цінують, поважають та люблять значимі для неї люди. Лише тоді дитина має можливість нормального психофізичного та інтелектуального розвитку.

Конфліктогени посилюють емоційне напруження, породжують бажання захищатись. Найбільша небезпека в тому, що конфліктоген провокує у відповідь на новий конфліктоген, а той ще один і так далі. Кожен наступний конфліктоген діє сильніше за попередній. Так утворюється конфліктний ескалатор. Тому стратегіями у конфліктах мають бути уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс, співпраця.

Керівник закладу загальної середньої освіти має пам’ятати сам і давати поради педагогічним працівникам щодо уникнення конфліктів або їх ефективного розв’язання:

* З’ясувати, що призвело до конфліктів.
* Відстоювати свою позицію, але не тиснути на співрозмовника.
* Стежити за тим, що говорите.
* Стежити за своїми емоціями, не ігнорувати їх, але й не дозволяти керувати своєю поведінкою.
* Не боятися йти на поступки.

Для того, щоб втілити у класі культуру ненасильницького спілкування, потрібно засвоїти чотири кроки:

1. Відділити факт від оцінювання і чітко сказати, що саме трапилось. Але так, щоб інша сторона почула в цьому критику.
2. Назвати свої почуття та емоції, які присутні саме зараз. Серед таких відчуттів може бути відчай, розчарування тощо.
3. Назвати потребу, незадоволення якої призвело до таких емоцій. Це може бути потреба у безпеці (фізичній або емоційній), потреба в увазі, потреба бути почутим тощо.
4. Висловити прохання.

Ідея шкільної медіації базується на чотирьох постулатах: конфлікт є нормальною частиною життя, яку можна використовувати як можливість для навчального та особистого зростання школяра; оскільки конфлікти неминучі, формування навичок вирішення конфліктів є важливим для довготривалого успіху молоді, так само як для вивчення навчальної дисципліни; здебільшого школярі можуть вирішити конфлікти за допомогою інших школярів так само ефективно, як і за допомогою дорослих; заохочення конфліктуючих учнів вирішувати конфлікти шляхом співпраці є ефективним методом запобігання виникненню майбутніх конфліктів й розвитку відповідальності школярів.

Сучасні ІТ-технології налдають цілий перелік інструментів для комунікації вчителів та учнів, вчителів та батьків не лише під час навчальної діяльної діяльності, а й поза нею. Особливо актуальні вони для класних керівників, які шукають нові, нестандартні методи згуртування свого класу, підвищення авторитету в очах дітей, встановлення дружнього зв’язку із своїми вихованцями. Тому сучасний вчитель має володіти низкою методів спілкування із учасниками освітнього процесу, вміти організовувати власну діяльність та діяльність учнів.

З огляду на це перед керівником закладу загальної середньої освіти стоїть завдання створення комунікабельного середовища в середині освітньої установи, яке б відповідало вимогам доброчесності, доброзичливості, взаєморозуміння, підтримки тощо. Саме цього можна досягнути в тому випадку, коли в закладу загальної середньої освіти буде створено комунікативне середовище, в якому усі учасники освітнього процесу почувають себе вільно, захищено та відповідально.

**ВИСНОВКИ**

Аналіз наукових підходів із дослідження проблеми управління розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти дає можливість стверджувати про те, що сучасні умови реформування системи освіти зобов’язують педагогів-практиків та науковців не тільки аналізувати окреслені проблеми, а й знаходити шляхи їх вирішення. Так, здійснений нами аналіз показав зацікавленість науковців у розгляді наступних актуальних питань: роль менеджера освіти в оновленні освітнього середовища закладу освіти (Вознюк Л.); педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища освітньої установи (Каташов А.); сучасні уявлення про освітнє середовище (Ковалевська Н., Пасічніченко А.); роль сучасного освітнього середовища у розвитку творчої особистості дитини (Козинська А.); критерії формування простору закладу освіти (Косенко Д., Єгорова О.); формування іміджу закладу освіти (Коюда В., Пасько М.); розвивальне освітнє середовище у початковій школі як фактор становлення успішної особистості (Кудла М.); розвиток середовищного підходу в освіті (Полякова Г.); управління розвитком організаційної культури закладу освіти (Усатенко В.) тощо.

Заклад загальної середньої освіти виступає відкритою системою, в якій менеджер виконує роль координатора, управлінця, педагога, організатора, психолога, господарника тощо. Задля ефективного функціонування цієї системи керівник освітньої установи має бути зі сформованою управлінською компетентністю, що дозволить якісно виконувати професійні зобов’язання. Оскільки процеси розвитку освітнього середовища передбачають участь керівника у різних напрямах діяльності (правовій, економічній, педагогічній, психологічній тощо), він має орієнтуватися у змісті багатьох питань, що потребують прийняття управлінських рішень. Тому під управлінською компетентністю директора закладу загальної середньої освіти розуміємо сукупність знань, умінь, навичок, професійних потреб, мотивацій, якими володіє менеджер задля якісної організації освітньої установи та впровадження ефективних напрямів розвитку освітнього середовища.

Проведене нами дослідження показало, що усі напрями функціонування закладу загальної середньої освіти є особливими та такими, що потребують постійного вдосконалення. Серед низки напрямів діяльності освітньої установи, що потребують постійного втручання учасників освітнього процесу, розвитку, оновлення змісту, удосконалення нами визначено основні: просторово-семантичний, змістовно-методичний, комунікативно-організаційний компоненти освітнього середовища.

Просторово-семантичний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти характеризується створенням умов для учасників освітнього процесу, що характеризуються естетико-зоровими та предметними ознаками. Тобто керівник закладу освіти зобов’язаний створити такі умови для учасників освітнього процесу, які б відповідали вимогам сучасності, інноваційності та прогресивності. До таких умов відносимо технічне оснащення навчальних кабінетів, зовнішній вигляд освітньої установи, створення умов для осіб з особливими потребами, внутрішню наповнюваність закладу освіти, естетичне оснащення будівлі тощо.

Змістовно-методичний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти передбачає участь керівника у процесах надання освітніх послуг. Відповідальними суб’єктами за реалізацію та удосконалення змістовно-методичного компоненту є усі учасники освітнього процесу, наділені відповідними функціональними обов’язками. Так, педагогічні працівники мають постійно прагнути до своєї професійної досконалості, реалізовувати власні проекти, бути активними учасниками зібрань, конференцій, методичних рад, методичних об’єднань тощо. Такі дії педагогічних працівників призведуть до покращення якості викладання навчальних дисциплін та підвищення якості засвоєння учнями змісту навчальних програм. Керівник закладу загальної середньої освіти має спрямовувати діяльність педагогічного колективу на постійний саморозвиток, підвищення кваліфікації, стажування тощо. Разом із цим він теж має бути активним учасником цих процесів.

Комунікативно-організаційний компонент в управлінні розвитком освітнього середовища закладу загальної середньої освіти передбачає створення безпечного психологічного середовища, в якому усі учасники освітнього процесу почувають себе вільно, захищено та відповідально. Керівни освітньої установи має прагнути до створення шкільної медіації, цілі якої можна сформулювати наступним чином: створення безпечного середовища для розвитку особистості з активною громадською позицією, яка вміє приймати рішення та нести відповідальність за свої вчинки; виховання культури конструктивної поведінки в конфлікті, застосованій у медіативному світогляді, в основі якого лежить визнання цінності людського життя, унікальності кожної окремої с особистості, прийняття, повага права кожного на задоволення власних потреб та захист своїх інтересів (звичайно, не за рахунок інтересів інших); покращення якості життя усіх учасників освітнього процесу за допомогою медіативного підходу, який засновано на позитивному спілкуванні, повазі, відкритості, розумінні, доброзичливості, взаємному прийнятті.

В медіації доцільно застосовувати: відновні практики (спрямовані на вирішення конфліктних ситуацій, які передбачають відновлення порушених внаслідок конфлікту відносин його учасників та їхнього оточення, відшкодування завданої конфліктом шкоди та створення шкільної атмосфери, яка знижує ризик таких конфліктів; це нова парадигма мислення і розвитку практики включення, поваги і відповідальності); коло порозуміння (практика, що сприяє залученню до вирішення конфліктів усіх зацікавлених осіб і забезпечує їхню активну участь в обговоренні ситуації та прийнятті рішення; головною особливістю кола є те, що кожен з учасників має можливість висловити свою власну думку та бути почутим іншим шляхом проведення процедури, що забезпечує рівність усіх учасників); ненасильницьке спілкування (метод спілкування, який ґрунтується на емпатії, утриманні від оцінювання та критики, роботі з фактами, почуттями і потребами – власними та опонента; метод базується на такому постулаті – немає конфліктів на рівні потреб, складні ситуації можна вирішити за допомогою застосування інших стратегій задоволення потреб).

Таким чином будь-яка освітня установа не може постійно перебувати на одному етапі свого розвитку. Цей процес має бути систематичним та тривалим. Провідна роль у ньому надається керівнику закладу загальної середньої освіти, від фахових навичок, сформованості управлінської компетентності якого залежить якість розвитку освітнього середовища закладу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алексєєва О., Курліщук І. Формування навичок ефективного спілкування першокласників засобами дидактичної гри в умовах нової української школи. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/47/892/2029-1?inline=1> (дата звернення: 28.05.2021).
2. Бакуліна Н. Інноваційні технології в управлінні брендом в роботодавця в освіті. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29290/1/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9D..pdf> (дата звернення: 28.05.2021).
3. Білянін Г. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. URL: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=523> (дата звернення: 26.02.2021).
4. Бобир В.Г. Формування позитивного іміджу сучасного дошкільного навчального закладу. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/6.pdf> (дата звернення: 02.06.2021).
5. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
6. Буряк В.К. Методологічні основи розвивального навчання. *Рідна школа*. 2009. № 5/6. С. 3-7.
7. Бутова Н.О. Сутність і структура поняття «якість освітнього процесу» у філософській та психолого-педагогічній літературі. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN17/12bnotpl.pdf> (дата звернення: 18.06.2021).
8. Бучма В.В. Діалогічна взаємодія як складова педагогіки партнерства в концепції Нової української школи. URL: <https://www.psyh.kiev.ua> (дата звернення: 21.07.2021).
9. Вагилевич Р., Довбенко С. Діалогічна взаємодія вчителя і учня у навчально-виховному процесі початкових класів. URL: <https://conference.pu.if.ua/forum/files/22032017/5/Vagilev.pdf> (дата звернення: 23.07.2021).
10. Водолазька Т. В. Освітнє середовище як «третій учитель». *Точка зору*. 2018. № 4 (181). С. 10-12.
11. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. № 8 (Ч. 1). 2013. С. 180-185.
12. Гладир В.Г. Інноваційні підходи до викладання предметів гуманітарного циклу. URL: <http://www.mcppv.ho.ua/docs/gladyr01.htm> (дата звернення: 03.07.2021).
13. Гонтаровська Н.Б. Теоретичні і методичні засади створення освітнього середовища як фактору розвитку особистості школяра: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.07. Київ, 2012. 474 с.
14. Державний стандарт базової середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/nova-ukrayinska-shkola/derzhavnij-standart-bazovoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 09.01.2021).
15. Довга Т. Візуально-комунікативні характеристики особистісно-професійного іміджу вчителя. URL: <https://www.cuspu.edu.ua/ua/2014-rik/3-mizhnarodna-internet-konferentsiia-2015/sektsiia-4/3600-vizualno-komunikatyvni-kharakterystyky-osobystisno-profesiynoho-imidzhu-vchytelya> (дата звернення: 18.07.2021).
16. Дорожня карта впровадження стандарту базової освіти. URL: <https://pedpresa.com.ua/202499-mon-opublikuvalo-dorozhnyu-kartu-vprovadzhennya-derzhavnogo-standartu-bazovoyi-osvity.html> (дата звернення: 10.01.2021).
17. Жуковський В. Роль учителя у процесі формуванні комунікативної компетентності молодших школярів на основі структурного підходу до особистості. *ScienceRise: Pedagogical Education.* №12 (20). 2017. С. 48-54.
18. Каташов А.І. Педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища ліцею: автореф. дис. … канд.. пед.. н.: 13.00.01. Луганський державний педагогічний університет імені Тараса Шевченка. Луганськ. 2001. 12 с.
19. Кекош М.Л. Комунікативна поведінка вчителя на уроках іноземної мови. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Випуск 61. 2018. С. 106-110.
20. Ковалевська Н., Пасічніченко А. Сучасні уявлення про освітнє середовище як психолого-педагогічний феномен. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2016. № 9 (63). С. 50-61.
21. Козинська А. Роль сучасного освітнього середовища у розвитку творчої особистості дитини. URL: <file:///C:/Users/%D0%9D/Downloads/7219-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14490-1-10-20190717.pdf> (дата звернення: 26.01.2021).
22. Концепції про права дитини: прийнята 20 листопада 1989 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text> (дата звернення: 29.01.2021).
23. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#n8> (дата звернення: 29.01.2021).
24. Концепція розвитку охорони психічного здоров’я в Україні на період до 2030 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1018-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#n8 (дата звернення: 29.01.2021).
25. Концептуальні засади реформування середньої школи «Нова українська школа»: ухвалені рішенням колегії Міністерства освіти і науки України 27.10.2016 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 16.01.2021).
26. Косенко Д., Єгорова О. Критерії формування простору загальноосвітнього навчального закладу. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації:* матеріали ХХІХ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Переяслав-Хмельницкий, 31 жовтня 2017 року. Вип. 29. Переяслав-Хмельницький: ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2017. С. 244-248.
27. Коюда В.О., Пасько М.І. Теоретико-прикладні аспекти формування іміджу вищого навчального закладу. *Проблеми економіки*. № 3 (37). 2018. С. 113-121.
28. Кравченко Г.Ю. Забезпечення якості початкової освіти в умовах нової української школи. *Адаптивне управління*: теорія і практика. Серія «Педагогіка». № 5 (9). 2018. С. 67-79.
29. Кравченко Г.Ю. Управління розвитком людського потенціалу педагогічного колективу освітнього закладу на основі адаптивного управління розвитком. *Імідж педагога*: електронний фаховий журнал. № 7 (176). Полтава: ОІППО. 2017. С. 16-18.
30. Крохмальна Г.І. Сучасні тенденції навчальної комунікації вчителя початкової школи. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/H.Krokhmal-na_tezy.pdf> (дата звернення: 20.07.2021).
31. Кудла М. Розвивальне освітнє середовище у початковій школі як фактор становлення успішної особистості. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* Т. 2, № ?0. 2020. С. 95-99.
32. Лейбович А.В. Розвиток приватних шкіл Запорізького регіону. *Економіка та держава*. № 5. 2018. С. 102-106.
33. Литвинова С. Розвиток навчального середовища загальноосвітнього навчального закладу як наукова проблема. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/299/1/824-1735-1-PB.pdf> (дата звернення: 20.01.2021).
34. Ляшенко О. Показники якості освіти. URL: <https://sites.google.com/site/monitoringakostinvp/pokazniki-akosti-osviti> (дата звернення: 19.06.2021).
35. Макар Л.М. Сутність освітнього середовища в педагогічному процесі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. Київ, 2013. Вип. 30 (83). С. 229-236.
36. Максимова О.О. Комунікативна компетентність вчителя початкової школи. *Молодь і ринок*: щомісячний науково-педагогічний журнал. Дрогобич: Вид-во Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2016. № 5 (136). С. 59-63.
37. Мартинець Л.А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк, 2015. 102 с.
38. Методичні рекомендації щодо формувального оцінювання учнів 1 класу. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/u-mon-pidgotuvali-novu-model-ocinyuvannya-dlya-pershih-klasiv> (дата звернення: 16.01.2021).
39. Молчанова Ю. Професійні компетентності керівних кадрів сфери освіти. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-30.pdf> (дата звернення: 28.02.2021).
40. Національна стратегія розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі: прийнята 05 травня 2020 р. № 195/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1952020-33789> (дата звернення: 27.01.2021).
41. Національний план заходів щодо неінфекційних захворювань для досягнення глобальних цілей сталого розвитку: затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 липня 2018 р. № 530-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-2018-%D1%80#n12> (дата звернення: 29.01.2021).
42. Панченко А., Кравчук Н. Управління закладом загальної середньої освіти з інклюзивним навчанням в умовах нової української школи. *Освітологічний дискурс*. № 1-2 (24-25) 2019. С. 297-310.
43. Петренко О.Б. Дефініція і сутнісне наповнення поняття «освітнє середовище» в контексті сучасної освітньої парадигми. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/750610.pdf> (дата звернення: 27.01.2021).
44. Пінчук О.П. Особливості педагогічної взаємодії у середовищі дистанційного навчання учнів загальноосвітніх навчальних закладів. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/317/1/%D0%9Fi%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2i%D0%B4%D1%8C_%D1%83_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BAi%D0%B2_.pdf> (дата звернення: 15.07.2021).
45. Полякова Г. Розвиток середовищного підходу у вищій освіті в умовах глобальних змін. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018, № 4 (78). С. 186-199.
46. Присяжнюк Л.А., Томаш К. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти в контексті його інноваційного розвитку. *Молодий вчений*. № 5.2 (69.2), травень. 2019. С. 19-25.
47. Про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти: положення, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України 08.09.2020 р. № 1115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#Text> (дата звернення: 12.01.2021).
48. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145 – VІІІ. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 09.01.2021).
49. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-ІХ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/463-20 (дата звернення: 12.01.2021 р.).
50. Проєкт професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-profesijnogo-standartu-za-profesiyeyu-kerivnik-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 13.01.2021).
51. Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста). URL: <file:///C:/Users/%D0%9D/Downloads/%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7_2736.pdf> (дата звернення: 13.01.2021).
52. Проценко І.І. Імідж ВУЗУ як складова системи освіти. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/3566/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86.%20%D0%86.%20%D0%86%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6%20%D0%B2%D1%83%D0%B7%D1%83.pdf> (дата звернення: 10.06.2021).
53. Раєвнєва О., Гриневич Л. Формування іміджевої політики університету: методичне підґрунтя. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12613/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F%20_3.pdf> (дата звернення: 22.05.2021).
54. Роз’яснення Міністерства освіти і науки України щодо оцінювання учнів перших класів. URL: <https://nus.org.ua/articles/yak-po-novomu-otsinyuvatymut-uchniv-pershyh-klasiv/> (дата звернення: 16.01.2021).
55. Романенко Ю.А. Якість освіти: суть поняття та оцінювання. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17504/6/romanenko.pdf> (дата звернення: 25.06.2021).
56. Романовська О. Модель процесу управління іміджем ВНЗ. *Теорія і практика управління соціальними системами*. № 2. 2017. С. 26-37.
57. Смолюк С. Сутнісна характеристика розвивального освітнього середовища сучасної початкової школи. *Гірська школа українських Карпат*. № 14 (2016). С. 118-121.
58. Співакова І.Д. Інноваційна модель методичної роботи ліцею в умовах реалізації концепції «Нова українська школа». URL: <http://klovsky77.com.ua/23-naukova-robota.html> (дата звернення: 16.07.2021).
59. Усатенко В. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Черкаського університету*. № 15. 2016. С. 104-111.
60. Формування сучасного освітнього середовища: теорія і практика: матеріали Міжвузівської науково-практичної конференції: зб. наук. пр. / Редкол.: Н.В. Ільченко (голова) та ін. Ірпінь, 2020. 100 с.
61. Ховрич М.О., Ховрич Н.Я. Імідж директора як складова частина іміджу навчального закладу. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4189/1/%D0%86%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6%20%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D1%96%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%83.pdf> (дата звернення: 01.06.2021).
62. Цимбалару А.Д. Освітній простір: сутність, структура і механізми створення. *Український педагогічний журнал*. 2016. № 1. С. 41-50.
63. Цюман Т.П., Бойчук Н.І. Кодекс безпечного освітнього середовища: метод. посіб. / за заг. ред. Цюман Т.П. Київ. 2018. 56 с.
64. Шапран О., Шапран Ю. Створення інноваційного освітнього середовища в процесі професійної підготовки майбутнього вчителя. *Проблеми фізичного виховання і спорту*. № 9, 2010. С. 108-110.
65. Шаріпова Т.В. Впровадження інноваційних технологій на уроках історії, як чинник створення оптимальних умов розвитку для особистості. URL: <http://fel2005.dp.ua/docs/blog/09/028.pdf> (дата звернення: 05.07.2021).

**Додаток А**

**Анкета «Розвиток освітнього середовища закладу загальної середньої освіти»**

*Шановні педагоги!*

*Вашій увазі пропонується взяти участь у дослідженні проблеми розвитку освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.*

*Просимо Вас бути щирими та відвертими у відповідях*

*Дякуємо за розуміння та підтримку!*

Завдання 1.

Надайте, будь-ласка, короткі відповіді на кілька запитань щодо Вашого розуміння розвитку освітнього середовища:

1. Що, на Ваш погляд, означає термін «освітнє середовище»?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Що Ви розумієте під поняттям «розвиток освітнього середовища»?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Що Ви розумієте під поняттям «управління розвитком освітнього середовища»?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Як Ви оцінюєте потребу Вашого закладу освіти у розвитку освітнього середовища?

*(підкресліть одну відповідь)*

* висока;
* достатня;
* середня;
* низька;
* потреба відсутня.

1. Які напрями освітнього середовища необхідно розвивати у Вашому закладі освіти?

(підкресліть один або декілька варіантів):

* Цінності закладу освіти;
* Безпечність середовища;
* Навчальну діяльність;
* Виховну роботу;
* Інфраструктуру освітньої установи;
* Фахову компетентність педагогічних працівників;
* Фахову (управлінську) компетентність керівника закладу освіти;
* Психологічне середовище;
* Комунікативну взаємодію;
* Інноваційні впровадження;
* Методичну спрямованість;
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Назвіть чинники впливу на зниження рівня розвитку освітнього середовища закладу освіти?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_