

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БОНДАР ВІТАЛІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ**

УДК 373.091.113]:33:005(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ  
**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В  
УМОВАХ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



В.О.Бондар

Науковий керівник – **Пріма Раїса Миколаївна**, доктор педагогічних  
наук, професор

**Луцьк – 2024**

## Анотації

**Бондар В. О.** Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти». Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024, Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2024.

Дослідження присвячене вивченню проблеми розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти. На основі аналізу й узагальнення наукових розвідок досліджено стан опрацювання проблеми розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти в педагогічній теорії і практиці, проаналізовано зарубіжний досвід розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, схарактеризовано зміст і структуру підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, критерії та рівні її сформованості, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено ефективність моделі та педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти, підготлено та впроваджено в освітній процес закладів післядипломної педагогічної освіти навчально-методичне забезпечення для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Підприємницьку компетентність керівника ЗЗСО визначено як складний соціально-діяльнісний і психолого-педагогічний феномен, конкретизований динамічним комплексом ціннісно-світоглядних освітніх орієнтацій, сформованих ділових навичок, знань, умінь, способів діяльності, досвіду, професійно значущих якостей, що цілісно визначають підготовленість особи до підприємницької діяльності в межах реалізації професійно-функційних

завдань. Поняття «розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти» витлумачено як цілісний і постійний процес підвищення рівня знань, навичок і вмінь, який дозволяє керівнику, адаптуючись до динамічних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ефективно керувати ЗЗСО та спрямований на підвищення здатності впроваджувати підприємницькі підходи в управлінні, залучати додаткові ресурси, оптимізувати витрати і приймати рішення щодо раціонального використання коштів.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО у системі неперервної освіти країн Європейського Союзу та Великої Британії, США засвідчив, що у європейському просторі спостерігається формування моделі керівника нового типу, якому притаманні гнучке та підприємницьке мислення, інноваційні підходи до власного професійного розвитку.

Зокрема, через іспанський портал «Retolab», у якому презентуються прогресивні ідеї, проблеми, досвід упровадження підприємництва в освіту, українські менеджери освіти у зручний час пропрацюють новинки щодо реалізації власних бізнес-ідей. Виявлено, що діяльність «ANPROFOL» – некомерційної асоціації Іспанії, націлена на просування підприємництва в освіті та організації підвищення кваліфікації керівників шкіл через організацію національних конференцій, розташування на своєму веб-сайті розділів навчальних ресурсів із підприємництва, які торкаються таких тем, як: критичні погляди на підприємництво, соціальне підприємництво, виклики, візуальні інструменти для підприємництва.

На підставі опрацювання досвіду Великої Британії виокремлено ключові ідеї, використання яких є конструктивним для розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти в Україні, а саме: проведення практичних занять із використанням технік креативності для розроблення підприємницьких ідей та ухвалення управлінських рішень; залучення керівників шкіл до ІКТ-симуляції, що сприяє відпрацюванню в

дистанційному форматі практичних навичок зі створення стартапів і набуттю підприємницьких навичок.

Фінський досвід репрезентує такі конструктивні рекомендації: активна робота в онлайн-середовищі «Moodle», де запропоноване розміщення курсу «Підприємництво для керівників ЗЗСО»; проведення спільних онлайн-хакатонів за участі керівників шкіл та успішних підприємців для обміну досвідом щодо особливостей провадження підприємницької діяльності; створення віртуальних путівників для підприємницького навчання.

Досвід США щодо розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти скеровує на опанування MBA-програм, створення Консорціуму з підприємницької освіти для керівників шкіл та добровільних об'єднань із розвитку підприємницького мислення.

За результатами вивчення зарубіжного досвіду розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти узагальнено, що відповідно до освітніх стратегій, країни Європейського Союзу сформованість підприємницької компетентності керівників шкіл розглядають на трьох основних рівнях: ставлення (attitudes) – упевненість у собі, почуття ініціативи; навички (skills) – креативність, планування, фінансова грамотність, управління ресурсами, управління невизначеністю/ризиком, робота в команді; знання (knowledge) про оцінювання можливостей, розуміння ролі підприємницької компетентності в житті суспільства.

Із позицій структурно-компонентного аналізу увиразнено компоненти підприємницької компетентності керівника ЗЗСО: *ціле-мотиваційний, когнітивний, креативно-діяльнісний*.

При виокремленні *ціле-мотиваційного компонента* виходили з того, що українська школа в XXI столітті характеризується використанням інноваційних підходів до теорії і методики педагогічної освіти, професійний розвиток сучасного керівника ЗЗСО й має на меті мотивувати його до ефективної діяльності. Це передбачає свободу творчості, підвищення рівня

професіоналізму, зацікавлення у педагогічному партнерстві між усіма учасниками освітнього процесу, врахування потреб здобувачів освітніх послуг. Професійна мотивація керівника ЗЗСО базується на його внутрішніх цінностях та потребах, що зумовлюються характером управлінської праці.

*Когнітивний компонент* розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти акумулює сукупність знань (соціально-економічних, фінансових, юридичних) підприємницького спрямування, що включають знання про нормативно-правове регулювання підприємництва, його економічних і правових засад у сучасному суспільстві, в умовах економіки знань, ринкових відносин; технологію організації й розвитку підприємницької педагогічної діяльності, передумови та принципи успішного ведення бізнесу, необхідних сучасним керівникам шкіл.

*Креативно-діяльнісний компонент* передбачає формування практичних умінь підприємницької діяльності, а саме: уміння вибору ефективної бізнес-ідеї та форм підприємницької діяльності; здатність до організації, планування та прогнозування підприємницької діяльності; уміння презентувати власні проекти, вести конструктивний діловий діалог; готовність творчо розв'язувати різноманітні проблеми у сфері підприємницької діяльності на основі набутих знань, умінь, способів мислення; спроможність управляти та контролювати хід і результати підприємницької діяльності.

Для оцінки розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО виокремлено такі критерії: мотиваційно-ціннісний, операційно-змістовий та особистісно-рефлексивний, що корелюють із визначеними компонентами (ціле-мотиваційний, когнітивний, креативно-діяльнісний).

Відповідно до розроблених критеріїв та показників, з урахуванням думки учених, дібраних методик наукового дослідження визначено три рівні розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти: професійний, продуктивний, репродуктивний.

Узагальнено, що успішність розв'язання комплексу питань щодо розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі

неперервної освіти безпосередньо залежить від комплексу визначених педагогічних умов: стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; наскрізність змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсовий період підвищення кваліфікації; актуалізації рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

У площині дослідницького пошуку виокремлені й обґрунтовані педагогічні умови розглядаються нами як компонент цілісного процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Розроблено модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що структурно поєднує чотири взаємопов'язаних і взаємодіючих модулі: цільовий (мета, завдання), методологічний (підходи, принципи), технологічний (дидактичне забезпечення (зміст, організаційні форми навчання, методи, засоби), педагогічні умови, етапи (мотиваційно-перетворювальний, креативно-діяльнісний, оцінно-рефлексивний)), діагностико-результативний (критерії, показники, рівні, діагностика, результат).

Дослідницько-експериментальна робота, проведена на базі Комунального закладу вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради», Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти, Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти впродовж 2017 – 2024 рр., охоплювала три взаємопов'язаних етапи: константувальний, формувальний та контрольний. До експерименту залучено 432 особи, із них: 12 викладачів (експертів) та 420 керівників ЗЗСО, із яких були сформовані контрольна (КГ – 208 керівників ЗЗСО) та експериментальна (ЕГ – 212 керівників ЗЗСО) групи.

На констатувальному етапі педагогічного експерименту з'ясовано стан розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Результати констатувального зрізу щодо вихідних рівнів

сформованості підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти дали засвідчили, що 115 (54,25 %) респондентів КГ та 116 (55,77 %) респондентів ЕГ мають репродуктивний рівень сформованості; 69 (32,54 %) респондентів КГ та 65 (31,25 %) ЕГ виявили продуктивний рівень, і лише 28 (13,21 %) респондентів КГ та 27 (12,98 %) ЕГ досягли професійного рівня сформованості підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Інші рівневі дані такі: мотиваційно-ціннісний критерій репродуктивний рівень: ЕГ – 55,29 %, КГ – 54,71 %; продуктивний рівень: ЕГ – 32,21%, КГ – 32,08%; професійний рівень: ЕГ – 12,50 %, КГ – 13,21%; операційно-змістовий критерій – репродуктивний рівень: ЕГ – 56,73%, КГ – 53,77%; продуктивний рівень: ЕГ – 31,25 %, КГ – 32,54%; професійний рівень: ЕГ – 12,02 %, КГ – 13,69%; особистісно-рефлексивний критерій – репродуктивний: ЕГ – 55,77%, КГ – 54,25 %; продуктивний: ЕГ – 31,25 %, КГ – 33,02 %; професійний рівень: ЕГ – 12,98%, КГ – 12,98%.

Статистично доведено, що на констатувальному етапі превалюють репродуктивний та продуктивний рівні сформованості підприємницької компетентності за всіма критеріями.

На формувальному етапі експериментально перевірено ефективність педагогічних умов, що сприяють розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, під час їх поетапної реалізації в умовах неперервної освіти: мотиваційно-перетворювальний, креативно-діяльнісний, оцінно-рефлексивний.

Реалізація першої педагогічної умови – *стимулювання мотиваційної спрямованості керівника ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти* – здійснювалася завдяки впровадженню мотиваційних тренінгів. Доцільність вибору саме цієї форми актуалізує суб'єктну позицію керівників ЗЗСО до підприємницької діяльності у процесі професійного розвитку, підвищує їх відповідальність, професійну самосвідомість, що сприяє формуванню внутрішньої мотивації до продуктивної управлінської діяльності, а також у виборі оптимальної індивідуальної стратегії взаємодії з учасниками

освітнього процесу (колегами, підлеглими, здобувачами освіти тощо) на підприємницьких та лідерських засадах.

Друга педагогічна умова – *наскрізність змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсовий період підвищення кваліфікації* – передбачала реалізацію індивідуальних або інтегрованих освітніх програм, наскрізність навчання в процесі підвищення кваліфікації в міжкурсовий період через інтеграцію підприємницької тематики в усі аспекти професійного розвитку керівників, що відбувається через об'єднання ідей, наукових теорій і форм навчання в процесі скоординованої діяльності керівників ЗЗСО. Ця педагогічна умова визначає складники індивідуальної освітньої траєкторії професійного зростання керівників ЗЗСО у системі післядипломної педагогічної освіти, дає можливість реалізувати навчання впродовж життя, що передбачає не тільки підвищення рівня професійного розвитку у ході курсів підвищення кваліфікації, а й організацію неперервної самоосвітньої діяльності з урахуванням індивідуальних професійних цілей, потреб, мотивів, інтересів директора школи, а також мети і завдань освітньої політики. Таке поєднання видів освіти як процес і результат спрямоване на формування готовності керівників ЗЗСО до розвитку підприємницької компетентності, комплексних умінь, що стимулює практичне застосування знань у здійсненні професійної діяльності та виконанні професійних завдань.

Третя педагогічна умова – *активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти* – передбачала аналіз і осмислення якісних змін, самооцінку рівня професійного розвитку, визначення підприємницьких цілей, активізацію рефлексивних процесів у підприємницькому мисленні керівників ЗЗСО через використання соціоінженерного тренінгу, фрирайтингу, синквейну, рефреймінгу, дебрифінгу.

За результатами формувального етапу педагогічного експерименту підсумовано, що в експериментальній групі, порівняно з контрольною, виявлено суттєві позитивні зміни в показниках рівнів сформованості підприємницької компетентності кількість керівників ЗЗСО, а саме: які



досягли професійного рівня, збільшилася на 14,90% (від 12,98% до 27,88%), а в КГ збільшилася лише на 2,36% (від 13,21 до 15,57%). Кількість керівників, які мають продуктивний рівень сформованості підприємницької компетентності в ЕГ збільшилася на 16,35% (від 31,25% до 47,60%), в КГ – збільшилася на 6,14% (від 32,54 до 38,68%). Найбільш суттєво змінилися показники репродуктивного рівня: в ЕГ кількість керівників ЗЗСО зменшилася на 31,25% (від 55,77% до 24,52%), в КГ – лише на 8,50% (від 54,25% до 45,75%).

Позитивна динаміка у розрізі констатувального та прикінцевого етапів свідчить про експериментальне підтвердження результативності спроектованої моделі та запроваджених педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти.

**Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше*:** обґрунтовано й визначено педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти (стимулювання мотиваційної спрямованості керівника ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти; наскрізність змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсний період підвищення кваліфікації; активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти) та експериментально перевірено ефективність їх запровадження; розроблено модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що складається з чотирьох етапів (цільовий, методологічний, технологічний, діагностико-результативний); *конкретизовано* компоненти (ціле-мотиваційний, когнітивно-гностичний, креативно-діяльнісний), критерії (мотиваційно-ціннісний, операційно-змістовий, особистісно-рефлексивний) та рівні розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти (професійний, продуктивний, репродуктивний); *уточнено* сутність ключових понять дослідження («підприємливість», «підприємницька

компетентність», «підприємницька компетентність керівника ЗЗСО», «неперервна освіта»); *удосконалено* змістове наповнення та методичний супровід процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; *подальшого розвитку* набули теоретико-методичні та технологічні аспекти розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти на засадах компетентнісного підходу та цифровізації освіти.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні навчальних посібників: «Проблеми підприємництва: національний вимір», який знайомить із сутністю і значенням підприємництва в Україні, механізмами його державного регулювання; «Підприємницька компетентність керівника ЗЗСО», що висвітлює теоретичний дискурс порушеної проблеми у площині вітчизняного і зарубіжного досвіду, пропонує практикум із розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, методичних розробок «Формування навичок критичного мислення на уроках правознавства», де виокремлено провідні принципи критичного мислення (усвідомленість, самостійність, рефлексивність (самоаналіз) цілеспрямованість, обґрунтованість; контрольованість; самоорганізованість, які мають важливе значення для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО; «Запитус Феміда. Збірник завдань з правознавства для учнів 9-11 класів», що поглиблюють правові аспекти професійної компетентності педагога, підприємництва в Україні.

Результати дослідження можуть бути використані під час розроблення (удосконалення) освітніх програм підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО у закладах післядипломної педагогічної освіти.

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти, керівник, педагогічні умови, підприємництво, підприємливість, підприємницька компетентність, розвиток.

**Список опублікованих праць за темою дисертації**  
**Опубліковані праці, що відображають основні наукові результати**  
**дисертації**

**Навчальні посібники**

1. Бондар, В. О. (2016). *Проблеми підприємництва: національний вимір*. Луцьк: ПП Іванюк В.П.

2. Бондар, В. О. (2017). *Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти*. Луцьк: ПП Іванюк В.П.

**Статті у фахових наукових виданнях України та у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз**

3. Бондар, В. О. (2019). До питання розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 10 (94), 376-387.

4. Бондар, В. О. (2022). Поняття «підприємницька компетентність» у науковому дискурсі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 9 – 10 (123-124), 469-476.

5. Бондар, В. О. (2023). Проблема розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти як предмет наукових досліджень. *Наукові записки Серія: Педагогічні науки*, 211, 247-252.

6. Бондар, В. О. (2023). Проблема підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у площині зарубіжного досвіду. *Comparative Professional Pedagogy*, Volume 13, Issue 2. 25–33.

7. Бондар, В. О. (2024). *Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти: аспекти змістової характеристики*. Нова педагогічна думка, 1 (217), 12-17.

**Опубліковані праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

8. Бондар, В. О. (2021). Обґрунтування педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної

освіти. Педагогічний поступ: матеріали I Всеукраїнського круглого столу. Луцьк, 15 листопада 2021 р. Луцьк: ФОП Іванюк В.П., 164-165.

9. Бондар, В. О. (2023). Структура підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Педагогічний поступ: матеріали III Всеукраїнського круглого столу з міжнародною участю. Луцьк, 25 жовтня 2023 р. Луцьк: ФОП Іванюк В.П., 121-123.

10. Бондар, В. О. (2023). Неперервний розвиток професійної компетентності керівника ЗЗСО. Світ наукових досліджень. Випуск 21: збірник наукових публікацій міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща, 13-14 липня 2023 р. Львів: ФО-П Шпак, 42-43.

11. Бондар, В. О. (2023). Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Сімдесят восьмі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції. Львів, Україна – Ополе, Польща, 28-29 вересня 2023 р. Львів: ФО-П Шпак, 74-75.

12. Бондар, В. О. (2016). Формування навичок критичного мислення на уроках правознавства. Методична розробка. Луцьк.

13. Бондар, В. О. (2017). Запитус феміда. Збірник завдань з правознавства для учнів 9-11 класів. Методична розробка. Луцьк.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....</b>	<b>15</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>16</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>24</b>
1.1. Проблема розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти як предмет наукових досліджень.....	24
1.2. Характеристика підприємницької компетентності керівника ЗЗСО.....	39
1.3. Зарубіжний досвід розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти .....	56
Висновки до першого розділу.....	76
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>79</b>
2.1. Стан розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти .....	79
2.2. Структура підприємницької компетентності керівника ЗЗСО .....	98
2.3. Обґрунтування педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти .....	121
2.4. Модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти .....	148
Висновки до другого розділу.....	176
<b>РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДНИЦЬКО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>182</b>

3.1. Організація та методика проведення педагогічного експерименту .....	182
3.2. Результати констатувального етапу експерименту та їх аналіз....	186
3.3. Аналіз результатів формувального етапу експерименту.....	204
Висновки до третього розділу.....	215
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	219
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	223
<b>ДОДАТКИ</b> .....	250

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

НУШ – Нова українська школа

ЕГ – експериментальна група

КГ – контрольна група

ППО – післядипломна педагогічна освіта

ЗВО – заклад вищої освіти

ІКТ – інформаційно-комп'ютерні технології

ОКР – освітньо-кваліфікаційний рівень

ОС – освітній ступінь

СППО – система післядипломної педагогічної освіти

ВМ – внутрішня мотивація

ЗП – зовнішня позитивна мотивація

ЗНМ – зовнішня негативна мотивація

КОЗ – комунікаційні та організаторські здібності

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сучасна система освіти постає перед серйозними викликами, серед яких інтенсивні технологічні зміни, глобалізація, необхідність готувати учнів до непередбачуваних умов ринку праці. У такому контексті розвиток підприємницької компетентності, що охоплює здатність до креативного мислення, стратегічного планування, управління змінами, ризиками й ресурсами, є важливим інструментом для підвищення ефективності управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) та забезпечення якості освіти. Це дає змогу керівникам ЗЗСО бути більш гнучкими, адаптивними, інноваційними, що слугує ключовим чинником успішності в умовах динамічної освітньої системи й сучасних викликів. Неперервна освіта передбачає безперервний процес навчання та вдосконалення протягом усього життя. Для керівників ЗЗСО це означає постійне оновлення знань і навичок як відповідь на нові виклики й можливості. Підприємницька компетентність у цьому руслі допомагає керівникам не лише реагувати на зміни, але й активно формувати майбутнє своєї освітньої організації, упроваджувати інноваційні підходи в навчальний процес, ефективно залучати додаткові ресурси, створювати партнерські взаємини з бізнесом та іншими освітніми інституціями, що сприяє більш адаптивній, інноваційній, ефективній освітній системі, підвищенню якості освіти, відповідно до вимог сучасності.

Низка державних документів, ухвалених в останнє десятиліття (Закони України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), «Про фахову передвищу освіту» (2019), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Указ Президента України № 195/2020 «Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі», галузева «Концепція розвитку неперервної педагогічної освіти», «Концепція розвитку освіти України на період 2015 –2025 рр.» та ін.), засвідчує не лише посилення уваги до освітньої сфери загалом, а й зростання вимог до керівників закладів освіти як базової ланки вітчизняної системи освіти. Закон України



«Про освіту» (2017, чинний у редакції від 02.07.2023 р.) декларує перелік повноважень (прав та обов'язків) керівника закладу освіти, наголошуючи, зокрема, на відповідальності за освітню, фінансово-господарську й іншу діяльність закладу освіти як повноважного представника закладу у взаєминах з іншими суб'єктами (державні органи, органи місцевого самоврядування, юридичні та фізичні особи). Регламентований законом конкурсний порядок призначення особи на посаду керівника закладу освіти (ст. 26 «Керівник закладу освіти») актуалізує прагнення людини до підвищення конкурентоспроможності та підтверджує необхідність сформованості низки компетентностей (для потенційного керівника або для керівника, який працює нині), зокрема управлінської компетентності. Повноваження, які, згідно із Законом України «Про освіту», сьогодні має керівник освітнього закладу, передбачають широкий спектр обов'язків: організаційні, фінансово-господарські, кадрові, посадово-розпорядчі, що вможливають дієвий і відкритий контроль за діяльністю закладу освіти, забезпечуючи такі характеристики, як безпечність, комфортність, ненасильницький характер взаємин тощо, більший вияв свободи в аспекті фінансів, розподілу ресурсів і відповідальності.

Затвердження єдиної рамки професійних компетентностей керівників ЗЗСО у вигляді Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (наказ Мінекономіки України № 568-21 від 17.09.2021) є важливим кроком у прогресивному розвитку цієї професії. Відповідно до статей 6, 23, 25 Закону України «Про освіту», упроваджено фінансову, академічну, кадрову, організаційну автономію закладів освіти, що зумовлює появу модерних стратегій управління, необхідність виконувати нові завдання, опановувати інноваційні технології управління освітньою організацією. Організація функціонування закладу загальної середньої освіти в умовах автономії – один із пріоритетних напрямів післядипломної освіти керівника. Зміна ролі директора закладу загальної середньої освіти є суттєвою, проте стримувальним чинником для впровадження автономії стає брак знань

і компетенцій щодо фінансової, організаційної, кадрової, академічної автономії. Це впливає на якість наданих освітніх послуг, що засвідчують дослідження OECD (Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», 2021). Нормативні документи орієнтують на підготовку керівника ЗЗСО нового типу, що має достатній рівень загальної та фахової підготовки в постійно змінюваних соціокультурних умовах професійної діяльності, володіє управлінськими, лідерськими, підприємницькими навичками. Сучасний директор закладу загальної середньої освіти має бути менеджером, маркетологом, стратегом, розуміти сучасні тенденції освіти.

На важливості підприємництва акцентовано в міжнародних документах («Ключові компетентності для навчання упродовж життя (Європейські орієнтири)», «Європейський акт про малий бізнес», «План дій з навчання підприємливості на період до 2020 року», «Новий план дій для Європи щодо розвитку навичок»), у державних і законодавчих документах України («Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», Закони України «Про підприємництво», «Про державну реєстрацію юридичних, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» та ін.).

Окремі аспекти професійної компетентності менеджерів освіти аналізували в теоретичних і теоретико-методичних працях М. Богодист, О. Самодумська (управлінське проектування в освіті); Л. Злочевська, Н. Пенцова, П. Бойчук, О. Фаст та І. Фальковська, В. Свистун і Ю. Палькевич (економічна грамотність керівників освітніх організацій); З. Рябова (маркетингове управління в освіті); Н. Сас (інноваційне управління освітніми закладами); Л. Сергєєва (лідерство в діяльності освітнього управління) тощо.

Нагальні проблеми підприємництва й підприємницької підготовки в українській освіті поставали предметом досліджень Ю. Баніт, Ю. Білової, Е. Бобінської, Л. Бондаревої, О. Булавіної, А. Гейлик, А. Гельбак, О. Земка, О. Креденцер, Ю. Кузьменко, Н. Куриш, Г. Матукової, В. Майковської, І. Міньковської, М. Ляшенко, О. Романовського, К. Піддубної, І. Середіна,

В. Сліпенко, С. Стеблюк, Ю. Ткач, М. Ткаченко, М. Шимановського та ін. Психолого-педагогічні аспекти підприємницької діяльності проаналізовано в наукових студіях В. Андріанової, З. Гіптерс, І. Демури, О. Зав'ялової, Ю. Пачковського, С. Посохова, В. Шабанової та ін. У розвідках зарубіжних учених (M. Vasigaluro, M. Kalkan, C. Lavaroni, M. Lăcătu) схарактеризовано питання «індустрії освіти», розвитку різних форм підприємницької ініціативи, значення підприємництва в освіті. Аналіз наукових праць підтверджує, що проблема розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти не поставала предметом цілісного вивчення.

Необхідність студіювання порушеної проблеми аргументована суперечностями між: потребами сучасного суспільства в керівниках ЗЗСО з розвинутою підприємницькою компетентністю та реальними можливостями забезпечення такого процесу в умовах традиційної системи неперервної освіти, недостатньо реалізованим потенціалом закладів післядипломної освіти у виконанні цього завдання; потребою керівників ЗЗСО в розвитку підприємницької компетентності та нерозробленістю науково обґрунтованих педагогічних умов; необхідністю організації неперервного навчання і професійного зростання керівників ЗЗСО впродовж усього життя, забезпечення розвитку їхньої підприємницької компетентності в інформаційно-освітньому середовищі неперервної освіти та відсутністю навчально-методичного й технологічного забезпечення цього процесу.

Отже, актуальність і соціальна значущість порушеної проблеми, відсутність її цілісного вивчення, недостатній рівень розроблення в педагогічній теорії і практиці, а також необхідність розв'язання зазначених суперечностей зумовили вибір теми дисертації: **«Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти».**

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах наукової проблеми кафедри теорії і методики початкової освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки

«Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності в майбутніх учителів початкової школи у контексті інтеграції в європейський освітній простір» (державний реєстраційний номер 0119U000671), науково-дослідницької роботи Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти «Проектування інноваційного освітнього середовища післядипломної освіти як умова реалізації індивідуальної освітньої траєкторії педагога» (державний реєстраційний номер 0120U105777). Тема дослідження затверджена вченою радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 8 від 26.05.2016).

**Мета** дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці ефективності педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти.

Відповідно до поставленої мети, окреслено такі **завдання**:

- 1) дослідити стан опрацювання проблеми розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти в педагогічній теорії і практиці;
- 2) проаналізувати зарубіжний досвід розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти;
- 3) схарактеризувати зміст і структуру підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, критерії та рівні її розвитку;
- 4) теоретично обґрунтувати й експериментально перевірити педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти;
- 5) підготувати та впровадити в освітній процес закладів післядипломної педагогічної освіти навчально-методичне забезпечення для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

**Об'єкт дослідження** – неперервна освіта керівників ЗЗСО.

**Предмет дослідження** – педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти.

Для виконання поставлених завдань у роботі використано такі **методи дослідження**: *теоретичні* – аналіз філософської, психолого-педагогічної, навчально-методичної літератури, нормативно-правових документів для вивчення стану проблеми та уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження; узагальнення отриманої інформації для конкретизації змісту основних понять; синтез, порівняння, систематизація для обґрунтування педагогічних умов; *емпіричні* – діагностичні (анкетування, опитування, бесіди, тестування, спостереження, метод експертного оцінювання та узагальнення незалежних характеристик для вивчення й діагностики рівнів розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти); педагогічний експеримент (констатувальний і формувальний етапи) для перевірки педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти; математичної статистики й оброблення результатів дослідження (метод статистичного оброблення результатів на основі критерію Пірсона для кількісного та якісного аналізу результатів дослідницько-експериментальної роботи, а також для підтвердження вірогідності й надійності отриманих результатів формувального експерименту).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що *вперше*: обґрунтовано й визначено педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти (стимулювання мотиваційної спрямованості керівника ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти; наскрізність змісту навчання підприємництва керівника ЗЗСО в міжкурсовий період підвищення кваліфікації; активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти), експериментально перевірено ефективність їх упровадження; розроблено модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що складається

з чотирьох модулів (цільовий, методологічний, технологічний, діагностико-результативний); *конкретизовано* компоненти (ціле-мотиваційний, когнітивно-гностичний, креативно-діяльнісний), критерії (мотиваційно-ціннісний, операційно-змістовий, особистісно-рефлексивний) і рівні розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти (професійний, продуктивний, репродуктивний); *уточнено* сутність ключових понять дослідження («підприємливість», «підприємницька компетентність», «підприємницька компетентність керівника ЗЗСО», «неперервна освіта»); *удосконалено* змістове наповнення та методичний супровід процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; *подальшого розвитку* набули теоретико-методичні й технологічні аспекти розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти на засадах компетентнісного підходу та цифровізації освіти.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні навчальних посібників: «Проблеми підприємництва: національний вимір», що ознайомлює із сутністю і значенням підприємництва в Україні, механізмами його державного регулювання; «Підприємницька компетентність керівника ЗЗСО», де викладено теоретичний дискурс порушеної проблеми в площині вітчизняного й зарубіжного досвіду, запропоновано практикум із розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; методичних розробок «Формування навичок критичного мислення на уроках правознавства», де виокремлено провідні принципи критичного мислення (усвідомленість, самостійність, рефлексивність (самоаналіз), цілеспрямованість, обґрунтованість, контрольованість, самоорганізованість), які мають важливе значення для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО; «Запитусь Феміда. Збірник завдань з правознавства для учнів 9 – 11 класів», що поглиблює правові аспекти професійної компетентності педагога, підприємництва в Україні. Результати дослідження можуть бути використані під час розроблення (удосконалення) освітніх програм

підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО в закладах післядипломної педагогічної освіти.

**Основні результати дослідження впроваджено** в освітній процес Комунального закладу вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» (довідка № 14 від 22.04.2024 р.), Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 01-07/ 1-204 від 15.04.2024 р.), Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 01-12/ 382-1 від 18.04.2024 р.).

**Апробація дослідження.** Основні результати дисертації представлено в доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях, круглих столах різного рівня: *міжнародні* – мультидисциплінарна наукова інтернет-конференція «Світ наукових досліджень. Випуск 21» (Тернопіль – Переворськ, 2023), мультидисциплінарна наукова інтернет-конференція «Сімдесят восьмі економіко-правові дискусії» (Львів – Ополе, 2023), *усеукраїнські* – I Всеукраїнський круглий стіл «Педагогічний поступ» (Луцьк, 2021), III Всеукраїнський круглий стіл із міжнародною участю «Педагогічний поступ» (Луцьк, 2023). Матеріали дослідження розглянуто на засіданнях кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти (2016 – 2017 рр.), теорії і методики початкової освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки (2018 – 2024 рр.).

**Публікації.** Основні положення та результати дослідження представлено в 13 публікаціях: 2 навчальні посібники, 5 статей у фахових виданнях України, із них 1 у журналі, включеному до міжнародних наукометричних баз, 4 тез доповідей конференцій, круглих столів; 2 методичні розробки.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (266 найменувань, із них 60 іноземною мовою), 16 додатків. Загальний обсяг дисертації становить 303 сторінки, зокрема 206 сторінок основного тексту. Дисертація містить 15 таблиць та 6 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

#### **1.1. Проблема розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти як предмет наукових досліджень**

Підприємницька компетентність, за свідченням світового та європейського досвіду, може розвиватися у будь-якій галузі життя, професійній сфері та на будь-якій посаді і позиції. Розвиток підприємницької компетентності передбачає міцний зв'язок із економічною та фінансовою грамотністю сучасного керівника закладу загальної середньої освіти. Крім того, підприємницька компетентність містить у собі яскраво виражені соціальний, педагогічний та змістовний аспекти та володіє такими рисами: орієнтація на ефективність своєї діяльності та успіх; самовпевненість і самодовіра; витримка та високий рівень самоконтролю; вміння розв'язувати проблеми креативно та нестандартно; здатність до ризиків; систематичне планування своєї діяльності тощо.

Розвиток підприємницької компетентності в освіті допоможе виконати важливе завдання, що стоїть сьогодні перед українським суспільством: відновити економіку країни та сприяти соціальному розвитку суспільства. У цьому процесі велика роль належить керівникам закладів загальної середньої освіти, які мають забезпечити розвиток підприємницької ініціативи та підприємництва в школі, відпрацювати навички реалізації бізнес-ідей здобувачів освіти та створення шкільних стартапів, сприяти розвитку інтелектуального підприємництва в Україні.

Керівник школи – одна з ключових фігур, від якої залежить успішність реалізації змін, що відбуваються в освітній галузі. Заклади післядипломної педагогічної освіти за допомогою різних форм і методів навчання мають можливості для забезпечення процесу формування і задоволення запитів



керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), спонукання їх до професійно-особистісного зростання, мотивації до самовдосконалення. Очевидно, що післядипломна освіта є необхідним і реально діючим складником процесу інтеграції педагогічної науки, освіти і практичної фахової діяльності, маючи можливості забезпечити зміст формальної, неформальної та інформальної освіти менеджерів закладів освіти, тому зацентруємо їх зміст. Формальна освіта здійснюється інституційно, у закладах післядипломної педагогічної освіти за освітніми програмами підвищення кваліфікації, які відповідають вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики керівників ЗЗСО, забезпечують оволодіння систематизованими знаннями, вміннями та навичками, цілеспрямовану діяльність суб'єктів навчального процесу, реалізуються спеціально підготовленим персоналом (науково-педагогічними працівниками). Опанування цих програм передбачає отримання загальноновизнаного документу про освіту (свідоцтво, сертифікат про підвищення кваліфікації). Неформальна освіта здійснюється за межами системи формальної освіти, доповнює її і є структурованою, має мету, часові рамки, інфраструктуру, організаційну підтримку, її здобуття ініціюється фахівцем усвідомлено і самостійно. Отримані знання і практичні навички, як правило, не сертифікуються. Заклади післядипломної педагогічної освіти реалізують цей вид навчання у формах семінарів, круглих столів, тренінгів, лекторіїв, майстер-класів, індивідуальних і групових консультацій, участі у інноваційній, дослідно-експериментальній роботі, роботі творчих груп і професійних об'єднань, воркшопів, освітніх виставок, фестивалів, заходів з обміну досвідом, менторської підтримки тощо.

Інформальна освіта являє собою накопичення знань, умінь, навичок, цінностей шляхом набуття життєвого досвіду з ресурсів свого довкілля, охоплюючи індивідуальну пізнавальну діяльність, спонтанну освіту, читання, відвідування мистецьких заходів, самопізнання тощо. У цьому виді освіти роль інститутів післядипломної педагогічної освіти тьюторська – змотивувати, зформувати стійкий інтерес і потребу, допомогти укріпити Я-ідентичність

керівника ЗЗСО, змодельовати індивідуалізовану траєкторію його професійного розвитку.

Протягом тривалого часу менеджери освітніх організацій у нашій державі не готувались у межах основної професійної освіти, а їхній професійний розвиток відбувався через неформальну та інформальну освіту, з орієнтацією на окремі професійні компетентності та носив несистемний, фрагментарний характер, зважаючи на сукупність необхідних знань та вмінь сучасного керівника. Також донедавна, вже в умовах, коли заклади вищої освіти України готують фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Управління закладом освіти) з присвоєнням кваліфікації «Магістр менеджменту з управління закладом освіти», не було чітко визначеного переліку професійних компетентностей, важливих для ефективного управління закладом освіти. А наявні вітчизняні та зарубіжні моделі компетентностей, виходять з різних критеріїв класифікації характеристик професійної діяльності керівника освітньої організації, що на практиці ускладнює сталий і синхронний професійний розвиток кожного окремого фахівця-управлінця. Тому затвердження єдиної рамки професійних компетентностей керівників ЗЗСО у вигляді професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (наказ Мінекономіки України № 568-21 від 17.09.2021) є важливим кроком у прогресивному розвитку даної професії (Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти, 2021). Відповідно до статей 6, 23, 25 Закону України «Про освіту» впроваджується фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти, що обумовлює появу принципово нових стратегій управління, необхідність вирішувати нові задачі, опановувати нові технології управління освітньою організацією з підприємницьким змістом.

Модернізація системи освіти, структурні та системні зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування (зокрема, у режимі автономії) і конкурентоздатності освітніх організацій, якості освіти в цілому, змінюють

характер задач, на які спрямовується діяльність директора. Статус керівника автономного закладу освіти актуалізує питання адміністрування, матеріально-технічного і фінансового забезпечення організації, для ефективного вирішення яких керівник має бути управлінцем, підприємцем, менеджером. Організація функціонування школи в умовах автономії – один із пріоритетних напрямів післядипломної освіти її керівника. Як бачимо, зміна ролі директора школи є суттєвою, проте для більшості директорів стримувальним фактором для впровадження автономії шкіл є недостатність знань та компетенцій у питаннях фінансової, організаційної, кадрової та академічної автономії. Це впливає на якість наданих освітніх послуг, про що свідчать дослідження OECD (*Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS, 2022*).

Для того, щоб керівники ЗЗСО зрозуміли, прийняли на ціннісному рівні, умістили в систему власних переконань, опанували в повсякденній діяльності норми професійного стандарту, застосовували їх при прийнятті рішень, враховували у подальшому аналізі і корекції стилю і змісту своєї управлінської діяльності, для них мають бути організовані майданчики для відкритого обговорення перспектив і можливостей професійного розвитку, запропоновані різноманітні форми неформальної та інформальної освіти (профспільноти, потужні професійні інтернет-ресурси, онлайн курси тощо), постійні включення в обговорення змісту професійних вимог, їх інтерпретації у контексті конкретного регіону, територіальної громади, організації, визначення точок їх особистісно-професійного зростання.

Сучасна освітня галузь інтегрує зміст підприємницької та економічної освіти, формуючи підприємницьку компетентність. Відтак, керівнику закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), важливо компетентно реалізовувати у своїй професійно-педагогічній діяльності економічні знання, вміння, навички, цінності, досвід здійснення підприємницької діяльності. Ці вимоги засвідчують актуальність й перспективність розроблення проблеми розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти як предмета наукових досліджень.

Нагальні проблеми підприємництва й підприємницької підготовки в українській освіті постають предметом досліджень Ю. Баніт, Ю. Білової, Е. Бобінської, Л. Бондаревої, О. Булавіної, А. Гейлик, А. Гельбак, О. Земка, О. Креденцер, Ю. Кузьменко, Н. Куриш, Г. Матукової, В. Майковської, І. Міньковської, М. Ляшенко, О. Романовського, К. Піддубної, І. Середіна, В. Сліпенко, С. Стеблюк, Ю. Ткач, М. Ткаченко, М. Шимановського та ін. Дослідження поняття «підприємницька компетентність» як ключової компетентності окреслено в працях Т. Гільберг та С. Тарнавської. Підприємницьку компетентність як аналог компетентності підприємливості та фінансової грамотності розглядають М. Рудь, Г. Назаренко, В. Узунов, О. Пометун, І. Зимня, Ш. Мунді, Ю. Білова, О. Проценко. У студіях зарубіжних учених (М. Vasigaluro, М. Kalkan, С. Lavaroni, М. Lăcătu) схарактеризовано питання «індустрії освіти», розвитку різних форм підприємницької ініціативи, проаналізовано значення підприємництва в освіті.

Враховуючи, те, що проблема формування підприємництва загалом є міждисциплінарною, особливу цінність для наукової роботи мають захищені дисертації вітчизняних учених із проблем підприємництва, що проводились у площині різних наукових дисциплін: педагогіки (В. Майковська (Майковська, 2021), С. Стеблюк (Стеблюк, 2020), В. Сліпенко (Сліпенко, 2020), Л. Козачок (Козачок, 2002), М. Ляшенко (Ляшенко, 2017), Г. Матукова (Матукова, 2016), О. Романовський (Романовський, 2003), М. Ткаченко (Ткаченко, 2018), О. Федоров (Федоров, 2011), та ін.); економіки (С. Дрига (Дрига, 2010), І. Павленко (Павленко, 2011), О. Хомин (Хомин, 2007), В. Циганець (Циганець, 2008) та ін.); соціології та психології (А. Лоза (Лоза, 2009), Н. Комих (Комих, 2006), О. Креденцер (Креденцер, 2020), Ю. Пачковський (Пачковський, 2004), Є. Сірий (Сірий, 2010) та ін.); філософії (М. Титарчук (Титарчук, 2004), А. Філіпенко (Філіпенко, 2010) та ін.); юриспруденції та управління (О. Бігняк (Бігняк, 2007), О. Дякуновський (Дякуновський, 2021 та ін.).

Аналіз європейської наукової літератури свідчить про те, що підприємницька компетентність містить у собі підприємницький дух,

підприємницький підхід, підприємницьку грамотність, показники ефективності підприємництва тощо (Мельниченко, 2022).

Аналіз наукових напрацювань дозволив зробити висновок, що проблеми розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах професіоналізації освітнього менеджменту, її структуризації, визначення факторів, що на них впливають, обґрунтування моделей їх розвитку залишаються недостатньо розробленими.

Так, із педагогіки захищено дисертації: В. Майковської «Теорія і практика формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування у закладах вищої освіти» (Майковська, 2021), С. Стеблюк «Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх фахівців з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в системі ступеневої освіти» (Стеблюк, 2020), В. Сліпенко «Розвиток підприємницької компетентності в учнів середніх шкіл США» (Сліпенко, 2020), Л. Козачок «Наукове обґрунтування змісту та методики викладання курсу «Соціально-психологічні аспекти підприємницької діяльності» (спеціальність «Трудове навчання»)» (Козачок, 2002), О. Романовського «Теорія і практика підприємницької освіти в розвинутих зарубіжних країнах» (Романовський, 2003), О. Федоров «Формування підприємницької культури дизайнера в умовах приватного вищого навчального закладу» (Федоров, 2011), Г. Матукової «Теоретико-методологічні засади розвитку підприємницької компетентності у майбутніх фахівців економічного профілю» (Матукова, 2016), М. Ляшенко «Формування фахової компетентності з основ підприємництва в майбутніх учителів технологій» (Ляшенко, 2017) та ін. З економіки цей аспект досліджували: С. Дрига «Формування ефективного механізму державного регулювання малого підприємництва в Україні» (Дрига, 2010), О. Хомин «Інтелектуальне підприємництво як форма становлення економіки знань» (Хомин, 2007), В. Циганець «Оцінка і активізація інноваційного розвитку малого підприємництва в Україні»

(Циганець, 2008), І. Павленко «Розвиток інноваційного підприємництва в умовах ринкової економіки» (Павленко, 2011) та ін.

Над соціологічними та психологічними аспектами цієї проблеми працювали: А. Лоза «Підприємницька активність за умов суспільної трансформації (на прикладі малого бізнесу)» (Лоза, 2009), Ю. Пачковський «Підприємництво як предмет соціопсихологічного дослідження (діяльнісно-поведінковий аспект)» (Пачковський, 2004); О. Креденцер «Психологічні основи підприємницької активності персоналу освітніх організацій» (Креденцер, 2020), Н. Комих «Соціокультурний контекст становлення та розвитку підприємництва в Україні» (Комих, 2006), Є. Сірий «Підприємництво як предмет соціологічного теоретизування» (Сірий, 2010) та ін.

З філософії було захищено дисертації: М. Титарчук «Трудова поведінка особистості як підприємницька діяльність: соціально-філософський аналіз» (Титарчук, 2004), А. Філіпенко «Формування підприємницьких здібностей молоді як соціальне завдання (філософський аналіз)» (Філіпенко, 2010) та ін. Заслуговують на увагу роботи дослідників юридичного напрямку та управління, де вивчався процес підприємництва: О. Бігняк «Підприємництво як предмет правового регулювання в Україні» (Бігняк, 2007), О. Дякуновський «Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні та Республіці Польща» (Дякуновський, 2021) та ін. Актуальними є дослідження науковців щодо проблеми розвитку підприємництва різних вікових категорій та професійних груп: майбутніх учителів («Формування фахової компетентності з основ підприємництва в майбутніх учителів технологій» (Ляшенко, 2017), фахівців ресторанного господарства («Формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців ресторанного господарства у професійно-технічних навчальних закладах» (Ткаченко, 2018), фахівців економічного профілю («Теоретико-методологічні засади розвитку підприємницької компетентності у майбутніх фахівців економічного профілю» (Матукова,

2016), дизайнерів («Формування підприємницької культури дизайнера в умовах приватного вищого навчального закладу» (Федоров, 2011).

Необхідно зазначити, що низка дослідників стверджує, що протягом досить тривалого часу поняття «підприємництво» в економічній літературі було взагалі забуте. Тієї ж думки дотримується і британський професор економіки М. Кассон (Mark Casson), який вважає, що «підприємництво – важлива, але, на жаль, несправедливо забута тема» (Casson, 2004).

Твердження М. Кассона будується на тому, що останнім часом увага дослідників в економічній літературі більше зосереджена на професії менеджера, а не підприємця, хоча, за словами вченого, сама суть підприємництва абсолютно відрізняється від тієї, яку виконує менеджер. Його підтримує професор А. Гріббен (Anthony Gribben), який відзначає, що лише останнім часом фахівці стали усвідомлювати, що підприємництво все ж являє собою «особливий вид діяльності, який підвищує ефективність роботи в багатьох професійних сферах, а розвиток підприємницької компетентності є реальною рушійною силою для досягнення успіху в багатьох галузях науки і виробництва, тобто ці якості допомагають досягати успіхів у кар'єрі» (Gribben, 2005).

Розкриваючи психолого-педагогічний аспект цього поняття, варто підкреслити, що в соціальній психології підприємливість розглядається, наприклад, з точки зору властивостей особистості індивіда та його здатності до управління роботою команди або колективу. У вітчизняній науковій літературі, на жаль, тема підприємливості та підприємництва практично не піднімалася до 90-х років минулого століття. Проте на сучасному етапі, коли підвищується конкуренція на ринку праці, одним із найважливіших завдань української шкільної освіти стає розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО. Досвід англomовних західних культур, де підприємливість завжди вважалася важливою якістю, яку необхідно розвивати, у тому числі в системі шкільної освіти, становить великий інтерес.

Консорціум із підприємницької освіти стверджує, що підприємництво не тільки навчає аспектів веденню бізнесу. Йдеться також про заохочення творчого мислення та сприяння розвитку сильного почуття власної гідності, розширенню прав і можливостей через навчання підприємництва; керівники вчать, як створювати бізнес, але, окрім цього, вони також дізнаються, як розпізнавати можливості у житті, реалізовувати їх, шляхом генерування нових ідей знаходити необхідні ресурси, створювати й експлуатувати власне підприємство. Так, окрім знань і навичок у сфері бізнесу, підприємницька освіта в основному розвиває переконання, цінності та відносини з метою вивчення керівниками підприємництва як альтернативи безробіттю (EntreEd. The National Consortium for Entrepreneurship Education, 2019).

У науковій думці учених західних країн Т. Мана (T. Man), Т. Лау (T. Lau) і К. Чана (K. Chan) ґрунтовно розглянуто комплекс компетенцій підприємницької компетентності. Вони стверджували, що «підприємницька компетентність» є синтезом особистих якостей, умінь, знань, і тому показували цілісний феномен підприємництва, виділяючи 6 компетенцій підприємницької компетентності:

1) маркетингові компетенції, пов'язані з визначенням ринкових можливостей, аналізом конкурентного середовища та виявленню потенційних загроз, і засновані на розумінні ринку та механізмів його зміни;

2) міжособистісні компетенції, які передбачають здатність до співпраці і встановлення довірчих відносин, уміння створювати мережу ділових контактів, уміння переконувати; добре розвинені комунікативні та міжособистісні навички;

3) концептуальні компетенції, що визначають прийняття рішень, пошук інформації і роботу з нею, оцінку ризику, а також сприяють прояву креативності та творчого підходу;

4) організаційні компетенції, пов'язані з функціями підприємця у ході створення та управління фірмою;



5) організаторські компетенції, що передбачають здатність мотивувати персонал, проводити моніторинг роботи, уміння працювати в команді, здатність підбирати потрібних людей, які можуть компенсувати нестачу знань або досвіду у власника фірми;

б) стратегічні компетенції, що мають зв'язок із прогностичними здібностями і різними видами планування підприємницької діяльності (Lau, 1999).

Американський дослідник Дж. Сінгер (Joe Singer) запропонував інший перелік компетенцій, якими має володіти підприємець:

1) компетенції, що належать до соціоекономічного середовища: знання і розуміння економічних, ділових, соціальних, організаційних та політичних умов, а також крахування їх впливу під час прийняття рішень та аналізу роботи організації;

2) технічні та управлінські компетенції: ця категорія охоплює традиційні технічні та ділові компетенції, засновані на концепціях наукового менеджменту;

3) компетенції в галузі людських ресурсів і міжособистісної комунікації. Ефективність діяльності власника малого бізнесу залежить багато в чому від того, наскільки розвинені компетенції, необхідні для вибору правильної поведінкової стратегії при роботі з персоналом організації;

4) компетенції в галузі прогнозування передбачають здатність інтегрувати об'єктивну фактичну інформацію і суб'єктивну, особистісно-забарвлену інформацію з метою ефективного управління людськими і матеріальними ресурсами, уміння використовувати раціональний та інтуїтивний підходи, щоб своєчасно реагувати на потреби організації і співробітників (Singer, 2019).

На соціологічній природі підприємництва дослідницьку увагу фокусували Дж. Арріго, Ф. Бродель, В. Воронцов, Г. Зиммель, В. Зомбарт, К. Маркс, Э. Трельч, О. Шпенглер. Н. Русіною та ін. встановлено, що спрямованість і характер підприємницької діяльності формують чинники

неекономічної природи – етика, релігія, спосіб життя (Русіна, Люльчик, Бусленко та ін., 2016).

Широкий інтерес до особистості підприємця в психологічній науці виявили Д. Аткинсон, Р. Брокгауз, К.-Е. Вернерід, М. Кете де Вріз, Д. Макклелланд, Дж. С. Одіорне, Г. Саймон, З. Фрейд, Х. Хекхаузен. Н. Русіна, В. Люльчик, провели дослідження, що базовою рисою психотипу підприємця є самоконтроль і контроль навколишнього світу, йому не властиве прагнення до ризику, а його поведінка не є раціональною, оскільки когнітивні здібності (сприйняття, пам'ять, здатність ухвалення рішень тощо) обмежені (Русіна, Люльчик, Бусленко та ін., 2016).

Стосовно закладів освіти, у педагогічній літературі поняття «підприємницька компетентність» пов'язується з оволодінням керівниками ЗЗСО різнобічними знаннями щодо створення та розширення закладів освіти, з опануванням вміннями та досвідом розвитку освітнього бізнесу, із забезпеченням працевлаштування та можливостей самореалізації. Підприємницька компетентність проявляється у здатності керівника ЗЗСО перетворювати ідеї в дію; вона охоплює творчість, інноваційність та прийняття ризику, як і здатність планувати і управляти проектами для досягнення певної мети. Підприємливість найчастіше трактується як якість можливостей та ідей, що проявляються у здатності втілювати їх у цінність для інших. Створена таким чином цінність може бути фінансовою, культурною або соціальною, незалежно від типу чи контексту в будь-якій сфері життєдіяльності та можливому вартісному ланцюжку, що означає її створення у приватному, публічному та інших секторах, а також у будь-якому поєднанні цих секторів (Vasigaluro, 2016).

На основі аналізу психолого-педагогічної літератури С. Прищепи, припускає що «поняття «підприємницька компетентність» доцільно розглядати як сукупність якостей та знань, що допомагають особистості успішно й ефективно вирішувати бізнес-завдання та досягати високих результатів у підприємницькій діяльності» (Прищепи, 2016, с. 369).

Під словосполученням «підприємницька компетентність» дослідники здебільшого розуміють комплекс особистісних або ділових якостей, навичок, модель поведінки, сформованість яких допомагає успішно вирішувати певні бізнес-завдання і домагатися високих результатів в матеріальному плані реалізації своїх ідей (Майковська, 2017).

Ю. Білова пов'язує підприємницьку компетентність із спроможністю володіти засобами, які дають особі можливість ефективно організувати особисту та колективну підприємницьку діяльність (Білова, 2014, с 16). Переосмислення визначень підприємницької компетентності в економічній, соціологічній, психологічній та педагогічній літературі, результати системного аналізу законодавчо-нормативних документів дозволяють констатувати: підприємницька компетентність базується на навичках творчості, критичного мислення, вирішенні проблем, ініціативності, наполегливості та вмінні співпрацювати.

М. Стрельніков на основі узагальнення дозволив таким чином розуміти термін «підприємницька компетентність»: сукупність особистих і ділових якостей, навичок, знань, певної моделі поведінки, володіння якими допомагає успішно вирішувати різні бізнес-завдання і досягати високих результатів діяльності (Стрельніков, 2016).

Нам імпонує висновок Р. Пріми та Т. Бортнюк, який зроблений на підставі історико-педагогічного дискурсу категорії «підприємницька компетентність», а також трактування її (категорії) змісту та складових згідно з європейським досвідом. Авторки констатують, що «підприємницька компетентність застосовується в усіх сферах життя; базується на креативності, творчості, інноваційності, здатності до ризику» (Пріма, 2021).

Професор Гарвардської школи бізнесу Г. Стівенсон розглядає підприємництво в сфері освіти як «пошуки можливостей за межами контрольованих на даний момент ресурсів» (Креденцер, 2020). Тобто професор наголошує на тому, що підприємництво не обмежене сферою бізнесу, а може реалізуватися і в освітній сфері.

Підприємницька компетентність трактується як здатність особистості втілювати ідеї у сферу економічного життя; як інтегрована якість, що базується на креативності, творчості, інноваційності, здатності до ризику, а також спроможності планувати і організовувати підприємницьку діяльність (EntreComp: at work, 2020).

Зокрема І. Демура та Г. Матукова, розглядають підприємницьку компетентність як комплексне утворення, розвинене у процесі професійної підготовки, що забезпечує конкурентоспроможність майбутнього фахівця, його готовність до праці в умовах ринку й невизначеності та фіксує його здатність до самозайнятості; уміння аналізувати ринкові можливості підприємства; уміння освоювати провідні економічні ролі; адекватно оцінювати свої підприємницькі здібності й задатки (Демура, 2010; Матукова, 2016).

На основі проведеного аналітичного дослідження з Т. Фурман, Г. Матукова робить висновок, що підприємницька компетентність є важливою складовою професійної компетентності і формується на певному етапі професійної діяльності на основі ключових компетентностей у рамках певної соціально-професійної ситуації та індивідуально-психологічних якостей особистості. У такому трактуванні підприємницька компетентність передбачає реалізацію здатностей: «1) співвідносити власні економічні інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними й екологічними ресурсами, інтересами та потребами інших людей і суспільства, застосовувати технології моніторингу ресурсів і забезпечення стійкого розвитку; 2) організовувати власну трудову та підприємницьку діяльність і працю колективу, орієнтуватися в нормах і етиці трудових відносин; 3) аналізувати й оцінювати власні професійні можливості, здібності та співвідносити їх з потребами ринку праці; 4) складати, здійснювати й оцінювати плани підприємницької діяльності та особисті бізнес-проекти, розробляти прості моделі дій та прийняття економічно й екологічно обґрунтованих рішень у динамічному світі; 5) презентувати та поширювати

інформацію про результати (продукти) власної економічної діяльності та діяльності колективу» (цитовано за проєктом OECD «Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program»).

За результатами аналізу наукових джерел з означеної проблеми виявлено, що Г. Матукова трактує підприємницьку компетентність у широкому та вузькому значеннях: у широкому значенні як професійну компетентність підприємця, у вузькому – як складову професійної компетентності фахівця (Матукова, 2015, с. 205). Авторка, посилаючись на роботу В. Мадзігона, характеризує підприємця як людину, яка здійснює самостійну систематичну ініціативну ризикову діяльність, спрямовану на виробництво товарів і надання послуг із метою одержання прибутку або особистого доходу. Підприємництво – це здійснення сміливих, важливих і складних проєктів; готовність взяти на себе ризик, пов'язаний із реалізацією нових ідей (Мадзігон, 2010).

На підставі проведеного аналізу приходимо у висновку, що підприємницьку компетентність можна розглядати як «здатність особи співвідносити власні економічні інтереси з наявними матеріальними, трудовими і природними ресурсами й інтересами інших людей та суспільства; бути готовим активно діяти, організовуючи власну трудову діяльність і працю колективу; своєчасно адаптуватись до нових потреб ринку праці, оцінюючи власні особистісні та професійні можливості й здібності; ухвалювати економічно обґрунтовані рішення, складати й реалізувати плани діяльності, презентувати інформацію про її результати. У наукових джерелах наголошується на комплексності даної проблеми й підкреслюється, що сама комплексність має складну багатогранну природу. Проведений аналіз різноманітних літературних джерел дозволяє зробити висновок, що під кутом зору реальної життєвої ситуації підприємницьку компетентність доцільно визначати як здатність до володіння здібностями і вміннями виконувати певні функції суб'єктів господарювання» (Майковська, 2019, с. 52).

Отож, з-поміж перспективних напрямів і механізмів функціонування малого підприємництва в розв'язанні наукової проблеми розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти враховуємо такі: оновлення нормативно-законодавчого підґрунтя організації сприятливого середовища господарювання й пріоритетних векторів функціонування підприємництва; розвиток соціального партнерства органів влади, підприємницьких структур, громадських організацій (укладання партнерських угод і договорів про співпрацю); універсалізація системи формування, розробки та реалізації регіональних програм розвитку малого та середнього бізнесу, а також удосконалення системи методів адміністративної підтримки реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, упровадження підприємницькими структурами новітніх технологій і заходів; організація маркетингових досліджень, фінансово-податкова політика підтримки суб'єктів малого підприємництва, підвищення ефективності використання створених інституцій ринкової інфраструктури підтримки малого бізнесу (бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, технопарків, консалтингових та юридичних фірм тощо), сприяння усуненню адміністративних бар'єрів на шляху розвитку підприємницьких структур і розширенню виставкової та ярмаркової діяльності, забезпечення формування сприятливого інвестиційного клімату, інформаційної відкритості регіону (Сімків, 2015, с. 560-564).

Як бачимо, автори розглядають, переважно, економічні важелі розвитку підприємництва і не виокремлюють з-поміж дієвих факторів – розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО. У таких соціально-економічних умовах ринком праці пред'являються вимоги вже не до конкретних знань, а до компетентностей сучасних керівників шкіл. Як влучно зауважує В. Гейць, «минув час, коли економічне прискорення можна було досягти за рахунок заощаджень на людині. Саме інвестиції в людину є найефективнішим способом примноження капіталу. Тому зростання рівня підприємницької компетентності суспільства є одним із вигідних напрямів

інвестування в економіку сучасного соціально-економічного розвитку України» (Геєць, 2009). Суспільство сталого розвитку потребує ініціативних громадян зі сформованими вміннями генерувати та аргументувати оригінальні ідеї, знаходити порозуміння в діловому спілкуванні, здатністю здійснювати свідомий вибір, усвідомлювати та реалізувати потребу професійного самовдосконалення.

Саме підприємливість, як багатоаспектна якість, допомагає сучасній освіті досягти основної мети – успішної інтеграції особистості в соціальне та економічне життя країни. При цьому вважаємо, що особисті та ділові якості, склад мислення і світогляд формують стратегію, способи діяльності та поведінку керівників ЗЗСО, що відрізняються від діяльності інших суб'єктів в економіці країни. Вони набувають здатності діяти впевнено і брати на себе відповідальність, оскільки вміють мати користь не тільки з успіху, але із помилок, нехтуючи при цьому шаблонами, та характеризуються потягом до інновацій, що дозволяє їм досягти поставлених цілей та завдань.

## **1.2. Характеристика підприємницької компетентності керівника ЗЗСО**

Сьогодні в Україні спостерігається доволі активний розвиток підприємництва та підприємницької ініціативи у зв'язку з включенням підприємницької компетентності до переліку головних компетентностей, якими має володіти керівник закладу загальної середньої освіти, відповідно до Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого у 2021 році наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21 та внесеного до державного реєстру. Він містить затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей керівника, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій. Професійний стандарт визначає такі загальні компетентності керівника закладу освіти: громадянську, соціальну, культурну, когнітивну та

підприємницьку. До трудових функцій керівника закладу загальної середньої освіти у стандарті віднесено:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти;
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності;
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії;
- організація безпечного і здорового освітнього середовища;
- забезпечення власного безперервного професійного розвитку.

(Типова освітня програма організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа») (дата звернення: 05.11.2023)

Звертаємо увагу на те, що важливість формування підприємницької компетентності сучасних фахівців засвідчена міжнародними документами: «Ключові компетентності для навчання упродовж життя (Європейські орієнтири)» (2018), «EntreComp: Рамка підприємницької компетентності» (2016), «GreenComp Європейська рамка компетентностей для сталого розвитку» (2022) та ін. Нормативно-правовим базисом формування підприємницької компетентності фахівців різних галузей в Україні є: Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (2018), Національна економічна стратегія до 2030 року (2021), проект Закону «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період» (2023) та ін., де звертається увага на важливість навчання підприємливості як однієї з ключових компетентностей, яка необхідна усім громадянам держави. У «Рекомендаціях щодо ключових компетентностей для навчання впродовж життя» підприємливість визначається і обґрунтовується як наскрізна ключова компетентність, необхідна кожному громадянину для самореалізації та розвитку, активної громадянської позиції, суспільної інтеграції та зайнятості у суспільстві, що ґрунтується на знаннях (European Parliament and the Council, 2018 р.).

У межах розв'язання порушеної проблеми, зокрема характеристики підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, беремо до уваги науково



обґрунтовані визначення понять «компетентність», «професійна компетентність».

Питанням компетентності та компетенціям, їх змістового наповнення присвячені роботи вітчизняних учених Н. Бібік, І. Беха, М. Голованя, Н. Гришанової, Л. Даниленко, Л. Калініної, В. Кременя, С. Лейко, О. Локшиної, В. Лугового, В. Маслова, О. Мармази, О. Онаць, О. Овчарук, Р. Пастушенко, О. Пометун, О. Савченко, С. Сисоєвої, І. Смагіна, Т. Сорочан, Л. Хоружої та ін. Проблеми формування педагогічної та професійної компетентності керівників ЗЗСО студіювали такі закордонні та вітчизняні вчені, як: Н. Бібік, В. Байденко, І. Зязюн, Н. Кузьміна, І. Колеснікова, М. Лук'янова, А. Маркова, О. Овчарук, Є. Рогов, В. Сластьонін, В. Сериков, О. Савченко, М. Степко, Л. Хоружа та ін.

Міжнародні організації (Комісія Ради Європи, ЮНЕСКО, Міжнародний департамент стандартів для навчання, досягнення та освіти) розглядають компетентність як «здатність використовувати знання й уміння у міжособистісних відносинах і в професійних ситуаціях, що забезпечує активне застосування навчальних досягнень у нових ситуаціях; як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу» (Key Competencies, 2019).

У ст. 1 Закону України «Про освіту» поняття «компетентність» визначено як динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність (Закон України «Про освіту»).

Сучасна педагогічна енциклопедія у понятті «компетентність» виділяє не лише фахові знання та уміння, а й особистісні якості: уміння працювати з інформацією, вчитися, логічно мислити, здатність до співробітництва тощо (Сучасна педагогічна енциклопедія, 2019).

Компетентність, зауважує О. Овчарук, є «актуальним проявом компетенції, а компетентнісний підхід в освіті характеризується посиленням

як практичної, так і гуманістичної та соціальної спрямованості освітнього процесу» (Овчарук, 2004).

На підставі сказаного вище можна стверджувати, що поняття «професійна компетентність» характеризує «якісний рівень підготовленості певної особи до обіймання нею певної посади. Він набувається у процесі отримання професійної освіти та стосується конкретної особи як майбутнього суб'єкта професійної діяльності» (Майковська, 2019, с. 14).

Погоджуємося з дослідниками Л. Нікітіна, Ф. Шагеева та В. Іванов, які під професійною компетентністю розуміють характеристику особистості фахівця, висловлену в єдності його теоретичних знань, практичної підготовленості та здатності здійснювати всі види професійної діяльності (Майковська, 2020, с. 184).

Іншої позиції, згідно з дослідженнями В. Майковської, дотримується О. Новіков, з урахуванням якої дефініцію «професійна компетентність» розглядаємо як сукупність двох компонент: професійно-технологічної підготовленості, що означає володіння технологіями, та компоненти, яка має надпрофесійний характер і є необхідною для кожного фахівця (Майковська, 2020, с. 185).

О. Слободянюк під професійною компетентністю розуміє володіння спеціальними знаннями, вміннями, навичками, досвідом практичної діяльності та здатність застосовувати їх для виконання професійних функцій (Слободянюк, 2017б, с.16). Дослідниця наголошує, що сучасні умови ринку праці ставлять до фахівців підвищені вимоги, які стосуються не лише рівня фахових теоретичних знань, але й особистісних якостей.

Л. Даниленко, Л. Карамушка вбачають у професійній компетентності керівника ЗЗСО сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей. Авторами визначені такі компоненти професійної компетентності менеджера освіти:

- знання, необхідні для педагогічної спеціальності або посади;
- уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють всебічній реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;
- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;
- мотивація професійної діяльності. (Даниленко, 2003).

У змістовній характеристиці ефективного керівника теоретики і практики пропонують різноманітні варіації компетенцій. Аналіз існуючих моделей професійної компетентності дозволяє виявити наявність ідентичних компонентів у всіх, або переважній більшості, що безперечно підтверджує універсальність та необхідність даних компетенцій у складі професійної компетентності керівника освітнього закладу.

Акцентуація на систематизації та аналізі різноманітних компетентнісних моделей та проєктування варіантів прототипу компетентнісного конструкту на прикладі керівника/топ-менеджера закладу освіти, досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань: на підставі проведеного теоретичного аналізу процесів формування, розвитку та трансформації компетентнісних моделей керівника, які знайшли відображення в релевантних дослідженнях останніх п'ятнадцяти років, локалізація компетенцій майбутнього у сфері освітнього менеджменту, оцінка їх затребуваності ринком праці, а також безпосереднє проєктування конструкту.

У контексті побудови моделі професійної компетентності креативного керівника в умовах державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії відзначається бінарність цього процесу: по-перше, з одного боку, мета, що безперечно обумовлена нагальним суспільним запитом на управлінців нового часу; по-друге, це системне структуроване утворення,

яке відображає потреби, фіксує вимоги до професійних, управлінських, особистісних якостей фахівців керуючої ланки організації в системі освіти.

Зазначене уможлиблює констатацію того, що професійна компетентність керівника закладу освіти є одночасно результатом і компонентом професійного зростання його особистості, яка сформувалася після актуалізації її здібностей. З таких позицій професійна компетентність передбачає: сформованість уміння розмірковувати й оцінювати професійні ситуації і проблеми; творчий характер мислення; виявлення ініціативи у виконанні виробничих завдань; усвідомлене розуміння особистої відповідальності за результати праці; здатність до управління виробничим колективом; прийняття раціональних рішень у розв'язанні конкретних завдань і проблем (Саух, 2023).

Зауважимо, підприємницька компетентність зараз є на вістрі проблем економічного розвитку держави поряд із освітою. Разом вони утворюють ціле проблемне поле і потребують розробки певної теорії, а зокрема певних педагогічних підходів до її формування. Необхідно зазначити, що підприємницька освіта починається в освітньому процесі середньо-освітньої європейської школи. Саме досвід викладання в ній був відправною віхою у зміні ставлення соціальних спільнот до бізнесу та до підприємницької ініціативи загалом (Malach, 2015).

Для того, щоб зрозуміти вимоги до підприємницької освіти, яка має використовувати сучасні освітні інструменти, передусім, необхідно сформулювати уяву про попередні знання та досвід керівників шкіл щодо розуміння сутності підприємництва. Дослідження показують, що, зазвичай, самі директори закладів загальної середньої освіти визначають такі умови до розвитку підприємницької компетентності, що передбачають:

- набуття необхідних навичок для просування нових освітніх продуктів та послуг;
- управлінські навички: планування, організація управління, контроль, керівництво;

- навички фінансового управління: керування фінансовими ресурсами, бюджетування, оподаткування;
- навички організаційно-правової діяльності: форми організації роботи школи, управління ризиками, конфіденційність та безпека;
- комунікативні навички;
- навички мислення проблемно-підприємницького порядку: створення бізнес-концепції, написання освітніх проєктів, грантів, стартапів;
- здатність брати на себе відповідальність за вирішення проблем;
- креативне розв'язання проблем тощо.

Звертаємо увагу на те, що поняття «підприємницька компетентність» в українському освітньому середовищі вперше офіційно використане в переліку ключових компетентностей, визначених українськими педагогами за матеріалами дискусій, організованих у рамках проєкту ПРООН «Освітня політика та освіта «рівний–рівному» (уміння вчитися, громадянська, загальнокультурна, компетентність з інформаційних і комунікаційних технологій, соціальна, підприємницька, здоров'язберезувальна). Відповідно до цього документа підприємницька компетентність керівника ЗЗСО передбачає реалізацію здатностей: співвідносити власні економічні інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними й екологічними ресурсами, інтересами й потребами інших людей та суспільства, застосовувати технології моніторингу ресурсів і забезпечення стійкого розвитку; організовувати власну трудову та підприємницьку діяльність і працю шкільного колективу, орієнтуватися в нормах і етиці трудових відносин; аналізувати й оцінювати власні професійні можливості, здібності та співвідносити їх з потребами освітнього ринку; складати, здійснювати й оцінювати плани підприємницької діяльності та особисті бізнес-проєкти, розробляти прості моделі дій та прийняття економічно й екологічно обґрунтованих рішень в умовах динамічних змін в освіті; презентувати та поширювати інформацію про результати / продукти власної економічної діяльності та діяльності колективу.

У розробленій європейською комісією довідковій системі ключових компетентностей підприємницька компетентність керівника передбачає здатність перетворювати ідеї в життя, творчий підхід, інновації, ризик, а також здатність планувати та керувати проєктами для досягнення поставленої мети; вона є основою для отримання більш конкретних навичок і знань, необхідних для ведення соціальної чи комерційної діяльності; містить моральні цінності, що сприяють розумному управлінню (DeSeCo. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO)).

Підприємницька компетентність керівника ЗЗСО, на нашу думку, повніше розкривається через його функції, а саме: інноваційну, ресурсну, мотиваційну, соціальну, особистісну. Інноваційна функція полягає в тому, що керівники ЗЗСО реалізують нові ідеї, упроваджують наукові розробки, пов'язані з господарським ризиком. На думку Л. Даниленко, керівник сучасного закладу освіти повинен усвідомити, що в закладі, який працюватиме в режимі розвитку, мають постійно впроваджуватись якісно нові елементи, створюватись умови для застосування освітніх трендів, розвитку оригінальних ідей та їх реалізації у форматі освітніх систем, програм, технологій, освітніх послуг. Це, зазвичай, інноваційні заклади освіти, в яких здійснюються експерименти різних рівнів (державного, регіонального, місцевого); саме вони є конкурентоспроможними в освітньому середовищі, адже мають попит серед учасників навчально-виховного процесу, демонструють високі показники діяльності через те, що їхні керівники – творчі, прогресивні особистості (Даниленко, 2003).

Отже, поняття «професійна компетентність» і «підприємницька компетентність» керівника ЗЗСО є взаємопов'язаними та взаємодоповненими, забезпечуючи ефективне управління закладом освіти. Професійна компетентність включає знання освітніх стандартів, педагогічних методик, управління освітнім процесом та колективом школи. Це ключові навички для забезпечення якості навчання та розвитку закладу загальної середньої освіти.

А підприємницька компетентність включає навички управління ресурсами, фінансами, планування розвитку закладу та пошук можливостей для його розширення. Вона забезпечує тривалу стабільність і розвиток ЗЗСО. Професійна компетентність забезпечує глибоке розуміння освітніх потреб, тоді як підприємницька компетентність дозволяє керівнику реалізовувати ці знання в умовах фінансових та адміністративних обмежень та балансувати між освітньою та економічною ефективністю.

Особливе значення для ефективності інноваційних процесів має наявність інноваційного потенціалу адміністрації школи, тобто керівник повинен володіти інноваційною позицією, що складається з таких компонентів: статус або визнання професійної компетентності (сприяє внутрішньому впливу на реалізацію освітніх інновацій та формування іміджу освітнього закладу), захопленість своєю діяльністю, позитивне ставлення до нововведень і розуміння їх мети, впевненість у досягненні цілей (Мармаза, 2004).

Ресурсна функція передбачає, що сучасні керівники шкіл націлені найефективніше та максимально використовувати задіяні в бізнесі ресурси – матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні, інформаційні тощо. Для цієї функції характерним є мобілізуючий напрямок розвитку закладу з метою взаємодії, комплексного використання наявних ресурсів. Необхідно зазначити, що у воєнний період та період трансформації освіти можуть виникати проблеми недостатності ресурсів, таких як фінансові, людські, матеріальні тощо. В таких умовах керівники шкіл повинні ефективно використовувати наявні ресурси та здійснювати їх оптимізацію. Основним потенціалом школи є людські ресурси. Їх якість визначається кваліфікацією вчителів, рівнем їхньої професійної компетентності, баченням майбутнього своєї школи, ставленням до проблем, що виникають в освітньому та громадському просторі, та способам їх вирішення. Відтак, керівник ЗЗСО велике значення має приділяти розвитку кадрового потенціалу.

Стимулююча функція полягає у формуванні механізму, що мотивує ефективно використовувати ресурси, максимально задовольняти потреби усіх учасників освітнього процесу. Керівник закладу, враховуючи недостатність фінансування освіти, має не так багато можливостей для безпосереднього матеріального (грошового) стимулювання працівників. Однак, за такого стану організації роботи заохочення і стягнення залишаються найпоширенішими способами мотивації праці. Стимулами професійної діяльності педагогічних та інших працівників у закладі можуть бути всі актуальні, наявні матеріальні та моральні цінності (заробітна плата, премії, участь в управлінні, планування кар'єри, подяки, нагороди, привілеї, пільги, статус тощо), які є актуальними для працівників ЗЗСО.

Соціальна функція передбачає реалізацію освітніх послуг, розробку освітніх проєктів, написання грантів для задоволення освітніх потреб. Також ця функція визначається системою дій та заходів, спрямованих на підтримку психосоціального клімату в колективі та створення сприятливого середовища для навчання та взаємодії всіх учасників навчального процесу. Соціально-психологічний супровід сприяє розвитку ефективних комунікативних навичок управлінської команди, що допомагають вирішувати конфлікти для створення гармонійної взаємодії в закладі загальної середньої освіти.

Особистісна функція зводиться до самореалізації керівника ЗЗСО, отримання задоволення від своєї діяльності. Ця функція, зазвичай, розкривається в професіограмах керівників ЗЗСО, в яких відбиваються конкретні професійно значущі якості особистості, що умовно об'єднуються в низці блоків: мотиваційно-етичні (особистісно значущі цінності, мотиви, громадянськість, чесність, порядність і т. ін.), професійно-ділові (професійна компетентність, пильність, мобілізованість, інтелект, креативність, працездатність тощо) і організаторські (напористість, діловитість, енергійність і т. ін.). Крім того, необхідно враховувати компенсаторні можливості керівників. Зокрема, М. Хворост у структурі особистості



керівника виділяє три найважливіші складові: сфера спрямованості, операціональна і модуляційна сфери.

За твердженням ученого, сфера спрямованості особистості, через свою системоутворювальну роль, визначає вибірковість її активності і стосунків, відповідаючи за те, до чого прагне особистість і якою мірою залучає властивості інших підструктур для успішної реалізації психічної діяльності. Вона включає всі спонукальні сили особистості: її ідеали, переконання, життєві плани, потреби, мотиви, мету, інтереси, схильності, настанови. Розвиненість і збалансованість за вказаними складовими сферами спрямованості в керівника слід розглядати як мотиваційно-сміслову складову потенціалу його особистості. Серед утворень цієї підструктури особливу роль для успіху в управлінській діяльності відіграє розвиненість такої інтегральної особистісної характеристики, як індивідуальна управлінська концепція.

Операціональна сфера включає елементи, що є способами і досвідом, якими володіє особистість і які використовуються нею для досягнення мети. Як основні компоненти цієї підструктури особистості слід розглядати одночасно її освітній і кваліфікаційно-професійний досвід (знання, навички, уміння і звички), інтелектуальні і креативні, емоційно-вольові, комунікативні й організаторські здібності. Розвиненість, взаємозв'язок і збалансований прояв їх слід оцінити як складову потенціалу професійної компетентності особистості керівника.

Модуляційна сфера відображає наявність у людини специфічних властивостей нервової системи і психофізичних функцій, які динамічно, але не змістовно впливають на психічні процеси, стани і властивості особистості. У зв'язку з тим, що компоненти цієї підструктури зумовлюють психофізіологічні ресурси, виявляючись, зокрема, в її працездатності (витривалості), їх слід розглядати як психодинамічну складову потенціалу особистості керівника (Хворост, 2023).

Разом із тим керівнику ЗЗСО важливо постійно оцінювати та вдосконалювати власні підприємницькі вміння: ставити реальні цілі та

завдання; аналізувати ситуації; планувати, передбачати; ризикувати; приймати рішення; співпрацювати, керувати; йти на компроміс.

У площині порушеної проблеми присутній інтерес становить наукова позиція В. Майковської щодо характеристики підприємницької компетентності як здатності особи співвідносити власні економічні інтереси з наявними матеріальними, трудовими і природними ресурсами й інтересами інших людей та суспільства; бути готовим активно діяти, організовуючи власну трудову діяльність і працю колективу; своєчасно адаптуватись до нових потреб ринку праці, оцінюючи власні особистісні та професійні можливості й здібності; ухвалювати економічно обґрунтовані рішення, складати й реалізовувати плани діяльності, презентувати інформацію про її результати. Переосмислення визначень підприємницької компетентності в економічній, соціологічній, психологічній та педагогічній літературі, результати системного аналізу законодавчо-нормативних документів дозволяють констатувати: підприємницька компетентність базується на навичках творчості, критичного мислення, вирішенні проблем, ініціативності, наполегливості та вмінні співпрацювати. Вченою визначено основні знання, вміння, навички, що пов'язані з підприємницькою компетентністю, а саме: «1) знання про існування різних контекстів і можливостей для перетворення ідей в особисту, соціальну або професійну діяльність; розуміння підходів до планування і управління проектами; 2) розуміння економічних та соціальних можливостей і викликів, з якими зустрічаються роботодавець, організація чи суспільство; дотримання в їх подоланні етичних принципів; усвідомлення власних сильних та слабких сторін; 3) креативність, розвинутість уяви і стратегічного мислення, досвід вирішення проблем і критичного аналізу творчих процесів та інновацій; 4) здатність робити висновки щодо цінності та вартості, приймати фінансові рішення, ефективно спілкуватися та вести переговори з іншими, справлятися з невизначеністю, неоднозначністю та ризиком як невід'ємними складовими прийняття обґрунтованих рішень» (Майковська, 2017).

На підставі проведеної аналітичної діяльності, беручи до уваги аналіз поняття «підприємницька компетентність» в науковому дискурсі, а також трактування змісту підприємницької компетентності згідно з європейським досвідом, можемо констатувати, що розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО є одним із пріоритетних напрямів сучасної освіти. Підприємницьку компетентність характеризуємо як наскрізну компетентність, яка застосовується в усіх сферах життя; базується на креативності, творчості, інноваційності, здатності до ризику. Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти забезпечить удосконалення освітнього процесу, дозволить розкрити всі потенційні можливості сучасної Нової української школи.

До характеристик підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, на нашу думку, можна віднести: ініціативність, активність, потяг до пошуку, сміливість та наполегливість у досягненні цілей, бажання мотивувати інших і цінувати власні ідеї, співпереживати і піклуватися про людей та світ, брати відповідальність за етичність дій протягом усього процесу (Ключові компетентності для навчання впродовж життя, 2018).

Вивчення досвіду побудови професійної кар'єри та характеру економічної активності сучасних керівників закладів загальної середньої освіти дозволило нам виявити суттєву відмінність у способах і результатах підприємництва в освітній сфері та поза її межами, що спричинена низкою факторів: педагогічна спеціалізація, ставлення до підприємництва, найближче оточення, домінуючі мотивації фахової діяльності, особистісні характеристики, умови побуту.

Серед характерних рис підприємницької діяльності у сфері надання освітніх послуг визначено такі: орієнтація на ринок праці та запити споживачів; розширення можливостей вибору варіантів освіти для споживача; варіативність навчальних програм та освітніх курсів; індивідуальний підхід; підвищення співпраці між освітою та підприємцями; можливість функціонування у дистанційній формі (дистанційне навчання, онлайн-освіта); високі вимоги до якості послуги тощо.

Серед основних видів економічної діяльності, які можуть здійснювати, керівники ЗЗСО нами визначено такі: педагогічна професійно-підприємницька діяльність; створення та реалізація нових комерційних форм і форматів освіти; створення та забезпечення функціонування приватних комерційних освітніх корпорацій; створення і реалізація сучасних освітніх продуктів (дистанційної та змішаної освіти) з метою отримання прибутку; надання послуг зі створення і функціонування сучасних освітніх кластерів; участь у освітніх грантах; створення комплексних вертикальних підприємств, які надають освітні послуги на комерційній основі; надання освітніх послуг для сучасних освітніх платформ (Prometheus, EdEra, ВУМonline, Wisecow та ін.); надання послуг з онлайн-навчання у найрізноманітніших галузях та сферах: від вивчення основ робототехніки та програмування до курсів особистісного розвитку та ін.; ведення онлайн-вебінарів та майстер-класів; створення та реалізація авторських курсів з метою залучення здобувачів освіти до платних послуг, що надаються ресурсом чи платформою.

Сформованість підприємницької компетентності керівників ЗЗСО насамперед виявляється через їхню здатність генерувати творчі ідеї, використовуючи всі можливості та перетворюючи їх у цінності для інших. Підприємницька компетентність керівника ЗЗСО базується на творчості, критичному мисленні та нестандартному вирішенні проблем, і виявляється в ініціативності, наполегливості, вмінні співпрацювати, планувати та управляти проектами, які мають культурну, соціальну та комерційну цінність. Це у свою чергу актуалізує проблему усвідомлення керівниками ЗЗСО явища «підприємництво» як суспільної потреби, а знання засад підприємницької діяльності – як самоцінність. Щоб цей процес відбувся, керівник ЗЗСО спочатку має чітко розуміти всі аспекти підприємницької діяльності в освіті, вивчити всі її нюанси та переваги та виступити в ролі підприємця. Лише тоді виникне усвідомлення ним сутності та поліфункціональності професійної самореалізації у підприємницькому вимірі.

Підприємницька компетентність, за свідченням світового та європейського досвіду, може розвиватися у будь-якій галузі життя, професійній сфері та на будь-якій посаді і позиції. Розвиток підприємницької компетентності передбачає міцний зв'язок із економічною та фінансовою грамотністю людини, її економічним мисленням. З таких позицій вважаємо за необхідне більш докладно схарактеризувати ці компоненти підприємницької компетентності.

Економічному мисленню приділили увагу у своїх дослідженнях Л. Абалкін, Л. Горкіна, В. Кондратьєв, І. Прокопенко, Ж. Тоценко та ін. Економічне мислення можна розглядати як здатність до осмислення економічних явищ, життєвих ситуацій повсякденного життя, враховуючи всебічний розвиток науки і техніки, тому потрібно постійно вдосконалювати економічні знання і навички, що відповідатиме концепції навчання впродовж життя (Сікорака, 2019).

Г. Товканець, досліджуючи економічне мислення, характеризує його, як «явище суб'єктивного порядку, безпосередньо пов'язане з економічним життям суспільства як його органічна частина. З одного боку, економічне мислення є процесом відтворення людською свідомістю, у визначеній логічній послідовності економічних взаємин із відповідними їм економічними законами. З іншого ж – це процес осмислення і переосмислення, засвоєння людьми нагромаджених суспільством економічних знань» (Товканець, 2012).

У дослідженнях вчених Л. Абалкіна, А. Бірмана, В. Розова, П. Хейне використовується поняття «новий тип економічного мислення». На наш погляд, для такого типу мислення характерні глибока виваженість прийнятих рішень з урахуванням об'єктивних вимог економічних законів, інноваційно-новаторський підхід до вирішення освітніх завдань з урахуванням соціально-економічних, психологічних, педагогічних аспектів.

За статистикою лише 5-10% дорослого населення має підприємницький хист. Проте підприємці кажуть: «Підприємницький хист – це здебільшого талант, помножений на наполегливу працю та достатні знання». Деякі

необхідні якості підприємця – вроджені властивості людей, інші – результат розвитку природних здібностей, навчання та практичного досвіду. Якщо вирішено започаткувати підприємницьку діяльність, необхідно вчитися знаходити, накопичувати й аналізувати інформацію про: ринок свого товару чи послуги (споживачів, конкурентів); сучасні технології виробництва товару чи послуги; постачальників ресурсів (сировини чи напівфабрикатів, енергоносіїв, інструментів, обладнання тощо); методи управління таким бізнесом; організаційну структуру подібного бізнесу; структуру персоналу і способи мотивації до праці; систему відносин свого бізнесу зі споживачами товару (замовниками), конкурентами на ринку сировини, енергетичних ресурсів, банками, підприємствами, фірмами, інспекціями (податковою, охорони праці, екологічною, санітарною, пожежною, митною, профспілковою), громадськими організаціями. Разом із тим важливо постійно оцінювати та удосконалювати уміння: ставити реальні цілі та завдання; аналізувати ситуації; планувати, передбачати; ризикувати; приймати рішення; співпрацювати, керувати; йти на компроміс. За результатами досліджень характеру підприємців, визначено риси успішного підприємця: готовий не раз долати перешкоди, змінювати свою лінію поведінки заради досягнення мети; знаходить способи, як виробляти краще, швидше та дешевше; береться за справу разом зі своїми працівниками або замість них; ясно формулює ціль (цілі), бачить перспективу; прагне володіти інформацією (щодо покупців, постачальників, конкурентів); планує та спостерігає за показниками своєї підприємницької діяльності, аналізує їх і використовує для прийняття рішень; спроможний переконувати, встановлювати ділові та особисті зв'язки; самовпевнений (прагне незалежності, вірить у свою здатність розв'язувати ладні завдання). Неупереджено міркуючи над цими рисами, можна оцінити свої можливості та намітити план роботи над собою (Карпюк, 2021).

Економічне мислення керівників закладів загальної середньої освіти певною мірою спричиняє економічну поведінку. З урахуванням цього можна

вказати на такі важливі особистісні характеристики підприємця в освітній сфері, як-от: потреба в незалежності; рішучість; енергійність, оптимізм, віра в себе; потреба в домінуванні та вміння вести людей за собою; гнучкість в засобах реалізації підприємницької діяльності, вміння змінювати свою поведінку відповідно до ситуації; розумна самокритичність; емпатія; відповідальність і наявність чіткої мети (Рудьковська, 2011).

Аналіз наукових досліджень підтверджує той факт, що на сьогодні ні в нашій державі, ні у світі не існує єдиної загальноприйнятої дефініції «підприємницька компетентність керівника ЗЗСО». Тому, з таких позицій у площині дослідження підприємницьку компетентність керівника ЗЗСО визначаємо як складний соціально-діяльнісний і психолого-педагогічний феномен, конкретизований динамічним комплексом ціннісно-світоглядних освітніх орієнтацій, сформованих ділових навичок, знань, умінь, способів діяльності, досвіду, професійно значущих якостей, що цілісно визначають підготовленість особи до підприємницької діяльності в межах реалізації професійно-функційних завдань, зокрема, підприємливість, здатність до ведення освітнього бізнесу, вміння аналізувати можливості освітнього підприємництва, опановувати провідні управлінські та підприємницькі ролі, об'єктивно оцінювати індивідуально-особистісні здібності до підприємництва. А поняття «розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти» розглядаємо як цілісний і постійний процес підвищення рівня знань, навичок і умінь, який дозволяє керівнику ефективно керувати освітнім закладом, адаптуючись до динамічних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі та спрямований на підвищення здатності впроваджувати підприємницькі підходи в управлінні, залучати додаткові ресурси, оптимізувати витрати і приймати рішення щодо раціонального використання коштів.

При цьому саме підприємливість як професійно значуща особистісна якість дозволяє керівнику ЗЗСО піклуватися про власний особистісно-професійний розвиток, робити активний внесок у суспільство, виходити на

ринок праці як самозайнята особа чи найманий працівник, а також створювати власну справу чи виводити на вищий рівень заклад освіти, що має соціальне, культурне або комерційне спрямування на успішне досягнення цілей. Водночас актуалізується необхідність аналізу зарубіжного досвіду розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО у системі неперервної освіти.

### **1.3. Зарубіжний досвід розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти**

Поступове входження нашої країни до європейського й світового освітнього простору вимагає докорінної модернізації змісту освіти на всіх її ланках. Варто зазначити, сучасна освіта нової школи базується на низці ключових компонентів: по-перше, новий зміст освіти, ґрунтований на педагогіці партнерства усіх суб'єктів освітнього процесу (учень, вчитель та батьки), на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в соціумі; по-друге, вмотивований керівник закладу освіти, креативний, підприємливий, що розвивається впродовж життя.

Звертаємо увагу на те, що країни Європейського Союзу вже пройшли шлях реформування освіти і тепер успішно застосовують концепції індивідуальних освітніх програм, замість традиційних уроків – усебічне дослідження тем, набуття навичок критичного та креативного мислення, отримання знань упродовж всього життя в будь-якому місці, у будь-який час, у будь-якій формі. Цілеспрямоване формування підприємницької компетентності сприятиме повноцінному розвитку особистості, що готова змінювати, вдосконалювати умови свого життя, вільно обирати свій життєвий шлях із урахуванням власних прагнень, особистісних якостей, що сприятиме адаптації молодого покоління до сучасних умов.

Як зазначає у своєму дисертаційному дослідженні В. Майковська «упродовж останніх десятиліть підприємництво знаходиться в центрі уваги



Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) – міжнародної економічної організації, створеної у 1948 р. країнами, що визнають принципи представницької демократії та вільної ринкової економіки, для координації проєктів економічної реконструкції Європи після Другої світової війни. У 80-х рр. ХХ ст. за підтримки цієї організації було розроблено концепцію «Освіта з метою підготовки до кар'єри», яка є програмою інтенсивної підготовки до підприємницької діяльності в контексті загальної освіти, професійно-трудового навчання та профорієнтації. Метою програми є усунення розриву між освітою і виробництвом, налагодження надійного зв'язку освіти з підприємницьким сектором економіки. У доповіді OECD від 1989 р. підкреслено тісний взаємозв'язок між освітою й економікою, що призводить до розробки нових методів і підходів в освіті. У 2000 р. Європейська комісія ініціювала проєкт «Best», що ставив за мету аналіз ситуації в кожній країні та формуванні системи індикаторів для організації навчання підприємництву» (Майковська, 2021).

Зауважимо, важливість формування підприємницької компетентності сучасних фахівців окреслено у міжнародних Документах: «Ключові компетентності для навчання упродовж життя (Європейські орієнтири)» (2018), «EntreComp: Рамка підприємницької компетентності» (2016), «GreenComp Європейська рамка компетентностей для сталого розвитку» (2022) та ін.

Європейська довідкова система (Key Competences for Lifelong Learning. A European Reference Framework) визначає підприємницьку компетентність як ключову і пропонує таке трактування – здатність особистості втілювати ідеї в життя. Вона включає креативність, творчість, інноваційність, здатність до ризику, а також здатність планувати й організовувати діяльність, що сприяє досягненню поставлених завдань. Відзначається, що підприємництво – це здатність реагувати на можливості й ідеї та перетворювати їх у цінності для інших (Key Competences for Lifelong Learning, 2006).

Важливою позитивною практикою з розвитку підприємницької компетентності є організація міжнародних проєктів, в яких беруть участь представники країн Європейського Союзу. Одним із таких проєктів є «Школа підприємництва» (The Entrepreneurial School), який фінансується Європейською Комісією через Програму конкурентоспроможності та інновацій (англ. the Competitiveness and Innovation Programme, CIP). Проєкт спрямовано на підтримку професійного розвитку освітян, які бажають впроваджувати підприємницьку освіту у своїх навчальних закладах (The Entrepreneurial School, 2022.)

У рамках проєкту було розроблено Віртуальний посібник з навчання підприємництву (англ. «Virtual Guide to Entrepreneurial Learning»). Це практичний і корисний ресурс для вчителів та керівників шкіл, які планують або викладають підприємництво, бажають ознайомитися та впроваджувати інноваційні методи навчання під час здійснення освітнього процесу у школі. Посібник містить матеріали щодо навчання підприємництву з 10 європейських країн, серед яких: інструменти, передові практики, плани, програми, стратегічні документи, інструменти самооцінки для вчителів та керівників шкіл, структурованих у чотири основні розділи: інструменти і методи (англ. Tools and Methods); школи і корисна практика (англ. Schools and Good Practice); політика і стратегія (англ. Policy and Strategy); оцінювання школи (англ. Assess your school!). Зокрема, у розділі «інструменти і методи» представлено найкращі практики з 90 шкіл європейських країн (Virtual Guide to Entrepreneurial Learning. URL: [https://www.tesguide.eu/web\\_article/the-virtual-guide.htm](https://www.tesguide.eu/web_article/the-virtual-guide.htm) (дата звернення: 5.01.2024).

Зарубіжними дослідниками формування підприємницької компетентності педагогів визначається як: пріоритетний курс сучасної професійно-педагогічної підготовки нового покоління фахівців освітньої галузі (Solomon, 2007), (Neck and Greene, 2011), (Gibb, 2011), засіб активізації підприємницького потенціалу педагогів у професійній діяльності (Banha, 2022), (Акрап, 2021), (Huang, 2020), (Colombelli, 2022), можливість швидкої

адаптації в умовах різних глобальних викликів і загроз (Gibb, 2011), (Ndou, 2021) та ін.

Підприємництво є універсальним та мультифункційним стосовно сфер діяльності. Відповідно всі види підприємництва передбачають створення цінності у приватному, публічному та інших секторах і будь-якому гібридному поєднанні. Науковці та практики пов'язують підприємництво з тим, як індивідуум або група людей (організація) створюють і втілюють нові ідеї та методи діяльності (роботи), реагують на умови, що виникають в процесі діяльності, і таким чином призводять до змін, що характеризуються певною мірою невизначеністю, непевністю та складністю (Welsch H., 2004; Schweikart L.; Reynolds P., 2007).

Заслуговує на увагу іспанський досвід щодо розвитку підприємницької компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Законодавство Іспанії про освіту включає багато посилань на підприємництво. Новий Закон про освіту (далі LOMLOE) «Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2020» (Boletín Oficial del Estado, 2020) та Закон про професійну освіту «Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2022» передбачає розвиток інновацій, прикладні дослідження та підприємництво як частину компетенції керівника закладу освіти. Відповідно до цих законів підприємницька компетентність визначається як здатність діяти на основі можливостей та ідей, які створюють соціальну, культурну чи економічну цінність для інших людей. Очікується, що керівники шкіл будуть здатні аналізувати потреби та можливості, самооцінювати свої сильні та слабкі сторони, генерувати інноваційні ідеї та цінні рішення шляхом продуманого планування та управління проектами.

Необхідно зазначити, що особисті та соціальні компетенції, які включають вміння вирішення проблем, автономію, командну роботу та спілкування входять в структуру підприємницької компетентності керівників шкіл в Іспанії.

У програмах професійного розвитку, які діють в Іспанії, підприємницька компетентність керівників шкіл передбачає вміння створювати й керувати малим бізнесом та проявляти ініціативу у професійній діяльності (інтрапренерство) (Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2020).

В Іспанії вважається, що підприємницька компетентність керівника ЗЗСО сприяє його професійному та особистому розвитку шляхом адаптації до інноваційних технологій, бажання змінюватися, мати відкритий розум і бути автономним. Командна робота, креативність, комунікабельність, здатність вирішувати проблеми та ініціативність часто згадуються в характеристиках підприємницької компетентності керівників шкіл. З термінологічної позиції важливо відзначити, що ці якості і підприємницькі погляди не об'єднані загальною концепцією підприємницької компетентності. Їх частіше називають комплементарними або м'якими навичками.

Особливо затребуваним є цифрове підприємництво керівників іспанських шкіл, що має бути пов'язане з генерацією бізнес-ідей, з освітніми продуктами та послугами, які створюються, продаються та розповсюджуються переважно в Інтернеті, а не лише за допомогою цифрових засобів та інструментів. Такі програми, як «IVET» створюють більш сприятливий ґрунт для розвитку діяльності та проєктів, пов'язаних із цифровим підприємництвом. Ці проєкти вважаються можливістю для одночасного розвитку підприємництва та технічних компетенцій керівника школи.

Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу освіти в Іспанії в умовах неперервної освіти тісно пов'язаний із сервісним навчанням, яке передбачає зв'язок із соціальним підприємництвом у «CIPFP La Costera» та визначає набір методологій, створених у сфері бізнесу чи дизайну в освітньому підприємстві за останні роки. Наприклад, путівник опублікований Міністерством освіти та професійної підготовки, заохочує, щоб освітяни знайомилися з гнучкими та активними методологіями підприємництва, як-от: «Design thinking», «Blue oceans», «Дизайн

інноваційних бізнес-моделей» та «Економний стартап» (Díez Picón, 2021). Цей маршрут на основі підприємницьких завдань є відкритим освітнім ресурсом (OER) проєкту «EDIA» (Національний центр розвитку навчальних програм «Systems»), який використовує методологію проєктного навчання, а також дизайн стратегії мислення та спільної роботи для керівників шкіл (Centro Nacional de Desarrollo Curricular en Sistemas no Proprietarios, 2022).

Ще одне джерело відкритих освітніх ресурсів – портал «Retolab», колективна лабораторія викликів, у якій освітяни по всій країні діляться ідеями, проблемами та досвідом впровадження підприємництва в освіту (Retolab, 2015).

Неперервний професійний розвиток є як правом, так і професійним обов'язком керівника школи (Cedefop та Fundae, 2019). Регіональні програми підтримки підприємництва в освіті, зазвичай, пропонують навчання керівників шкіл на двох рівнях. Перший рівень зосереджений на оснащенні серією методичних стратегій розвитку навичок підприємництва; другий рівень концентрує більше на підтримці відкриття бізнесу. Ця дворівнева структура очевидна, бо, наприклад, у цілях *EmprenFP*, регіональне підприємництво в програмах Каталонії (Catalonia. General Directorate for Vocational Training, 2022; Ros-Garrido і Marhuenda-Fluixá, 2019) передбачає реалізацію кабінетів професійного підприємництва. Також ці програми на регіональному рівні відкривають нові можливості для професійного розвитку керівників закладів освіти, де реалізуються основні теми, згруповані в шість категорій: методології, спілкування зі стейкхолдерами, глобальна юридична відповідальність, цифрове навчання, фінансування та проблеми, пов'язані зі встановленням і керуванням професійних класів з підприємництва.

Заслуговує на увагу діяльність «ANPROFOL» – некомерційної асоціації Іспанії, метою якої є просування підприємництва в освіті та організації підвищення кваліфікації керівників шкіл. «ANPROFOL» організовує національні конференції і пропонує на своєму веб-сайті розділ навчальних ресурсів із підприємництва, які торкаються таких тем, як критичні погляди на

підприємництво, соціальне підприємництво, виклики, перевернуте навчання та візуальні інструменти для підприємництва.

У процесі аналітичної діяльності нами виявлено, що в програмах професійного розвитку, які діють в *Іспанії*, підприємницька компетентність керівників шкіл передбачає вміння створювати та керувати малим бізнесом та проявляти ініціативу у професійній діяльності (інтрапренерство) (Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2020). Тут вважається, що підприємницька компетентність керівника ЗЗСО сприяє професійному та особистому розвитку шляхом їх адаптації до інноваційних технологій, бажання змінюватися, мати відкритий розум і бути автономним.

Компетентність підприємництва в *Австрії* відіграє важливу роль, особливо в роботі керівників закладів загальної середньої освіти, оскільки не обмежується механізмом створення бізнесу і розглядається як можливості, ідеї та перетворення їх на цінність (культурну, соціальну) для інших. В Австрії використовується широке трактування підприємницької компетентності. Міністерство освіти вживає термін «освіта підприємництва», який розуміється як «дозволити людині проявляти ініціативу, думати й діяти незалежно, активно та відповідально». Навчання підприємництву в ширшому сенсі охоплює всі освітні заходи, які заохочують підприємницьке мислення і навички. Креативність, відкритість до інновацій та наполегливість також називають ключовими підприємницькими якостями, а підприємницьке мислення і дія пов'язані з виявленням можливостей, проявом ініціативи. Компетентність підприємливості також стосується незалежності, самовпевненості, мотивації, почуття відповідальності та організаторських здібностей (Cedefop (2023).

Відповідно до освітньої програми «TRIO» підприємницька освіта в цій країні структурована трьома рівнями. Рівень I (основна підприємницька освіта) зосереджується на отриманні основних компетенцій для підприємницької та професійної незалежності, а також для незалежного приватного способу життя. Рівень II (культура підприємництва) сприяє

культури незалежності, відкритості до інновацій, емпатії та сталості, а також стосункам і спілкуванню. Рівень III (підприємницька громадянська освіта) зміцнює культуру зрілості, автономію та відповідальність за соціальні виклики (наприклад, суспільні, освітні цілі, сталий розвиток, екологічні цілі).

Вчена Лінднер наголошує на трансверсальній характеристиці підприємницької компетентності, ґрунтованій на підприємницьких навичках, підприємницькій культурі та підприємницькій громадянській освіті, що мають бути вбудованими в освіту кожного. (Lindner, 2019).

Реформа освіти 2017 року в Австрії («Bildungsreform») запровадила педагогічну, організаційну та кадрову автономію, допомогу окремим школам із визначенням власних пріоритетів. При цьому вони можуть впроваджувати інноваційні освітні пропозиції, творити регіональні освітні концепції та здійснювати шкільну автономну подальшу освіту. Відтак, розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО тут є ключовим аспектом (Cedefop and ibw Austria, 2022).

Необхідно зазначити, що підприємницька освіта в Австрії регулюється програмою «Стратегія навчання впродовж життя». Крім цього, існує різноманітний спектр підприємницьких програм, які доступні на національному та регіональному рівнях, що базуються на цілях та ініціативах Європейського Союзу щодо посилення та сприяння підприємницькій освіті.

У 2020 році в австрійській системі освіти був прийнятий національний план дій «Entrepreneurship Education» (Підприємницька освіта: карта дій), де навчання підприємництву спрямоване на досягнення таких цілей до 2025 року:

- приймати виклики та вирішувати їх конструктивно;
- створити рамкові умови та розширити освітньо-інформаційні підприємницькі мережі;
- зміцнення потенціалу та реалізація підприємницьких ідей;
- забезпечення якості підприємницького процесу

Для розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в Австрії використовують навчальну модель «LEbendiges und NACHhaltiges

Lernen», яка базується на системно-конструктивістському навчанні підприємництву і включає шість окремих сценаріїв для навчання підприємництву (бухгалтерський облік, бізнес, право, маркетинг, комунікація, організація, лідерство/управління персоналом).

«Austrian Startups» — незалежна некомерційна платформа для інноваційного підприємництва в Австрії, використовується також для розвитку підприємницької компетентності, допомагаючи в реалізації підприємницьких ідей та реалізовує програму «Підприємницьке лідерство» (Cedefop, 2023).

Проведений аналіз австрійського досвіду дозволяє узагальнити, що освіта та розвиток підприємницької компетентності керівників шкіл в *Австрії* зосереджені на бізнес-адмініструванні, де відбувається консолідація та перехресне зв'язування компетенцій, отриманих у різних кластерах (наприклад, підприємництво – економіка та управління, особистість та кар'єра планування, суспільство та культура) для набуття цілісно-інтегративної дієздатності (Cedefop, 2023).

Цікавим для нас є фінський досвід з розвитку підприємницької компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти. Міністерство освіти та культури *Фінляндії* відіграє провідну роль у реалізації програм навчання підприємництву для посилення розвитку підприємництва в освіті у міжміністерській співпраці із зацікавленими сторонами та учасниками освітнього процесу.

Уряд *Фінляндії* спирається на кілька керівних документів, (Ministry of Education and Culture (2017a). Entrepreneurship education; Ministry of Education and Culture (2017b). Entrepreneurship for education: guidelines; Ministry of Education and Culture (2018). Digitalisaatio Ammatillisessa Koulutuksessa; Ministry of Education and Culture (2019a). Finnish VET in a nutshell: education in Finland; Ministry of Education and Culture (2019b). Vision for higher education and research in 2030, які встановлюють рамки найвищого рівня для розвитку



підприємницької компетентності, її впровадження та оцінювання в освіті та навчанні.

Враховуючи рекомендації Євросоюзу щодо ключових компетенцій для навчання впродовж життя уряд Фінляндії розробив «Спеціальну національну стратегію освіти підприємництва» та «Керівні принципи для освіти з підприємництва» (Ministry of Education and Culture, 2017). Це забезпечує настанови щодо інтеграції підприємницької компетентності в освіту і визначають підприємницьку компетентність як здатність спостерігати та використовувати ресурсні можливості; перетворювати ідеї на дії, які створюють економічну, культурну, соціальну чи суспільну цінність (Cedefop, 2019b). Така компетентність, включає креативність, інноваційні навички, ризик-менеджмент і цілевизначення, дослідження та інноваційну діяльність через підприємництво. (Vasigalupo, 2016). У Фінляндії прийнято трактувати підприємництво як здатність людини втілювати ідеї в конкретні дії.

Конструктивною нам видається думка В. Майковської, згідно з якою «підприємництво в Фінляндії охоплює творчість, новаторство і ризики, а також здатність планувати й управляти діями, спрямованими на досягнення поставлених цілей. Ці якості формуються в повсякденному житті людини під час отримання освіти, на роботі, в години дозвілля і в громадській діяльності. Вони необхідні як у сфері підприємництва, так і в разі працевлаштування як найманого працівника» (Майковська, 2021).

На веб-сайті Міністерства освіти та культури Фінляндії чітко прописано, що «підприємливість і підприємницьке мислення — одна з ключових компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти. Їх складовими є креативність, інноваційність, здатність до ризику та управління, відповідальність, а також здібність планувати, ставити цілі та керувати власною діяльністю для досягнення цілей».

Для розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО у Фінляндії діють «Регіональна стратегія розвитку підприємництва» та «Плани дій для розвитку підприємництва» освіти, які розроблені спільно з обласними

радами, старшими, середніми та вищими навчальними закладами, компаніями регіонального розвитку, мережею «YES» та частково фінансовані через Фонди ЄС. Також Фінляндія має 10 регіональних офісів, які надають підтримку керівникам шкіл у ключових аспектах розвитку підприємницької компетентності, використанню інструментів навчання підприємництву, створення освітнього бізнесу з урахуванням регіональних вимог, економічної ситуації і ситуації з працевлаштуванням.

Розвитку підприємницької компетентності фінських керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти сприяють дослідницькі товариства підприємницької освіти (YKTS). YKTS – це наукова асоціація, яка підтримує дослідження у сфері підприємництва, освіти та національне і міжнародне співробітництво у сфері підприємницької освіти. Товариство засноване в 2009 році і призначене для освітян, які планують вдосконалити підприємницькі навички та зреалізувати власні підприємницькі ідеї та проєкти.

З 2017 року у Фінляндії діє «Інноваційний кластер навчання підприємництву», який включає сукупність ресурсів для розвитку підприємницьких ініціатив в освіті.

Національна мережа YES Finland – організація, яка була створена для підвищення кваліфікації вчителя з підприємницької освіти Міністерством освіти Фінляндії та Національною радою освіти, надає послуги для вчителів з підприємницької освіти, з розвитку підприємництва в школах та створення шкільних бізнес-мереж (YES Services). Ця організація проводить майстер-класи та семінари, а також реалізує програми з навчання підприємництву на регіональному та національному рівнях; бере участь у розробці навчальних планів та освітніх стратегій щодо підприємницького навчання. Результатом підприємницького навчання є поглиблення знань з основ підприємницької діяльності, розвиток підприємництва в освіті, активізація співпраці школи з провідними підприємствами та організаціями, створення нового освітнього середовища та зміцнення життєвого потенціалу особистості (Tuning Educational Structures in Europe, 2019).

Однією з можливостей для керівників ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності є курс «Підприємництво для освітян», який знаходиться в онлайн-середовищі Moodle на базі Фінського коледжу бізнесу. Цей онлайн-курс розрахований на освітян різних рівнів освіти та включає різноманітну тематику. Наприклад, курс «Інтернет-підприємницька освіта» включає такі підтеми, як: стартапи бізнесу, фінанси, продажі та маркетинг, використання бізнес-мереж через підприємницькі відео та інтенсивні інформаційні кампанії. По завершенні навчання керівник школи отримує навчальні матеріали, які може використовувати у своїй роботі (Suomen Yrittäjäopisto). Також цікавою є платформа «Yrittäjät» (Підприємці), яка пропонує безкоштовні матеріали для керівників закладів освіти, для того, щоб полегшити співпрацю між шкільними організаціями та бізнесом. (Cedefop, (2023).

Отже, фінський досвід розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО дозволяє виокремити такі ключові позиції: активна робота в онлайн-середовищі Moodle, де розмістити курс «Підприємництво для керівників ЗЗСО»; проведення спільних онлайн хакатонів за участю освітян та успішних підприємців з метою обміну досвідом щодо особливостей ведення підприємницької діяльності; створення віртуальних путівників для підприємницького навчання.

У *Великобританії* освіта в галузі підприємництва визнана пріоритетною на всіх рівнях освіти. Так, у 2015 році було опубліковано Лордом Янгом (англ. Lord Young) звіт «Підприємство для всіх» (Lord Young. Enterprise for All, 2015). У цьому документі автор зазначає, що «підприємництво означає більше, ніж просто можливість стати підприємцем, оскільки саме така якість надає людині позитивний світогляд і є цінним атрибутом усього життя. Також у звіті наголошено на необхідності починати навчання підприємству з початкової ланки, продовжувати у середній школі; потреба адаптувати предмети, зробити їх більш актуальними, відповідними до сучасних умов існування людини в суспільстві. Лорд Янг відмічає, що виховання

підприємницького ставлення має відбуватися як у формальній, так і неформальній освіті, заохочуючи учнів до самостійної роботи чи до створення власної компанії» (Lord Young, 2015).

У Великобританії використовуються два основних поняття в сфері підприємницької освіти: Enterprise education і Entrepreneurship education. Enterprise education – навчання створенню і застосуванню креативних ідей та інновацій в практичних ситуаціях, а Entrepreneurship education – навчання застосовувати підприємницькі навички спеціально для створення і розвитку власного бізнесу.

Національний навчальний план Великобританії, даючи можливість перебудувати підходи до навчання, сприяє розвитку підприємницької освіти. Він відображає усвідомлену державою важливість такої діяльності навчальних закладів. Підприємницька підготовка має на меті досягнення двох цілей:

- 1) цілеспрямоване формування якостей особистості підприємця (творчість, підприємливість, ініціативність, самостійність, комунікабельність, здатність йти на ризик та інші);

- 2) формування компетентності щодо організації та здійснення проєкту міні-підприємств. Ідея навчання підприємництву закладена в системі функціонування британських освітніх закладів, оскільки вони одержують приватний дохід не тільки від надання житлових послуг і послуг громадського харчування, а й від послуг бізнесу: проведення досліджень, консультування та підготовка кадрів за контактами (Баскервіль, Маклеод, Сондерс, 2011).

У наукових розвідках звертається увага на те, «що у школах Великої Британії відпрацьовано чотири моделі включення підприємницької освіти в освітній процес: діяльнісна модель, підприємництво як предмет, модульний підхід, загальношкільний підхід. Підприємницька компетентність в освітньому контексті допомагає керівнику школи стати більш гнучким, впевненим в собі, незалежним, вміти приймати рішення, планувати, більш творчо підходити до справи, вирішувати проблеми, орієнтуватися в ситуації, взаємодіяти з партнерами, мати більше соціальних навичок, інформації про

бізнес, краще пізнати себе і навчитися керувати. До розробки й оцінювання програм з розвитку підприємницької компетентності у Великобританії залучаються роботодавці» (Майковська, 2021).

Ми солідарні з думкою В. Майковської: «аналіз освітніх тенденцій Великобританії свідчить, що підприємницька підготовка є частиною освітнього процесу, а на державному рівні вона розглядається як обов'язковий елемент системи підготовки всіх учасників освітнього процесу до життя і діяльності в умовах ринкових відносин» (Майковська, 2021).

Провідними формами неперервного професійного розвитку керівників ЗЗСО у Великій Британії є: індивідуальне підвищення кваліфікації, що відповідає особистим інтересам та професійним потребам кожного учасника освітнього процесу; різні форми підвищення кваліфікації, зміст яких визначається потребами покращення освітнього процесу кожного окремого закладу освіти; форми професійного росту, пов'язані з певним етапом кар'єрного росту керівника; використання каскадної форми навчання, що передбачає організацію кількох рівнів взаємного навчання у межах спеціально створеної єдиної національної інфраструктури реформ. Особливу увагу привертають такі форми, як програми творчих відпусток, програми вивчення міжнародного досвіду, стипендії для вивчення кращого педагогічного досвіду тощо (Сбруєва, 2004).

У реаліях складних умов сьогодення, і зокрема карантинних, у Великобританії, як і у більшості країн світу, навчання відбувається з залученням безкоштовних навчальних ресурсів в Інтернеті, серед яких є підприємництво та фінанси. Керівники закладів освіти на даному ресурсі можуть знайти практичні матеріали для своїх занять, а також необхідні курси для підвищення свого професійного рівня.

Національна благодійна організація «Young Enterprise and Young Money», яка діє у Великій Британії, забезпечує процеси мотивації до успіху, формує у керівників-підприємців необхідні життєві навички, підприємницькі знання та впевненість, необхідні для досягнення конкурентоспроможності на

ринку праці (Young Enterprise and Young Money). На сайті цієї організації розміщено матеріали для керівників шкіл із питань підприємницької та фінансової освіти, надається доступ до високоякісних освітніх програм з підприємницької діяльності, послуг та ресурсів, що відкриває можливості для професійного розвитку. Для прикладу, у 2018-2019 роках ця організація працювала з 482 000 молодими людьми з Великобританії, підтримала понад 7000 освітян, проєкт охоплює 1/3 усіх шкіл Англії та Уельсу.

Заслуговує на увагу Інтернет-програма від Фонду Брайана Гамільтона «Starter High (Brian Hamilton Foundation website)», націлена на вивчення основ започаткування власної справи, розвиток м'яких та твердих навичок у сфері підприємництва, креативне мислення, що знайомить з підприємницькими стратегіями (від ідеї до організації своєї справи) та з перешкодами, які виникають на цьому шляху. Ця програма заснована на десятилітньому досвіді підприємництва автора та включає такі розділи, як: 1) Що таке підприємництво? Визначення, типи та ознаки; 2) Чому підприємництво? 3) Чому слід починати бізнес. Перешкоди для започаткування бізнесу; 4) Як розпочати. З чого слід починати. Відкриття бізнесу за 10 хвилин; 5) Додаткові речі, які слід знати з підприємницької діяльності.

Нестандартно підходять до навчання на сайті мережі домашнього навчального центру (англ. Home Learning Hub). Мережа об'єднує 700 організацій, більше 10000 керівників шкіл та вчителів і налічує біля 200000 навчальних матеріалів. Ресурс пропонує матеріали, спрямовані на те, щоб допомогти сформувати основні навички підприємництва (спілкування, креативність, вирішення проблем, позитивне ставлення, лідерство, цілепокладання, командна робота), необхідні для досягнення успіху.

Більшість програм із навчання підприємству у Великій Британії включають різні форми та методи навчання, спрямовані на отримання реального досвіду. Для цього використовуються як загальноосвітні програми з підприємництва, так і програми з використанням ІКТ-симуляції, практичні ігри, створюються завдання і ситуації, що можуть вирішуватися в реальних

умовах, здійснюється оцінка роботи реальних підприємств, запрошуються успішні підприємці-практики, широко застосовуються практичні семінари-тренінги, які тестують навички, зокрема, такі, як: презентація власних підприємницьких ідей та проєктів, командна робота, фінансовий аналіз тощо.

Вивчення досвіду Великої Британії дозволяє виокремити ключові ідеї, використання яких нам видається конструктивним для розвитку підприємницької компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти в Україні, зокрема: проведення практичних занять із відпрацюванням технік креативності для розробки підприємницьких ідей та прийняття управлінських рішень; залучення керівників шкіл до ІКТ симуляції, що дозволить в дистанційному форматі відпрацювати практичні навички зі створення стартапів та набуття підприємницьких навичок.

Достатньо розвиненою вважаємо систему *американської* підприємницької освіти з потужним методологічним і технологічним потенціалом, розробленими програмами, формами і методами розвитку підприємницької компетентності, що вартує уваги при розкритті її особливостей у керівників закладів загальної середньої освіти.

Навчає підприємництву впродовж останніх 22 років «Консорціум із підприємницької освіти», який забезпечує підтримку тих, хто навчає молодь використовувати можливості для кар'єрного зростання та навичок, необхідних для успішної роботи підприємця. Варто зазначити, що «Консорціум із підприємницької освіти» (The Consortium for Entrepreneurship Education) – некомерційна організація, започаткована у Колумбусі, штат Огайо, до складу якого входять члени, кожен із яких лідирує в різних підрозділах, включаючи тих, хто розробляє навчальні плани та встановлює освітню політику на державному рівні, педагогів загальної середньої школи, коледжів та університетів; громадських установ, які забезпечують можливості для економічного процвітання шляхом підготовки молоді, та фондів, спрямованих на поліпшення освіти через розвиток підприємницької компетентності (The Consortium for Entrepreneurship Education, 2023).

Крім того, «Консорціумом із підприємницької освіти» утворено також добровільну групу «майбутнього мислення» (Think Tank), що складається з широкого кола освітян, які працюють у різних освітніх установах, рівнях та містах, розташованих на території Сполучених Штатів Америки. Результати обговорення не базуються на формальних наукових дослідженнях, вони орієнтуються на концепції, що є основою для розроблення Національних стандартів змісту підприємницької освіти.

На зустрічах з підприємцями Консорціум визначив такі концептуальні ідеї, які, на нашу думку, підкреслюють важливість розвитку підприємницької компетентності в керівників шкіл США:

1. Підприємцями не «народжуються», ними «стають» упродовж життя.
2. Підприємливим людям притаманні різноманітні особистісні характеристики, головні з яких – бажання ризикувати в обмін на прибуток.
3. Щоб стати успішним підприємцем, важливо розвивати комунікативні навички, міжособистісні здібності, фінансову грамотність та обізнаність в управлінні персоналом.
4. Керівники закладів освіти можуть стати успішними підприємцями в результаті різноманітної діяльності, здійсненої впродовж навчання.
5. Навчання підприємницькій діяльності є реальним інструментом для розвитку професійних навичок керівника ЗЗСО.
6. Визначення «успіх підприємництва» залежить від досягнення цілей особистості, від неповного доходу корпоративних структур, які швидко зростають.
7. Розвиток підприємницької компетентності є важливим на всіх щаблях професійного зростання.

Однією з провідних для розвитку підприємницької компетентності у США є концепція «Освіта для кар'єри» (Career Education). В основі цієї концепції лежить послідовне формування професійних умінь, знань, підприємницьких навичок і особистісних якостей, необхідних сучасним керівникам шкіл (Career Education, 2019).



Такі програми, як «Бути підприємливим» (JA Be Entrepreneurial), «Бізнес–містечко» (JA BizTown), «Кар’єрний успіх» (JA Career Success), «Економіка для успіху» (JA Economics for Success), «Досліджуючи економіку» (JA Exploring Economics), «Фінансовий парк» (JA Finance Park), «Глобальний ринок» (JA Global Marketplace), «Це мій 84 бізнес» (JA It’s My Business!), «Більше ніж кошти» (JA More than Money), «Робоча тінь» (JA Job Shadow) – спрямовані на те, щоб кожен керівник школи мав фундаментальне розуміння сутності системи вільного підприємництва, а також практичні навички підприємницької діяльності. Вони наочно демонструють, як знання з ведення бізнесу можуть стати основою соціального і фінансового благополуччя за наявності бажання вчитися. У свою чергу, дослідження у сфері освіти, проведені американською асоціацією «Formative Evaluation», свідчать, що випускники цих програм володіють знаннями про принципи організації підприємництва і мають результативну практичну підготовку для здійснення підприємницької діяльності,

Навчання підприємництва за програмою «Створення підприємницьких можливостей в Ефінгемі штату Іллінойс» (Effingham CEO (Creating Entrepreneurial Opportunities) спрямоване на підготовку керівників шкіл та вчителів до започаткування та ведення освітнього бізнесу, виховує їх як відповідальних підприємців, а також розвиває їхнє економічне мислення. Програма CEO – це реальний досвід навчання з можливістю ризикувати, управляти результатами та вчитися на основі помилок, де керівники ЗЗСО спроможні аналізувати такі поняття, як: попит та пропозиція, аналіз витрат, вигоди, конкурентна перевага – та визначати власні можливості щодо підприємницької діяльності. Після закінчення навчання слухачі цієї програми готують випускну роботу, що включає в себе: розробку проекту, структури бізнесу, маркетинг, фінансові стратегії, ведення бухгалтерського обліку та підготовку звіту про прибутки та збитки, бухгалтерський баланс.

Варіантом підтримки американської педагогічної спільноти, що формує підприємницьку компетентність у США, є «Програма економіки Америки»

(The Economics America Program) – комплексна, стандартизована програма Ради з економічної освіти (Council for Economic Education (CEE) разом із мережею асоційованих державних рад й університетських центрів для розвитку шкільної економічної освіти, що допомагає керівникам шкіл та шкільним округам розробляти стандарти, навчати методики економічної освіти, щоб кожен випускник школи оволодів принаймні базовим рівнем підприємницької грамотності.

Розвитку підприємницької компетентності керівників шкіл в США сприяє «Фонд Коулмана» (The Coleman Foundation) – приватний, незалежний грантовірний фонд, заснований у штаті Іллінойс у 1951 р., який підтримує навчальні заклади, що надають підприємницьку освіту. Зосереджуючись на розвитку підприємницької компетентності, працівники Фонду заохочують та підтримують керівників шкіл через програми, що навчають підприємницької діяльності, водночас допомагають створити нове покоління власників бізнесу. Як стверджує працівник Фонду Дж. Х'юз (John Hughes), «підприємництво» – це самопрацевлаштування через власність бізнесу, що має значні елементи ризику, контролю та винагороди. Право власності на бізнес та створення підприємств з комерційною метою є основними у визначенні підприємницької діяльності. Ця перспектива сама по собі передбачає прийняття ним ризику та управління, здійснення значного особистого контролю, що містить потенціал для особистої винагороди.

Принципи самовизначення, незалежності та індивідуальної ініціативи є характерними рисами, важливими для розвитку підприємницької компетентності майбутніх підприємців та їх прагнення до самозайнятості». Таким чином, він пропагує підприємництво як варіант вибору подальшої кар'єри та сфери навчання для людей різного віку; прагне підкреслити актуальність впливу чинних освітніх програм з підприємництва (Hoang, 2003).

У процесі проведеного аналізу нами з'ясовано, що у *Сполучених Штатах Америки* організація підприємницької освіти декларується низкою концепцій, а саме: концепція «ефективного працівника», яка передбачає

диференціацію принципів розподілу розумової й фізичної праці і спрямована на підприємницьку підготовку та розвиток якостей (ініціативність, професіоналізм, наполегливість і формування економічних умінь тощо), без яких не можна успішно розв'язати завдання, пов'язані з підприємництвом; концепція «Освіта для кар'єри» (Career Education). Досвід США щодо розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти націлює на: опанування MBA-програм, створення «Консорціуму із підприємницької освіти» та добровільних об'єднань із розвитку підприємницького мислення.

Отже, здійснений аналіз програм, упроваджених американською педагогічною спільнотою, дозволяє стверджувати що вони, безсумнівно, сприяють розвитку підприємницької компетентності керівників американських шкіл, допомагають їм стати більш гнучкими, упевненими в собі, незалежними, здатними приймати рішення, більш творчо підходити до справи, планувати, розв'язувати проблеми, орієнтуватися в нестандартній ситуації, набувати підприємницьких навичок, знань про бізнес, взаємодіяти з партнерами, краще пізнати себе і навчатися керівництву. За допомогою навчання за освітніми програми, керівники ознайомлюються не лише з основами підприємництва, а і мають можливість займатися реальною підприємницькою діяльністю в освіті або її моделюванні.

За результатами вивчення зарубіжного досвіду розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти хочемо узагальнити, що відповідно до освітніх стратегій, країни Європейського Союзу сформованість підприємницької компетентності керівників шкіл розглядають на трьох основних рівнях: ставлення (attitudes) – упевненість у собі, почуття ініціативи; навички (skills) – креативність, планування, фінансова грамотність, управління ресурсами, управління невизначеністю/ризиком, робота в команді; знання (knowledge) про оцінювання можливостей, розуміння ролі підприємницької компетентності в житті суспільства (Andersen et al., 2017, с. 158). Саме з таких позицій проблема

розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти є актуальною як в Україні, так і в зарубіжних країнах.

Поза сумнівом, в сучасних умовах потрібні кардинальні зміни в системі неперервної освіти в рамках інтегрованих міжнародних проєктів і програм, здатних акумулювати зарубіжний досвід і прискорити застосування освітніх інновацій та значних здобутків європейських закладів освіти в розробці і реалізації підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

### **Висновки до першого розділу**

У розділі досліджено розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти як предмету наукових досліджень, розкрито характеристику підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, проаналізовано зарубіжний досвід розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

На підставі порівняння й узагальнення філософської, економічної, соціологічної, психолого-педагогічної літератури констатовано різноаспектність представлення проблеми підприємництва загалом, а також розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО. З'ясовано, що в умовах сучасного освітнього ринку конкурентоспроможним є вмотивований керівник закладу загальної середньої освіти, який не тільки усвідомлює необхідність професійного самовдосконалення, а й здатний самостійно опановувати та застосовувати знання, уміння з підприємницької діяльності, генерувати й утілювати оригінальні ідеї, пов'язані з розвитком підприємництва.

У методичних працях сфокусовано увагу на таких проблемах розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО: урахування в роботі економічних і підприємницьких концепцій; розв'язання проблем підприємця (менеджера освіти); формування підприємницького світогляду; розвиток креативності, відповідальності, навичок ділового спілкування, лідерства,

командної роботи, ініціативності; виховання прагнення до співпраці, активної життєвої позиції, самовираження. На основі логічного узагальнення результатів теоретичного аналізу нормативно-законодавчих документів, соціально-економічних реалій і психолого-педагогічних розвідок уточнено зміст наукових категорій «економічна грамотність», «фінансова грамотність», «економічне мислення», увиразнено необхідність категоризації поняття «підприємницька компетентність керівника ЗЗСО».

Підприємницьку компетентність керівника ЗЗСО потрактовано як складний соціально-діяльнісний і психолого-педагогічний феномен, конкретизований динамічним комплексом ціннісно-світоглядних освітніх орієнтацій, сформованих ділових навичок, знань, умінь, способів діяльності, досвіду, професійно значущих якостей, що цілісно маркують підготовленість особи до підприємницької діяльності в межах реалізації професійно-функційних завдань. Поняття «розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти» витлумачено як цілісний і постійний процес підвищення рівня знань, навичок та вмінь, який дає змогу керівнику, адаптуючись до динамічних змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, ефективно керувати ЗЗСО та спрямований на підвищення здатності впроваджувати підприємницькі підходи в управлінні, залучати додаткові ресурси, оптимізувати витрати, ухвалювати рішення щодо раціонального використання коштів.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в системі неперервної освіти країн Європейського Союзу та Великої Британії, США засвідчив, що в європейському просторі простежуване формування моделі керівника нового типу, якому притаманні гнучке й підприємницьке мислення, інноваційні підходи до власного професійного розвитку. Зокрема, через іспанський портал «Retolab», де презентовано прогресивні ідеї, проблеми, досвід упровадження підприємництва в освіту, українські менеджери освіти в зручний час пропрацьовують новинки щодо реалізації власних бізнес-ідей. Зафіксовано,

що діяльність «ANPROFOL» (некомерційна асоціація Іспанії) орієнтована на просування підприємництва в освіті та організацію підвищення кваліфікації керівників шкіл через проведення національних конференцій, розміщення на вебсайті розділів навчальних ресурсів із підприємництва, що стосуються таких тем, як критичні погляди на підприємництво, соціальне підприємництво, виклики, візуальні інструменти для підприємництва. На підставі опрацювання досвіду Великої Британії виокремлено ключові ідеї, використання яких є конструктивним для розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти в Україні, а саме: проведення практичних занять із використанням технік креативності для розроблення підприємницьких ідей та ухвалення управлінських рішень; залучення керівників шкіл до ІКТ-симуляції, що сприяє відпрацюванню в дистанційному форматі практичних навичок зі створення стартапів і набуттю підприємницьких навичок. Фінський досвід репрезентує такі конструктивні рекомендації: активна робота в онлайн-середовищі «Moodle», де запропоновано курс «Підприємництво для керівників ЗЗСО»; проведення спільних онлайн-хакатонів за участі керівників шкіл та успішних підприємців для обміну досвідом щодо особливостей провадження підприємницької діяльності; створення віртуальних путівників для підприємницького навчання. Досвід США з розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти скеровує на опанування MBA-програм, створення Консорціуму з підприємницької освіти для керівників шкіл та добровільних об'єднань із розвитку підприємницького мислення.

Підсумовано, що в сучасних умовах потрібні кардинальні зміни в системі неперервної освіти в межах інтегрованих міжнародних проєктів і програм, здатних акумулювати зарубіжний досвід, пришвидшувати застосування освітніх інновацій і вагомих здобутків європейських закладів освіти в розробленні й реалізації підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗЗСО В УМОВАХ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

#### 2.1. Стан розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти

Сучасний світ трансформується настільки швидко, що ринок освітніх послуг не завжди встигає адаптуватися до цих змін. Свобода вибору, розвиток ІТ-технологій, поява нових професій, інтеграція наук потребує від випускників закладів загальної середньої освіти (надалі ЗЗСО) вміння швидкого реагування, ініціативності, формування витримки під час роботи в ситуаціях, пов'язаних із ризиком. Прагнення України інтегруватися в єдиний європейський освітній простір актуалізувало необхідність модернізації вітчизняної освіти й приведення її у відповідність до європейських освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей. Цьому сприяє реалізація в Україні широкомасштабної освітньої реформи й упровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа». Компетентнісний підхід як базисне підґрунтя цієї Концепції зумовлює нові вимоги до особистості й діяльності педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти і, особливо, до керівників цих закладів, яким в умовах реформування системи вітчизняної освіти надаються нові повноваження (компетенції) й водночас вимагається володіння відповідними їм компетентностями. Амбітне бачення нової школи вимагає керівників, які б узялися за неймовірне завдання – професійно підходити до своєї ролі, демонструючи здатність виважено справлятися з невизначеністю та невпевненістю.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни, коли розширюється ринок освітніх послуг, впроваджуються елементи комерційного розрахунку, зростає автономія навчального закладу у прийнятті рішень, активно залучається громадськість до вирішення освітніх питань,

закріплюються демократичні принципи та форми управління освітою. З урахуванням цих реалій, серед функцій, які виконує директор ЗЗСО в першу чергу треба звернути увагу на: кошторисно-фінансову грамотність, науково-методичне забезпечення освітнього процесу, розпорядження шкільним майном і бюджетними коштами, складання угод та відкриття рахунків в установах банків, заходи заохочення і стягнення щодо працівників, задоволення освітніх потреб громадян, звітність про результативність роботи навчального закладу.

Нові умови, які склалися в результаті функціонування ринкових економічних відносин, позначилися на функціонуванні системи освіти та на управлінні цією системою. Ринкові відносини, по-перше, визначають появу нових суспільних норм і стандартів поведінки, а по-друге на основі індивідуального життєвого досвіду особистості, перебудови життєвих планів і взаємовідносин з безпосереднім оточенням соціальної реальності відбуваються зміни психологічних і соціальних характеристик, які можуть не узгоджуватися з загальносуспільними цінностями. У зв'язку з цим можлива суперечлива ситуація в процесі економічної соціалізації (адаптації до соціально-економічного простору) керівника ЗЗСО з двома тенденціями – позитивною і негативною. Перша спрямована на розкриття індивідом природного потенціалу і самореалізацію особистості як суб'єкта економічних перетворень, а друга – на дезадаптацію і деривацію у сфері економічної реальності освітньої сфери.

Керівники закладів загальної середньої освіти на сучасному етапі розвитку освіти зацікавлені в отриманні знань із господарських, фінансових та маркетингових питань в освіті, оскільки вони самі стають менеджерами, управляють педагогічною системою школи, її розвитком, організують і стимулюють професійну діяльність педагогічних працівників, вивчають попит на освітні послуги та забезпечують їх якісне надання, займаються господарською діяльністю, намагаючись дотримуватися показників роботи навчального закладу відповідно до державного стандарту загальної середньої



освіти, утримувати його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, мати достатній рівень професійної компетентності. Неперервний розвиток професійної компетентності керівників закладів середньої освіти визначається соціальним замовленням на забезпечення професійного управління ЗЗСО.

Згідно з професійним стандартом керівника ЗЗСО, мета професійної діяльності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти полягає в безпосередньому управлінні закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти.

Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без доручення в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти. Керівник підпорядковується засновнику закладу освіти.

Документ передбачає, що керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до Закону «Про повну загальну середню освіту» (Закон України про повну загальну середню освіту, 2020).

Керівник закладу повинен мати диплом магістра (спеціаліста). Передбачено проведення атестації не рідше ніж раз на 5 років, за результатами якої визначається відповідність керівника займаній посаді. Необхідною умовою атестації є проходження підвищення кваліфікації у міжатестаційний період.

Для керівника закладу передбачено щорічне підвищення кваліфікації, яке може здійснюватися шляхом неформальної (тренінги, семінари, семінари-практикуми, вебінари, майстер-класи тощо) та інформальної освіти.

Керівник закладу освіти (крім приватного закладу) зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менш ніж 90 навчальних годин (три кредити ЄКТС).

Професійний стандарт визначає такі загальні компетентності керівника закладу: громадянську, соціальну, культурну, когнітивну та підприємницьку, а також низку професійних компетентностей:

- нормативно-правова;
- стратегічного управління закладом освіти;
- стратегічного управління персоналом;
- забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти;
- лідерська;
- емоційно-етична;
- компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства;
- здоров'язбережувальна;
- інклюзивна;
- проєктувальна;
- інноваційна;
- здатність до навчання впродовж життя;
- інформаційно-цифрова.

Всі вищевказані компетентності сприяють успішній реалізації керівником закладу загальної середньої освіти, своїх трудових функцій, а саме:

- забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти;
- забезпечення управління якістю освітньої діяльності;
- забезпечення партнерської та мережевої взаємодії;
- організація безпечного і здорового освітнього середовища;
- забезпечення власного безперервного професійного розвитку (Про професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, 2021)

Отже, сучасному очільнику закладу загальної середньої освіти необхідно володіти низкою загальних і професійних компетентностей. Однією з найважливіших, на нашу думку, є опанування та вдосконалення підприємницької компетенції, адже вона передбачає впевнене користування та застосування економічних та управлінських інструментів у всіх сферах діяльності.

На основі теоретичного аналізу педагогічної літератури та досвіду роботи закладів післядипломної педагогічної освіти встановлено, що на сьогодні бракує даних, які б дали змогу об'єктивно оцінити та визначити рівень розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО у системі післядипломної педагогічної освіти. Дослідження даної проблеми в умовах неперервної освіти ставить перед нами завдання проаналізувати зміст, форми та методи розвитку зазначеної проблематики досліджуваної категорії керівників у СППО.

Нами вивчено досвід роботи Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти, Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, Комунального навчального закладу «Обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників» Черкаської обласної ради, Полтавської академії неперервної освіти ім. В. Остроградського, КЗВО «Одеської академії неперервної освіти Одеської обласної ради», Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради, з питання розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО у межах курсів підвищення кваліфікації. У ході дослідження вивчено та проаналізовано освітні програми підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО, освітні програми семінарів-тренінгів та тематику навчальних занять курсів підвищення кваліфікації керівників у вищезазначених закладах.

У Волинському інституті післядипломної педагогічної освіти накопичено певний досвід організації імітаційних форм підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти, зокрема:

1) Проведення короткотермінових семінарів для керівників ЗЗСО при вивченні спецкурсу *«Формування підприємливості та ініціативності особистості»*, дають змогу ознайомитися з підприємницькою діяльністю, підготувати та розробити бізнес-плани, замислитися над своїми короткостроковими і довгостроковими цілями, створити електронні портфоліо й освоїти основи підприємницької діяльності, навички командної роботи, прийоми поліпшення комунікації. Методи формування таких рис підприємливої людини, як здатність самостійно вирішувати життєві проблеми, аналізувати, ухвалювати оптимальні рішення, аргументувати та захищати свою позицію, дискутувати, генерувати креативні ідеї й усвідомлювати власні цінності необхідно розвивати в освітньому процесі сучасної школи, побудованому на тлі підприємництва.

2) Вивчення курсу *«Фінансова грамотність»* поглиблює уявлення керівників ЗЗСО про фінанси, можливості розширення джерел фінансування, суть та класифікацію видатків, основи інвестування.

3) Сертифіковані короткотривалі семінари *«Формування креативності та проактивності педагога»* (8 год.), *«Дизайн-мислення педагога»* (8 год), а також приватні консультації дають змогу керівникам ЗЗСО розробляти свої кар'єрні плани, вивчати приклади розвитку власного бізнесу, збирати контент для своїх сайтів, брати участь у різних проєктах і отримувати доступ до стажувань.

4) Більший акцент в освітніх програмах ВІППО робиться на курси з розвитку критичного та креативного мислення, оскільки підприємництво розвивається через ініціативність, а відтак, однією з основних освітніх цілей має бути заохочення до креативності та творчості.

Проте ці напрями реалізуються лише з учителями базової середньої освіти, і не стосуються керівників ЗЗСО. Тому особливий інтерес викликають питання підприємництва у світлі визначення навичок, що впливають на розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Освітня програма «Фандрейзинг й основи проєктної діяльності», розроблена у Рівненському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти має на меті модернізацію управлінської компетентності керівників (заступників керівників) ЗЗСО для ефективного управління відповідно до вимог Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» з урахуванням основних напрямів державної політики в галузі освіти, її європейського вектору розвитку, особливостей соціально-економічного розвитку територій у процесі децентралізації влади в Україні. В умовах запровадження автономізації закладів освіти їх керівники отримують змогу залучати додаткові кошти на розвиток ЗЗСО з допомогою організації проєктної роботи. Тому курс «Фандрейзинг й основи проєктної діяльності» посідає важливе місце у системі координат Нової української школи. Він передбачає вивчення таких аспектів проєктної діяльності: особливості розробки фандрейзингової стратегії закладу освіти (як перманентно залучати додаткове фінансування від держави та міжнародних донорів); підготовка нарративної частини проєктів (як писати проєкти так, щоб вони мали шанс на перемогу); розробка проєктних бюджетів (як підготувати збалансований бюджет, який сподобається донорам); управління і звітність в межах проєктної діяльності (як досягти успіху у процесі реалізації проєкту та налагодити сталу співпрацю з донорами). Викладання курсу здійснюється у формі моделювання основних етапів проєктної діяльності: від чіткого визначення мети і завдань та процедури подачі заявки до управління проєктами та підготовки звітності за результатами їх реалізації. У результаті навчання всі учасники (слухачі) курсів підготують власні проєктні заявки на отримання фінансування, які вони зможуть подати від імені власної школи на один із конкурсів грантів. Освітня програма передбачає очну (зокрема, з використанням технологій дистанційного навчання) форму навчання, яка організовується шляхом проведення: інтерактивних лекцій; тематичних дискусій; практичних занять (семінарів, тренінгів, майстер-класів тощо); контрольних заходів (організаційно-

настановне заняття, конференція з обміну досвідом). Обсяг освітньої програми складає 30 годин (1 кредит ЄКТС).

Заслуговує на увагу освітня програма підвищення кваліфікації педагогічних працівників за напрямом *«Формування професійної інноваційної компетентності керівних і педагогічних кадрів»* за очною формою навчання (30 аудиторних годин), яка розроблена на основі сучасної державної освітньої політики, стратегії реформування освіти, а також із урахуванням концепції Нової української школи. Актуальність програми полягає у необхідності підготовки керівників ЗЗСО до реалізації освітньої політики держави шляхом опанування новітніми практиками, технологіями, методиками, формами, техніками професійної діяльності на засадах інноваційних підходів до освіти з урахуванням потреб педагогів, держави та цивілізаційних викликів. Однією з ключових тем у цій програмі є *«Школа підприємництва як модель навчання на основі проєктів»*, зміст якої включає: колаборативне і підприємницьке ставлення до освітньої діяльності; навчання на основі проєктів у межах освітнього процесу та поза ним; проведення уроків, екскурсій у бізнес-компаніях, на підприємствах, офісах та установах; ознайомлення із професійним розвитком педпрацівників, їхніми професійними досягненнями; створення презентацій та проєктів про професійні успіхи членів родин; створення команд закладу освіти для розроблення підприємницьких проєктів і програм за участі суб'єктів освітнього процесу; залучення додаткових ресурсів на розвиток закладу освіти; нова роль закладу освіти як партнера місцевої громади.

Освітня програма *«Система планування у закладі освіти»* спрямована на підвищення методичного та практичного рівнів управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти щодо стратегічного розвитку установ і закладів освіти відповідно до основних напрямів державної політики у галузі освіти, візії засновників закладів освіти, освітніх потреб споживачів освітніх послуг. Актуальність програми спричинена потребою підготовки керівників ЗЗСО до реалізації освітньої

політики шляхом поглиблення знань нормативно-правової бази, розуміння етапів планування, навичок забезпечення ефективного функціонування системи планування, дотримання динаміки зростання ефективності використання всіх видів ресурсів школи. Окрім того, підготовка стратегії розвитку ЗЗСО зумовлена якісним оновленням змісту освіти, який полягає в необхідності приведення її у відповідність до європейських стандартів, потреб сучасного життя, запитів суспільства щодо надання якісних освітніх послуг. У статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» зазначено, що керівник закладу загальної середньої освіти зобов'язаний забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. При цьому виконання керівниками ЗЗСО вимог освітньої програми підвищення кваліфікації забезпечить такі результати навчання: здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти; здатність проєктувати, розробляти документи щодо управління закладом освіти; здатність визначати і враховувати запити й очікування всіх учасників освітнього процесу; здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти та здійснювати стратегічне планування; здатність управляти змінами; здатність приймати й ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків; здатність до планування, контролю за забезпеченням освітнього процесу та оцінюванням ефективності управлінської діяльності. Обсяг освітньої програми складає 30 годин (1 кредит ЄКТС).

У структурі освітньої програми підвищення кваліфікації директорів ЗЗСО за напрямом «*Розвиток управлінської компетентності*» очної форми навчання (90 аудиторних годин) зазначається, що сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має бути готовим до управління колективом закладу в нинішніх умовах з позицій підприємництва та управління. Актуальність освітньої програми організації та проведення підвищення кваліфікації директорів закладів загальної середньої освіти зумовлена швидкими змінами в соціально-економічному, політичному житті країни,

викликами глобалізації, об'єктивними потребами підвищення якості управління в умовах децентралізації; необхідністю розроблення нових технологій саморозвитку й самовдосконалення педагогічних працівників з урахуванням їхніх особистісно-професійних запитів і потреб, професійного досвіду.

Освітня програма семінару-тренінгу *«Курс «Фінансова грамотність» у школі»* (10 год.) передбачає вивчення фундаментальних економічних категорій, «уведення» до власних фінансів; фінансових процесів та явища, абетки власної фінансової безпеки, власного фінансового планування.

З'ясовано, що у *Комунальному закладі «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради* керівники ЗЗСО відпрацьовують навички підприємницької компетентності за освітньою програмою підвищення кваліфікації новопризначених заступників директорів закладів загальної середньої освіти з навчально-виховної роботи (за Концепцією «Нова українська школа») за темами: 1) Стилі управління. Командотворення. Етика ділового спілкування; 2) Грантові проєкти в закладі освіти: виклики часу; 3) Концепт простору навчального успіху.

Освітня програма підвищення кваліфікації керівників закладів та/або установ освіти *«Створення сучасного освітнього середовища (з уточненням категорій, напрямів, компетентностей тощо)»* (30 год.) передбачає опрацювання тем:

- 1) Стратегічне управління персоналом: курс на професійну автономію чи на культуру співпраці?
- 2) Актуальні питання здійснення публічних закупівель: законодавчі вимоги.

Навчання здійснюється як очно так і за дистанційною формою навчання з використанням дистанційних технологій у синхронному режимі.

У *Комунальному навчальному закладі «Обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників» Черкаської обласної ради*, керівники ЗЗСО вправляються у розвитку підприємницької компетентності у



форматі навчальних тренінгів, семінарів, практикумів, конференцій з обміну досвідом із використанням методів інтерактивного навчання та стратегій розвитку критичного мислення. Скажімо, освітня програма підвищення кваліфікації «*Основи економічних знань*» (36 год.) має на меті вдосконалити професійні компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, розкрити актуальні питання економіки в умовах реформування галузі освіти відповідно до вимог Концепції «*Нова українська школа*». Орієнтує на вдосконалення професійних компетентностей керівників загальної середньої освіти в умовах реалізації положень Концепції «*Нова українська школа*», адже розвиток креативної особистості, яка володіє компетентностями лідера освіти 21-го століття, усвідомлює свою роль як керманіча і фасилітатора обговорень у школі, впровадження нових методик роботи та альтернативного фінансування змін у закладі загальної середньої освіти, здійснює впровадження сучасних технологій організації освітнього процесу, що базуються на кращих європейських і вітчизняних практиках, результатах наукового пошуку зарубіжних та вітчизняних дослідників.

Освітня програма реалізується в очному форматі та спрямована на розкриття актуальних економічних питань в умовах реформування галузі освіти. Освітня програма складається з 5 навчальних модулів.

Модуль 1. Фундаментальні поняття економіки.

Модуль 2. Фундаментальні процеси та явища ринкової економіки.

Модуль 3. Підприємство та підприємницька діяльність.

Модуль 4. Національна економіка та роль уряду в її функціонуванні.

Модуль 5. Світова економіка та інтеграційні процеси.

Цікавою є освітня програма підвищення кваліфікації «*Основи фінансової грамотності*» (48 год.), що націлює на активізацію професійного самовдосконалення з курсу «*фінансова грамотність*»; розвиток компетентності керівних кадрів щодо підприємливості та фінансової грамотності та створення системи фінансової освіти і виховання у навчальному закладі. Очікувані результати цієї програми спрямовані на

поглиблення та систематизацію знань учасників щодо питань особистих фінансів, фінансової системи і фінансових послуг, заощаджень та інвестицій, запозичення і кредиту, фінансової безпеки; розвиток умінь і навичок конструювання системи фінансової освіти; формування у керівників ЗЗСО вмінь та навичок використання фінансових знань для підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Короткотермінові освітні програми «Дизайн мислення для освітніх інновацій» та «Самоаналіз особистісно-професійної діяльності з реалізації освітніх цілей і завдань», які розраховані на 8 годин, передбачаємо теж можуть бути пов'язані з розвитком підприємницької компетентності сучасного керівника школи.

*Полтавська академія неперервної освіти ім. В. Остроградського* проводить підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО за освітньою програмою, що розрахована на 120 год., мета якої – забезпечення неперервного професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. В освітній програмі передбачено теми, дотичні до предмету нашого дослідження: «Підприємницька компетентність керівника закладу освіти: генерування та втілення ідей», «Управління змінами. Стратегія розвитку закладу освіти», «Лідерство як основа сучасного управління», «Самоменеджмент керівника закладу освіти», «Тенденції розвитку позитивного іміджу закладу освіти». Необхідно зазначити, що реалізація вищезазначених тем передбачає такі змістові аспекти:

- чотири «стовпи» підприємницької компетентності: інноваційність, креативність, готовність до ризику, командна робота.
- підприємницька діяльність освітніх організацій: види та особливості реалізації, розвиток підприємницької культури та етики.
- підприємницьке мислення та навички в управлінській діяльності керівника закладу освіти: ціна втрачених можливостей.

- освіта підприємництва як відповідь на виклики суспільства та спосіб вирішення проблем громади.
- філософські проблеми діалогу між освітою та бізнесом.

Форми проведення занять – лекція, практичне заняття, інструктивно-методичне заняття, тренінг, конференція з обміну досвідом, «круглий стіл», консультація, дистанційна консультація, самостійна робота.

Керівник закладу загальної середньої освіти, за результатами навчання за освітньою програмою, повинен уміти: проводити сучасні методики аналізу стану функціонування і розвитку закладу освіти до аналізу сильних і слабких сторін у процесі вивчення внутрішнього середовища закладу; використовувати методологію побудови стратегії розвитку закладу освіти на основі стратегічної мети, візії та місії закладу; методики організації опитування, анкетування, бесід, інтерв'ювання респондентів як представників широкої громадськості для вироблення і коригування стратегії (у т.ч. візії, місії) розвитку закладу; забезпечувати автономію закладу освіти, зокрема організаційної, академічної, кадрової, фінансової тощо; управляти змінами, креативно підходити до вирішення стратегічних завдань і прийняття управлінських рішень; забезпечувати командну роботу учасників освітнього процесу; застосовувати технології позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і груп осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

Короткотермінові семінари, які проводяться в Полтавській академії неперервної освіти ім. В. Остроградського включають такі теми: «Підприємницька компетентність в освіті: філософія та методика формування здатності до навчання впродовж життя» (2 год); «Культура самовираження та лідерство в освіті: життєтворчі перспективи особистості педагога та його інноваційна компетентність» (2 год).

Під час аналізу освітніх програм підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО у КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» нас зацікавила програма підвищення кваліфікації «*Моделювання освітнього*

*середовища закладу освіти»,* обсягом 60 год., націлена на розв'язання таких завдань:

- удосконалення професійних компетентностей керівників щодо моделювання освітнього середовища закладу освіти;

- сприяння особистісному та професійному розвитку керівників ЗЗСО на основі актуалізації їхнього професійного та життєвого досвіду відповідно до сучасних вимог суспільства;

- розвиток комунікативних здібностей конструктивної взаємодії між керівником, педагогічними працівниками закладу освіти та батьками; навичок командоутворення;

- розширення знань щодо дотримання визначених норм (права та обов'язки) та врахування ціннісних орієнтирів кожної зі сторін при моделюванні освітнього середовища закладу освіти. Виокремлюємо теми, які дотичні до проблематики нашого дослідження: «Методологія розроблення стратегії розвитку закладу освіти», «Структура стратегії розвитку закладу освіти: практичні аспекти», «Готовність керівника до управління закладом освіти на засадах коучингу», «Модель сучасного керівника-коуча», «Траєкторія професійного зростання керівника-лідера».

Програма підвищення кваліфікації *«Лідерство як мистецтво управління змінами у сучасному закладі освіти»* (30 год.) нерозривно пов'язана з реформуванням освіти в контексті демократизації освіти в Україні та децентралізації владних повноважень, що вимагатиме від керівників закладів освіти зміни стилю роботи, формування нової управлінської культури та педагогічного мислення, застосування прийомів ефективної комунікації. Структура навчальної програми передбачає вивчення таких тем: «Від керівника до лідера: напрями розвитку лідерської компетентності», «Організаційна культура закладу освіти як чинник лідерства», «Комунікаційна культура керівника: практичний аспект», «Основні тенденції тайм-менеджменту керівника-лідера», «Управління часом: активні техніки».

Звертаємо увагу на те, що зазначена освітня програма спрямована на розвиток умінь:

- організовувати професійну діяльність на компетентнісних засадах (прогнозування, проєктування, оцінювання тощо);
- сформувати особистий стиль управління з орієнтацією на процеси партнерства;
- застосовувати сучасні прийоми ефективного лідерства у власній системі підвищення кваліфікації.

Навчально-тематичним планом передбачено різні форми занять, визначено теоретичну та практичну частину підготовки, що дає змогу оперативно враховувати професійні запити й потреби слухачів.

Цікавою є програма підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО «*Розвиток soft skills керівника в системі методичної роботи*» (30 год.), метою якої є розкриття ресурсних можливостей керівника закладу середньої освіти шляхом розвитку soft skills у професійному розвитку. Основними темами є: «М'які навички (soft skills): практики формування», «Самоконтроль та самоорганізація діяльності керівника», «Моделювання ситуацій: ефективні інструменти самоорганізації», «Ресурсні можливості керівника закладу: реалізуємо персоніфікований підхід».

Проведений аналіз освітніх програм закладів післядипломної освіти, показав, що тематика лекційних та практичних занять, а також спецкурсів для слухачів курсів підвищення кваліфікації в більшості випадків присвячена таким проблемам: фінансова грамотність керівника ЗЗСО, фандрейзинг, основи проєктної діяльності, стратегії розвитку закладу освіти, управлінські рішення, ресурсні можливості, лідерство, самоменеджмент керівника закладу освіти, траєкторія професійного зростання керівника-лідера. Але поряд із тим, спостерігається відсутність в освітніх програмах підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО тем та курсів за вибором, пов'язаних із розвитком підприємницької компетентності; занадто мала кількість спецкурсів і семінарів-тренінгів, практичних занять, які б поглиблювали навички

використання підприємницьких інструментів та інтеграцію підприємницького змісту в професійний розвиток сучасного керівника закладу загальної середньої освіти.

Необхідно зазначити, що можливості неперервної освіти в розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО можуть бути зrealізовані за допомогою як формальної, так і інформальної освіти. Саме заклади післядипломної педагогічної освіти, ППО, які забезпечують цілісне планування формальної та інформальної освіти, мають можливість задовільнити потреби керівників щодо отримання необхідних знань, умінь та навиків, пов'язаних із підприємницькою діяльністю, напрацювання інноваційних підходів до власного професійного розвитку із використанням ідей підприємницького змісту, використовуючи форми неформальної освіти: очна (семінари, методичні практикуми, майстер класи, круглі столи, тренінги, вернісажі, форуми тощо), дистанційна (дистанційні курси, вебінар-заходи). Але початок широкомасштабної військової агресії російської федерації в Україні, постійні повітряні тривоги та обстріли значно ускладнили процес проведення очних форм підвищення кваліфікації. Особливо гостро ця проблема відчувається в закладах післядипломної освіти, що здійснюють свою діяльність поблизу районів ведення бойових дій, а також для тих регіонів України, де науково-педагогічні працівники закладів післядипломної освіти та керівники закладів загальної середньої освіти змушені були виїхати за кордон або в іншу місцевість у зв'язку з тимчасовою окупацією росією певних українських територій.

Зазначені виклики значно актуалізували застосування дистанційної форми навчання, яка стала ефективним інструментом збереження як науково-педагогічного потенціалу закладів післядипломної освіти, так і допомогла продовжити неперервний процес професійного розвитку керівників ЗЗСО тимчасово окупованих територій та територій, що знаходяться в зоні бойових дій. Тож вагомим напрямом інформаційного та науково-методичного забезпечення післядипломної освіти є використання Інтернет-ресурсів.

Організація інформаційно-освітнього середовища, створює умови вільного доступу до інформаційних та освітніх ресурсів, телекомунікаційних мереж, навчання в online режимі тощо. На платформах інтернет-ресурсів педагогічні працівники, зокрема і керівники закладів загальної середньої освіти, мають змогу ознайомитися з нормативно-правовими документами; методичною та науково-методичною літературою; інформаційними матеріалами з дисциплін; новими освітніми технологіями і методиками; науковими розробками тощо.

Зміна вектору розвитку післядипломної освіти відповідно до завдань реформування зумовила оновлення змісту підвищення кваліфікації на нових демократичних засадах, пріоритетом якого є запити споживачів освітніх послуг в умовах загострення конкуренції закладів загальної середньої освіти. Зокрема, тенденції децентралізації спричинили появу таких явищ, як злиття закладів освіти, ліквідацію неефективних закладів, конкурсний відбір керівників тощо. Все це, безумовно, впливає на пошуки механізмів безперервного розвитку професійної компетентності керівника, якому необхідно приймати рішення в умовах постійно змінного конкурентного освітнього середовища. Зрозуміло, що керівнику замало лише курсів підвищення кваліфікації (один раз на п'ять років). У таких умовах варто керівникам закладів освіти зорієнтуватись на розуміння збільшення обсягу компетентностей, які необхідні для розбудови та розвитку відкритої системи школи.

Посутній інтерес становлять дослідження щодо результатів вивчення запитів директорів закладів освіти стосовно змісту, форм та методів їхньої підготовки до управлінської діяльності в системі післядипломної педагогічної освіти (Бачинська, 2018); розробки використання нових моделей лідерства, значення фідбеку як інструменту керівництва й отримання зворотного зв'язку; формування організаційної культури керівника тощо. Сучасний керівник, окрім означених класиками менеджменту компетентностей, повинен знати: психолого-педагогічні вимоги інноваційного типу особистості вчителя НУШ; основи прогнозування розвитку закладу освіти в умовах децентралізації;

механізми переведення вертикального розподілу праці в горизонтальний; правові основи організації діяльності дорадчих органів закладу; сучасні концепції якості освіти; технології оцінювання: діагностику, моніторинг, експертизу, аудит тощо. (Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні, 2018).

Окрім цього, керівнику доцільно знати такі сучасні підприємницькі технології, як: фандрайзинг, інжиніринг, регламентування, маркетинг інновацій, бенчмаркінг, бренд-стратегія, фрондування інноваційного ринку. За твердженням представників бізнесу та менеджменту, знання керівнику потрібні для самого процесу навчання, а уміння – для роботи з людьми. Комплекс умінь сучасного керівника можна виокремити за напрямками його діяльності: організаційної, планувальної, проектної, презентаційної, інформаційно-аналітичної, маркетингової, освітньої, контрольно-оцінювальної, мотивуючої, корегувальної, прийняття рішень тощо. Але насамперед нині керівнику варто вміти вибирати показники, за яких громада буде його позитивно оцінювати, а саме: вміти оцінювати витрати на досягнення поставленої мети; планувати використання сучасних технологій управління відповідно до цілей та потреб закладу; володіти засобами алгоритмізації процесу управління у технологічному ракурсі; аналізувати ефективність використання педагогами інноваційних технологій у педагогічній діяльності; мати навички професійної самооцінки і рефлексії.

Зауважимо, для осучаснення поля неперервної освіти керівника вже напрацьовані певні форми. Керівник може отримати формальну короткострокову освіту: пройти курси підвищення кваліфікації при регіонах ІППО, прослухати онлайн-курси з освітнього менеджменту на платформі МОН України, брати участь у різних тренінгах із проблем освіти в Академії інноваційного розвитку освіти (при ІМЗО МОН України); готувати виступи на науково-практичних конференціях; отримувати методичний супровід на різних методичних заходах, які проводять методичні служби; публікувати статті та посібники тощо. Всі ці традиційні заходи будуть значущими, якщо



вони будуть «вплетені» в індивідуальні в індивідуальну освітню програму кожного керівника. Саме індивідуальний маршрут професійного розвитку та ефективна комбінація варіативних курсів допоможе керівнику розвивати інтегративну підприємницьку компетентність.

Щоб задовільнити потреби керівників ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності, інститутам післядипломної педагогічної освіти необхідно шукати нові підходи, відмовляючись від уніфікації як освітнього процесу на курсах підвищення кваліфікації, так і проведення методичних заходів, запроваджувати оригінальні авторські методики, варіативний підхід до підбору технологій, методів, форм, засобів навчання підприємництву, урізноманітнювати аудиторну та педагогічну практики.

Таким чином, сьогодні післядипломна педагогічна освіта має бути орієнтована на системну підготовку керівника ЗЗСО, спрямовану на оперативну переорієнтацію своєї діяльності у зв'язку зі змінами в освітній галузі, насамперед із прийняттям Концепції Нової української школи, яка презентує формулу школи майбутнього, а отже, і керівника майбутнього.

Отже, підприємливість є важливою компетентністю для успіху в різних сферах життя, оскільки допомагає розвивати креативність, інноваційність, ризикованість та здатність до планування й реалізації задумів, а розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО забезпечує процес його професійного зростання як через оволодіння економічними, підприємницькими знаннями, уміннями, навичками, так і застосуванням їх для генерації нових та креативних ідей, які, власне, призведуть до позитивних змін у закладі освіти. Окрім того, ми переконані, що сучасний керівник ЗЗСО має мати свій дизайн мислення, бути креативним менеджером, мислити нестандартно задля розвитку власних унікальних, специфічних здібностей і вмінь, отримання досвіду, який у подальшому надихатиме їх на творчість, винахідливість та ініціативність.

Самоствердження сучасних керівників ЗЗСО як суб'єктів підприємницької діяльності, здатних самостійно визначати цілі й засоби

самореалізації у професійній діяльності та подальшого самовдосконалення, а також ініціативно й відповідально їх реалізовувати, зумовлює необхідність розроблення та наукового обґрунтування структури, критеріїв та рівнів сформованості їхньої підприємницької компетентності.

## **2.2. Структура підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, критерії та рівні її сформованості**

Підприємницька компетентність, за свідченням світового та європейського досвіду, може розвиватися у будь-якій галузі життя, професійній сфері та на будь-якій посаді і позиції. Розвиток підприємницької компетентності передбачає міцний зв'язок із економічною та фінансовою грамотністю людини. Крім того, підприємницька компетентність містить у собі яскраво виражені соціальний, педагогічний та змістовний аспекти та володіє такими рисами: орієнтація на ефективність своєї діяльності та успіх; самовпевненість і самодовіра; витримка та високий рівень самоконтролю; вміння розв'язувати проблеми креативно та нестандартно; здатність до ризиків; систематичне планування своєї діяльності тощо.

Підприємницька компетентність, на думку науковців (Ю. Білова, Н. Морзе, Н. Балик, О. Проценко, С. Прищепа, М. Стрельніков та ін.), є інтегративним утворенням, що виявляється у мотивованій здатності до творчого пошуку, реалізації нових ідей та дає змогу вирішувати різноманітні проблеми у повсякденному, професійному, соціальному житті (Морзе, Балик, 2015), О. Проценко підприємницьку компетентність розглядає як складний, суперечливий, різнорівневий процес, який передбачає опанування особистістю підприємницьких знань, становлення підприємницької поведінки за умови відповідного формування свідомості (Проценко, 2013). Відтак, це спонукає аналізувати феномен «підприємницька компетентність керівника ЗЗСО» як цілісну систему, інваріантом якої варто розглядати її структуру, що

віддзеркалює сукупність певних компонентів, способи їх взаємодії, визначається характером логічних зв'язків між окремими її елементами.

Д. Пріма розглядає структуру, як систему відношень відповідних елементів, які утворюють нове ціле (Пріма, 2019). За твердженням В. Майковської, структуру можна визначати як сукупність взаєморозміщених і взаємопов'язаних складових частин цілого за наявності між ними внутрішніх стійких зв'язків, що забезпечують збереження основних властивостей об'єкта за різних зовнішніх і внутрішніх впливів, спираючись на ідеї щодо поліфункційності компетентності (Майковська, 2017).

З позиції системного підходу структура (у складі цілого), як слушно наголошує О. Листопад (Листопад, 2015) виконує подвійну роль: з одного боку, вона сприяє формуванню нових властивостей цілого, перебуваючи у взаємозв'язку з іншими зовнішніми і внутрішніми структурами, а з іншого – забезпечує функціонування наявних властивостей.

Зважаючи на різновекторність досліджень сутності підприємницької компетентності, зумовлених різнобічним характером означеного явища, де первинним є економічний вектор, для визначення структурних компонентів поняття «підприємницька компетентність керівника ЗЗСО» ми послуговувалися наявними фундаментальними науковими студіями у різних профільних, галузевих вимірах. Так, згідно з дослідженнями Ю. Білової, структура підприємницької компетентності майбутніх фахівців економічного профілю охоплює такі компоненти: мотиваційно-ціннісний (внутрішні мотиви, що спонукають особистість до підприємницької діяльності; морально-етичне ставлення до підприємництва і свободи вибору, самореалізації, ощадливості, толерантності як цінностей); когнітивний (сукупність знань про економічну сферу життя суспільства; розуміння сутності методів підприємницької діяльності); діяльнісний (сформованість підприємницької компетентності); емоційно-вольовий (цілеспрямованість; спроможність відкрито ділитися своїми почуттями і переживаннями;

витримка, володіння собою в ситуаціях невизначеності; здатність гідно пережити відсутність результату) (Білова, 2013).

Конструктивною нам видається позиція В. Майковської щодо презентування структури підприємницької компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування, яка визначається єдністю чотирьох компонентів – інтелектуального (характеризується здатністю до аналізу, синтезу, розроблення й управління проєктами, розуміння галузі та способів використання економічних і базових професійних знань у сфері обслуговування, наявністю навичок вирішення стандартних професійних завдань), організаційно-комунікативного (характеризується сформованістю мовної та цифрової компетентностей, здатністю до спілкування в професійному й бізнес-середовищі); мотиваційно-ціннісного (характеризується наявністю ціннісних смислів підприємницької діяльності, морально-етичним ставленням до обраної професії, підприємливістю, інноваційністю, ощадливістю); рефлексивно-вольового (характеризується здатністю до самоаналізу, оцінювання й інтерпретації результатів власної професійної діяльності у сфері підприємництва, розв'язання проблем, спроможністю прийняття рішень) (Майковська, 2017).

О. Земка (Земка, 2018) на підставі аналітичного огляду теоретико-методологічних досліджень уточнює структуру підприємницької компетентності учителів технологій, виокремлюючи такі компоненти: мотиваційно-ціннісний, який синтезує позитивне морально-етичне ставлення до здійснення підприємництва як рушія ринкової економіки, що передбачає повагу до цінностей підприємця нового часу (свободи вибору діяльності, працьовитості, чесності у стосунках зі споживачами, бізнес-партнерами, державою, соціальної відповідальності, ощадливості у використанні обмежених ресурсів тощо), усвідомлення майбутніми педагогами необхідності формування підприємницької компетентності в учнів та визнання домінуючої ролі вчителів технологій у реалізації цього процесу; когнітивний, який об'єднує комплекс знань підприємницького спрямування,

що формують економічну та юридичну грамотність майбутніх педагогів, і методичного спрямування, необхідних для ефективної підготовки учнів до здійснення практики підприємництва в рамках освітнього процесу на уроках трудового навчання та технологій; діяльнісний, що характеризується сформованими здатностями планувати, організовувати, контролювати продуктивну підприємницьку діяльність, генерувати бізнес-ідеї, здійснювати маркетингове міні-дослідження ринкового середовища, комунікувати, швидко приймати альтернативні рішення, а також методичними вміннями формувати підприємницьку компетентність в учнів; особистісно-рефлексивний, репрезентований такими особистісними якостями, як цілеспрямованість, самостійність, ініціативність, креативність, мобільність, готовність до виправданого ризику, відповідальність за прийняті рішення, розсудливість при розподілі доходів, ощадливість у використанні ресурсів, емоційний інтелект, емпатія, творче та водночас раціональне ставлення до виконання поставлених завдань, здатностями до самоаналізу, об'єктивної самооцінки; вміннями самокорекції (Земка, 2018).

На думку Н. Волкової, структуру підприємницької компетентності складають: мотиваційний компонент – це внутрішні мотиви, що спонукають до підприємницької діяльності, які визначають суб'єктні міжособистісні відносини, а також суб'єкт-об'єктні відносини людини з природою; когнітивний компонент, що включає знання теоретичного й практичного характеру – це сукупність знань, що відображають розуміння сутності економічної сфери життя сучасного суспільства; теоретичні знання про основні поняття та методи підприємницької діяльності; діяльнісний (уміння вибору ефективного рішення) компонент передбачає формування практичних умінь підприємницької діяльності, а саме: уміння вибору ефективною ідеї та форм підприємницької діяльності; здатність організації, планування та прогнозування підприємницької діяльності; уміння презентувати власні проекти, вести конструктивний діловий діалог; готовність творчо розв'язувати різноманітні проблеми у сфері підприємницької діяльності на основі набутих

знань, умінь, способів мислення; спроможність керувати та контролювати хід і результати підприємницької діяльності; особистісний компонент включає емоційний стан, фізичний розвиток та психологічні якості (ініціативність, рішучість, сміливість, азартність, схильність до розумного ризику, наполегливість, незалежність, самостійність, відповідальність, комунікабельність, вміння працювати з людьми, встановлювати зв'язки, впливати на людей, переконувати), які будуть сприяти розвитку підприємницької діяльності (Волкова, 2015, с. 98).

Отже, аналіз досліджень щодо структури підприємницької компетентності засвідчує не лише складність у виокремленні компонентів, а й її багатоваріантність. Однак, відповідно до складної суті підприємництва і модифікування на структуру досліджуваного феномену впливають особистісні якості керівника ЗЗСО, зокрема: чутливість до змін та наявність стійкого прагнення до зміни власного стану життя, що підтвержені ініціативністю й активним ставленням до суспільно-економічних трансформацій, діяльнісно-творчою активністю; усвідомленням особистої відповідальності за можливі втрати та готовність до ризику; вміння генерувати нові ідеї, віднаходити й ефективно використовувати освітні новації; здатність організувати або реорганізувати освітні системи для отримання найбільшого доходу через застосування наявних ресурсів у межах конкретних ситуацій; самостійність під час вибору стратегічно значущих рішень; дотримання активно-цілісної позиції щодо трансформації довкілля, проєктуючи відносини ефективної взаємодії; здатність прогнозувати й завбачливо діяти в умовах підвищеної конкурентності на ринку освітніх послуг.

З таких позицій крізь призму проведеного аналізу науково-педагогічної літератури виокремлюємо такі компоненти в структурі підприємницької компетентності керівника ЗЗСО: *ціле-мотиваційний, когнітивний, креативно-діяльнісний*. Схарактеризуємо їх.

При виокремленні *ціле-мотиваційного компонента* ми виходимо з того, що трансформація системи розвитку освіти зумовлена необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти, вирішення стратегічних завдань, що стоять перед національною системою освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, інтеграцію її в європейський і світовий освітній простір. Враховуючи той факт, що українська школа в XXI столітті характеризується використанням інноваційних підходів до теорії і методики педагогічної освіти, професійний розвиток сучасного керівника ЗЗСО має на меті мотивувати його до ефективної діяльності. Це передбачає свободу творчості, підвищення рівня професіоналізму, зацікавлення у педагогічному партнерстві між усіма учасниками освітнього процесу, врахування потреб здобувачів освітніх послуг.

Щодо поняття «*мотив*» (від лат. *movere* – рухати, штовхати), то за тлумачним словником української мови, воно означає спонування до дій та вчинків, а мотивація – це сукупність чинників, які визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори, що спонукають поведінку людини (Яременко, 1999). Мотив – це фактор, який викликає бажання або потребу в певній дії або вчинку. Мотивація – це процес, у результаті якого стимулюється і підтримується активність особистості для досягнення певної мети або задоволення потреби. У своїй сукупності, мотивація складається з різних чинників, зокрема, таких, як потреби, цілі, очікування, прагнення до успіху, стимули тощо. Ці фактори можуть бути як внутрішніми (наприклад, бажання самореалізації), так і зовнішніми (наприклад, матеріальна винагорода). Відповідно, мотивація може бути внутрішньою (особистість сама ставить собі мету) або зовнішньою (мотивація залежить від дії стороннього фактору, наприклад, нагороди або покарання).

Зауважимо, мотивація є рушієм, що спонукає до дії, задовольняючи потреби вищого рівня (визнання, повага, самореалізація), генеруючи енергію, ентузіазм, творчість із метою ефективного досягнення бажаних цілей,

виявляючи приховані таланти і творчість, сприяючи як досягненню індивідуальних цілей, так і розвитку суспільства загалом. Так, згідно з системним підходом, мотивація розглядається як багатомірна система, яка впливає на поведінку та діяльність людини (Пріма, 2009). Це означає, що мотивація визначається не лише окремими прагненнями чи потребами, але і взаємозв'язками між ними, а також з іншими аспектами особистості, такими як цінності, переконання, життєвий досвід та інші фактори. Розуміння мотивації як системи, наголошує Р. Пріма, дозволяє більш повно і глибоко оцінювати фактори, що впливають на активність та поведінку людини в різних ситуаціях (Пріма, 2010).

Необхідно зазначити, що професійна мотивація керівника ЗЗСО базується на його внутрішніх цінностях та потребах, що зумовлюються характером управлінської праці. Дослідження Н. Кінах свідчать, якщо мотивацією людини є страх втратити роботу, можливість заробляти на хліб, то їх ефективність в роботі 15 %. Якщо людиною керує потреба досягнути певного статусу, певного рівня життя, то вона ефективна на 40 %. Людина, яка ставить певні цілі, перемагає труднощі, досягає перемог, є ентузіастом своєї справи, є ефективною на 90–100 %. Страх може стимулювати впродовж недовгого часу, потім він вщухає, і співробітники починають виправдовуватися, «викручуватися», шукати причини або обманюють. До прикладу, вони з легкістю добирають виправдання своїм постійним запізненням або затримкам при виконанні термінових завдань. Страх блокує прагнення до творчості, пошуку нових, нестандартних рішень, розумного і виправданого ризику. Слабких і емоційно чутливих людей страх може стимулювати і тривалий час. Проте в результаті нервового напруження вони часто хворіють і емоційно виснажуються, що знижує продуктивність їх праці. (Кінах, 2021). Необхідно зазначити, що більшість керівників працюють в закладі загальної середньої освіти заради своєї справи, заради отримання задоволення від спілкування з дітьми, колегами, від самореалізації. Мотивованих до праці керівників ЗЗСО найчастіше вирізняє прагнення не



тільки до підвищення результативності своєї педагогічної діяльності, але й бажання бути причетними до успіху закладу освіти загалом.

*Когнітивний компонент* розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти акумулює сукупність знань (соціально-економічних, фінансових, юридичних) підприємницького спрямування, що включають знання про нормативно-правове регулювання підприємництва, його економічних і правових засад у сучасному суспільстві, в умовах економіки знань, ринкових відносин; технологію організації й розвитку підприємницької педагогічної діяльності, передумови та принципи успішного ведення бізнесу, необхідних сучасним керівникам шкіл.

Дослідниця Ю. Білова, вважає, що когнітивний компонент включає сукупність знань теоретичного і технологічного характеру, які відображають розуміння сутності економічної сфери життя сучасного суспільства; теоретичні знання про основні поняття та методи підприємницької діяльності (Білова, 2013).

На думку Н. Кінах, когнітивний компонент акцентує увагу на практичній цінності підприємницьких знань, які належать до особливої галузі знань, необхідних для розвитку підприємницького мислення та підприємницької культури. Він визначається вміннями та функційними можливостями, що забезпечуються сучасними інформаційними технологіями в сфері підприємництва; вміннями формулювати оптимальні модули розв'язання проблем інноваційно-підприємницької діяльності, розглядати власну практичну діяльність, оволодівати цілісними технологічними знаннями з проблем підприємницької діяльності, сучасними методами наукового пошуку, обробки і використання інформації з проблем підприємницької діяльності, здійснювати аналіз та концептуалізацію свого досвіду підприємницької діяльності. Когнітивна складова компонента спрямована на досягнення керівників ЗЗСО у розумінні системи базових та спеціалізованих знань про нормативно-правове забезпечення підприємництва в освіті, особливості його планування та організації в аспекті реалізації

інтегрованого навчання шляхом застосування тематичного й діяльнісного підходів, а також характеризує здатність усвідомлювати й оцінювати труднощі та суперечності різних видів професійної діяльності, що може бути пов'язана з підприємництвом, самостійно й конструктивно розв'язувати їх відповідно до ціннісних орієнтацій та розглядати будь-яку проблему як стимул подальшого розвитку, реалізації власних підприємницьких ідей.

*Креативно-діяльнісний компонент* передбачає формування практичних умінь підприємницької діяльності, а саме: уміння вибору ефективної бізнес-ідеї та форм підприємницької діяльності; здатність до організації, планування та прогнозування підприємницької діяльності; уміння презентувати власні проєкти, вести конструктивний діловий діалог; готовність творчо розв'язувати різноманітні проблеми у сфері підприємницької діяльності на основі набутих знань, умінь, способів мислення; спроможність управляти та контролювати хід і результати підприємницької діяльності (Білова, 2013).

Креативно-діяльнісний компонент включає використання керівниками шкіл педагогічних ідей, підходів до реалізації підприємницького навчання в сучасних особистісно-зорієнтованих, розвивальних, креативних технологіях; володіння активними методами, прийомами й формами організації підприємництва у відкритому освітньому просторі. Зокрема, зазначений компонент охоплює сукупність умінь і навичок керівників ЗЗСО щодо нестандартного вирішення підприємницьких завдань, проєктування власних та грамотне застосування існуючих технологій для розвитку власної підприємницької компетентності. Також сюди відносимо усвідомлене, чітко сплановане та попередньо змодельоване здійснення підприємницьких дій; спеціальні професійно-педагогічні підприємницькі вміння; володіння навичками творчого мислення; володіння способами та прийомами використання новітніх технологій із метою вирішення підприємницьких завдань.

На нашу думку, креативно-діяльнісний компонент реалізується через використання інноваційних методів, прийомів, що стимулюють керівників

шкіл до відкриття нового, креативного бачення; формує системне мислення, раціональне вирішення поставлених завдань, сприяє активізації мотивації, оцінки професійної діяльності.

Хочемо зазначити, що визначення критеріїв і показників розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО є одним із головних завдань дослідження, оскільки за його відсутності стає неможливим діагностування рівня його розвитку. Критерій є визначальною характеристикою чогось (від грецьк. *kritérion* – «судити», *kritēs* – критик) – стандартний, еквівалентний – як мірило розрізнення, засіб судження – ознака, підстава, правило прийняття рішення щодо оцінки будь-чого на відповідність поставленим вимогам.

Термін «критерій» (*criterion*) у перекладі з грецької означає «засіб для рішення». За Енциклопедичним словником «критерій» потрактовано як ознаку, на підставі якої оцінюється, визначається або класифікується щонебудь; міра оцінки (Гора, 2018).

У довідкових психолого-педагогічних джерелах критерій характеризується як рівень знань про підприємництво, вміння аналізувати ринок, здатність приймати рішення в умовах невизначеності тощо (Кремень, 2008). У контексті підприємницької компетентності, критерії можуть використовуватися для оцінки рівня компетентності та для визначення того, що потрібно розвивати для поліпшення підприємницьких навичок та здібностей (Наволокова, 2009). За визначенням О. Семенюка, термін «критерії» аналізується як вимір оцінки, судження, а поняття «рівні» як ступінь величини, розвитку, значущості чого-небудь (Семенюк, 2011).

Звертаємо увагу на те, що в науково-педагогічній літературі презентовано загальні вимоги, які слід урахувати при виокремленні критеріїв, а саме: чітке відображення у змісті критерію основних закономірностей функціонування і розвитку аналізованого явища; обов'язкове налагодження за допомогою критеріїв зв'язків між усіма складниками досліджуваного процесу; розкриття критеріїв через показники, що характеризують більший або менший ступінь його вираженості; критерії

повинні відображати динаміку якості в часі та просторі, які вимірюють; показники якості мають точно поєднуватися з кількісними, однозначно доповнюючи один одного (Климович, 2012).

Вітчизняними вченими окреслено загальні вимоги щодо виокремлення й обґрунтування критеріїв, а саме: критерії мають виразно розкривати основні тенденції функціонування і розвитку аналізованих явищ та процесів; завдяки критеріям забезпечується взаємозв'язок між усіма складовими аналізованого явища; повинні визначатися через показники, за якими можна оцінити більшу або меншу міру його вираженості; мають характеризувати динаміку якості в часі та просторі; повинні визначати якість та поєднуватись з кількісними та якісними показниками, доповнюючи один одного.

Показник як компонент або складова критерію є типовим і конкретним виявом однієї з суттєвих сторін досліджуваного явища, за яким можна судити не тільки про його наявність, а й про рівень його розвитку. У «Новому тлумачному словнику української мови», він характеризується як свідчення, доказ, ознака чого-небудь (Яременко, Сліпушко, 2001). А. Семенова відзначає, що показники відображають рівень розвитку конкретного критерію та дозволяють виміряти динаміку процесу, який аналізується. Показники є способом визначення та оцінки певних параметрів явища або процесу, а їх розрахунок дозволяє встановити наявні тенденції та зробити висновки про ефективність різних стратегій або рішень (Семенова, 2009). При цьому кожен критерій буде розкрито через відповідні показники, за якими можна виявити рівень розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Відтак, для оцінки розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО нами виокремлено такі критерії: мотиваційно-ціннісний, операційно-змістовий та особистісно-рефлексивний, що корелюють із визначеними компонентами (ціле-мотиваційний, когнітивний, креативно-діяльнісний). Схарактеризуємо виокремлені критерії.

*Мотиваційно-ціннісний* критерій включає в себе взаємодію різних чинників, які можуть стимулювати прагнення до підприємливості, таких як: економічні та соціальні фактори, можливості професійного та особистісного розвитку, успіх у досягненні цілей тощо. Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості та інтереси керівників ЗЗСО, а також підбирати ефективні методи і форми роботи з ними, які б допомогли активізувати їхню мотивацію до підприємливості. Так, К. Двек зазначає, що для становлення мотивації підприємницької діяльності важливу роль відіграє особистісна настанова на зростання (Керол, 2017). Ця настанова характеризується такими властивостями особистості, як: потяг до розвитку своїх можливостей, впевненість щодо досягнення своєї мети, навіть, і особливо, коли останнє не вдається. Тоді як керівнику школи, як правило, характерна настанова на відданість, то це означає, що він менш схильний до ризику порівняно з підприємцем, він тяжіє до збереження свого статусу кво і не схильний до вчинення різких змін.

Мотивацію керівника ЗЗСО, погоджуючись з традиційними фундаментальними працями психологів, ми поділили на внутрішню та зовнішню. Під внутрішньою мотивацією пропонуємо розглядати бажання розвиватися, учитися новому, ставати більш кваліфікованим професіоналом, сприйняття себе як успішної особистості. Тоді зовнішньою мотивацією керівника ЗЗСО виступатиме побудова позитивної репутації, визнання серед колег, стабільність доходу, кар'єрне зростання. Якщо внутрішня та зовнішня мотивації реалізуються, то, як наслідок, особистість розкриває свою креативність у роботі.

Як свідчать дані, отримані українськими дослідниками за допомогою методу фокус-груп, існує щонайменше три кластери факторів, що впливають на готовність керівника ЗЗСО зайнятися своєю діяльністю. Зокрема, перший кластер становлять його особистісні риси: його здібності, навички тощо, другий – середовище й оточення, яке «характеризується певним набором властивостей, показників і характеристик». Саме властивості й особливості

середовища керівника ЗЗСО використовує як інноваційні можливості для розв'язання задач, зокрема й для «винаходів в сфері освітнього підприємництва»; третім кластером саме і виступає мотивація. Науковці, підтверджуючи вже наявні позиції, наголошують, що отримані ними дані свідчать про те, що головним мотивом для сучасного директора школи є мотив «незалежності, праця на себе». Що ж до мотивів «стабільний дохід» та «професійне зростання», то вони не виступають характерними мотивами підприємницької діяльності, оскільки спостерігається їх значна кореляція з іншими видами професійної діяльності (Мазур, Гура, 2020).

Як вважає В. Ягупов, «власне цінності разом із мотивацією спрямовують діяльність професійного суб'єкта на певні цілі та на досягнення успіху в ній, а в процесі професійного самовизначення та професійної самоактуалізації вони безпосередньо виступають їх підвалиною» (Ягупов, 2022).

Показниками мотиваційно-ціннісного критерію є:

- позитивна мотивація, ставлення до підприємницької діяльності та самореалізації у підприємстві;
- професійні інтереси;
- потреба в досягненні професійних і комерційних успіхів;
- цільовизначення.

Цільовизначення є ключовим показником розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, адже саме чітке визначення цілей забезпечує ефективне управління закладом і його розвиток. Цільовизначення допомагає керівнику формулювати стратегію розвитку закладу освіти, приймати обґрунтовані рішення та досягати поставлених результатів. У контексті підприємницької компетентності, це означає вміння поставити конкретні цілі для розвитку матеріальної бази, покращення освітнього процесу, залучення додаткових ресурсів. Керівник на основі визначених цілей розробляє план дій.

Наприклад, якщо ціллю є впровадження цифрових технологій, план може передбачати закупівлю обладнання, навчання персоналу та інтеграцію

онлайн-платформи в освітній процес. Чітке цілевизначення дозволяє керівнику більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі — такі, як зміни в освітньому законодавстві, соціальних тенденціях чи фінансових умовах. Коли стратегічні цілі визначені, стає легше коригувати плани залежно від трансформаційних змін в освіті. Цілевизначення є інструментом, який використовує керівник ЗЗСО, щоб формулювати і впроваджувати стратегію розвитку закладу освіти. Воно дає керівнику чітке розуміння напрямків руху, дозволяє планувати ресурси та коригувати дії відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що сприяє ефективному управлінню та розвитку школи.

*Операційно-змістовий* критерій виявляється у мірі розуміння специфіки підприємництва та підприємницької діяльності в освіті, усвідомлення її ролі в контексті виконання професійних функцій, самореалізації керівників ЗЗСО в умовах сучасного ринку праці, а також включає обсяг знань про підприємництво, їх глибина і мобільність, а також здатність переносити ці знання у професійну діяльність є важливими когнітивними показниками, що можуть бути використані для оцінки здатності керівників ЗЗСО до використання підприємницьких знань і навичок у своїй професійній діяльності. В змісті компонента виокремлюємо знання теоретичного та функціонально-технологічного (процедурного) характеру, розуміння суті розв'язуваних завдань і проблем, усвідомлення ймовірних ризиків і персональної відповідальності за діяльність та її результати, обізнаність із економічними та освітніми механізмами регулювання й керівництва підприємницькою діяльністю, поінформованість щодо етики трудових відносин.

Відповідно до основних вимог і положень державних освітніх стандартів, освітньо-професійних програм у системі післядипломної педагогічної освіти та результатів наукових розвідок у межах підприємницької компетентності розрізняємо такі тематично-змістові блоки знань: загальноекономічні знання, знання теоретичного і технологічного характеру

стосовно підприємницької діяльності, зокрема про її правові аспекти, загально-професійні знання про напрями підприємницької діяльності; загально-технічні, професійно-теоретичні і професійно-практичні знання сучасного керівника ЗЗСО.

Емпіричні знання синтезують відомості про економічні поняття, сутність підприємництва, організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності, засвоєння яких формує в директорів шкіл світоглядне усвідомлення про взаємопов'язаність життєдіяльності особистості, цивілізаційного буття суспільства з економічними законами. Наявність зазначених знань створює когнітивне підґрунтя, необхідне для започаткування та здійснення підприємницької діяльності, а під час навчання – для розроблення й обґрунтування бізнес-проектів та написання освітніх грантів.

Основу зазначеного критерію складають:

1. Професійні знання з підприємництва в освіті, сформовані на основі нормативної інформації (закладеної до змісту освітніх компонентів освітньо-професійної програми) та в результаті самостійного інформаційного пошуку, системної дослідницької діяльності, а також узагальнення управлінського досвіду, власного та запозиченого.

2. Уміння і навички, необхідні для здійснення пізнавальної діяльності в контексті реалізації підприємницької компетентності у взаємозв'язку з кваліфікованим професійним управлінням закладом освіти або для його вдосконалення на когнітивних засадах.

Показниками означеного критерію є:

- знання суті підприємницької діяльності та основних категорій підприємництва;

- розуміння ефективних способів, механізмів здійснення підприємницької діяльності й універсальні властивості мислення (предметність, цілісність, критичність, точність і чіткість, повнота,



оригінальність) щодо сприйняття й осмислення інформації про підприємницьку діяльність.

*Особистісно-рефлексивний* критерій підприємницької компетентності керівника ЗЗСО характеризує схильність до підприємницької діяльності, наявність відповідних індивідуально-особистісних якостей, необхідних для успішного її здійснення, а також здатність до адекватної самооцінки. У зв'язку з цим зміст компонента репрезентовано вмотивованою здатністю до творчого пошуку, генерування та реалізації нових ідей із підприємницької діяльності; здатністю прогнозувати очікувані результати, ризикувати з метою віднайдення новітніх економічних можливостей, об'єктивно оцінювати власні індивідуально-особистісні властивості, здійснювати контроль засобами саморегулювальних механізмів, спроможність зіставляти власні економічні інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними й екологічними ресурсами, інтересами усіх учасників освітнього процесу; індивідуально-особистісними якостями, зокрема ініціативністю, гнучкістю, самоорганізованістю у виборі напрямів, розміщенні ресурсів, сформованістю лідерських якостей.

М. Ткаченко розглядає рефлексію в педагогіці як процес і результат фіксування учасниками освітнього процесу причин і стану індивідуально-особистісного та професійного розвитку особи (Ткаченко, 2018). У такому контексті рефлексію усвідомлюємо як метод, що передбачає розумову діяльність, аналіз і самоаналіз. Функції рефлексії, зазвичай, пов'язують із можливістю планувати, контролювати своє мислення та діяльність, що є головним внутрішнім механізмом формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців. Отже, рефлексія передбачає самоаналіз керівниками ЗЗСО набутих знань, умінь, індивідуально-особистісних якостей, мотивів до підприємництва як можливого способу успішного виконання комплексних завдань професійної діяльності.

*Особистісно-рефлексивний* критерій характеризує ступінь готовності до здійснення підприємницької діяльності у межах виконання керівником ЗЗСО

професійних функцій й конкретизується вміннями планувати, реалізовувати й оцінювати різні варіанти підприємницької діяльності, бізнес-проекти, розробляти прості моделі дій і обирати економічно помірковані й екологічно обґрунтовані рішення, застосовувати раціональні засоби й способи діяльності з урахуванням конкретних обставин місця й часу; вміннями презентувати та поширювати інформацію про результати власної економічної діяльності; індивідуально-творчою активністю у продуктивному використанні наявних ресурсів, дій та механізмів безперервного пошуку нових можливостей і оптимального використання ресурсів із метою отримання максимальної вигоди. Означені елементи розглядаємо як поєднання різних структурно-функціональних компонентів психіки, що виявляються в поведінці під час спілкування, прийняття рішень, діях, спрямованих на реалізацію конструктивних ідей, самореалізацію, самопізнання і самовдосконалення.

Погоджуємось із думкою О. Макарук в тому, що особистісний критерій репрезентує індивідуально-особистісні якості педагога, зокрема ініціативність, організаторські здібності, гнучкість, розвиненість підприємницького мислення, самоорганізованість, самооцінку (О. Макарук, 2023). Тому, функції рефлексії, які можуть бути корисними для цього критерію, включають:

Планування: рефлексивний підхід може допомогти керівнику ЗЗСО планувати свою управлінську діяльність та підготовку до роботи в галузі підприємництва, визначати свої цілі, а також розробляти стратегії для їх досягнення.

Контроль: рефлексія може допомогти керівнику ЗЗСО контролювати своє мислення та діяльність, а також оцінювати їх ефективність відповідно до підприємницьких цілей.

Вдосконалення: рефлексивний підхід допомагає керівнику ЗЗСО вдосконалювати свої підприємницькі знання та вміння, а також розвивати своє підприємницьке мислення.

Саморегуляція: рефлексія може допомогти регулювати свої емоції та ставлення до підприємницької діяльності, що сприятиме більш успішному розвитку підприємницької компетентності керівника ЗССО.

Необхідно зазначити, що роботу сучасного керівника ЗССО характеризує змінність середовища функціонування і необхідність адаптуватися до освітніх інновацій, що або мають близько дотичний до управлінської діяльності характер (зокрема, нові технології навчання, виховання, контролю), або ж і безпосередньо її стосуються. До прикладу, останнім часом на державному рівні задекларовано необхідність модернізації управління закладами освіти згідно з такими напрямками, як оптимізація організаційно-управлінських структур, трансформаційні зміни в освіті, удосконалення технологій прийняття управлінських рішень, оновлення функцій управління, впровадження нової етики управління в освіті тощо (Мармаза, 2017, с. 14). Тому потенційна нестабільність умов діяльності керівника ЗССО, недостатня передбачуваність наслідків тих чи інших його дій, що залежать не лише від ступеня його професіоналізму, а й від проявів людського фактору у взаємодії, збігу сприятливих чи несприятливих обставин, кризових явищ у стані розгортання тощо зумовлює потребу формування у нього умінь і навичок, пов'язаних із виконанням базових підприємницьких та управлінських функцій (планування, регулювання, аналіз, мотивування, організація та контроль), і водночас – із рефлексивним аналізом власної діяльності.

Не можна не погодитися з О. Бескровним, С. Терновим та В. Фортуною в тому, що «цей критерій сприяє росту професіоналізму й проявляється у здібності до постійного особистісного і професійного самовдосконалення та зростання на основі самоаналізу, саморегуляції, самооцінки й самоконтролю» (Бескровний, Тернов, Фортуна, 2016, с. 25).

Показниками особистісно-рефлексивного критерію є:

- володіння основними способами і механізмами виконання дій щодо планування та здійснення підприємницької діяльності;

- здатність ризикувати заради досягнення поставленої підприємницької мети в ході реалізації та вирішення нестандартних професійних завдань;

- вміння аналізувати та генерувати комерційні ідеї;

- приймати економічно обгрунтовані рішення, здатність проєктувати особистісну стратегію підприємницької діяльності в системі професійного розвитку, рівень творчості та креативності, потреба у самопізнанні, розвитку професійної рефлексії, самовдосконаленні.

На основі аналізу науково-педагогічної літератури, з дотриманням вимог об'єктивності, адекватності, комплексності та інтегративності, нами було визначено критерії, показники та діагностувальні методики оцінювання рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти (таблиця. 2.1.).

**Таблиця 2.1. – Компоненти, критерії, показники та діагностувальні методики оцінювання розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти**

<b>компоненти</b>	<b>критерії</b>	<b>показники</b>	<b>методики</b>
ціле-мотиваційний	мотиваційно-ціннісний	позитивна мотивація, ставлення до підприємницької діяльності та самореалізації у підприємстві; професійні інтереси; потреба в досягненні професійних і комерційних успіхів; цільовизначення	методика діагностики щодо мотивації до успіху й уникнення невдач (Т. Елерс), діагностика векторів спрямованості (анкета Б. Басса), опитувальник мотивації професійної діяльності, метод SMART

## Продовження таблиці 2.1.

когнітивний	операційно-змістовий	знання суті підприємницької діяльності та основних категорій підприємництва; розуміння ефективних способів, механізмів здійснення підприємницької діяльності й універсальні властивості мислення (предметність, цілісність, критичність, точність і чіткість, повнота, оригінальність) щодо сприйняття й осмислення інформації про підприємницьку діяльність;	Методика Ю. Пачковського «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)»; методика «Професійний підприємницький досвід» С. Г. Яновської; авторська анкета на визначення рівня підприємницьких знань та здатність перенесення їх у професійно-практичну діяльність.
креативно-діяльнісний	особистісно-рефлексивний	володіння основними способами і механізмами виконання дій щодо планування та здійснення підприємницької діяльності; здатність ризикувати заради досягнення поставленої підприємницької мети в ході реалізації та вирішення нестандартних професійних завдань; вміння аналізувати та генерувати комерційні ідеї; приймати економічно обгрунтовані рішення, здатність проектувати особистісну стратегію підприємницької діяльності в системі професійного розвитку, рівень творчості та креативності, потреба у самопізнанні, розвитку професійної рефлексії, самовдосконаленні	Тест «Чи можна вас вважати активною людиною і потенційним підприємцем?», методика Алана Роуе на визначення домінуючого стилю прийняття рішень, тест на визначення рівня сформованості вольових якостей (на основі шкали локусу контролю Дж. Роттера), тест для визначення готовності до підприємницької діяльності та сформованості підприємницьких якостей особистості (за В. Петренком, М. Табахарнюком, О. Пасічником); креативність та інноваційна готовність за

			методикою «Діагностика особистісної креативності» Тунік, «Діагностика творчого потенціалу та особистості».	Є. тест
--	--	--	---	------------

Як бачимо з даних таблиці 2.1., сформульовані показники допомагають більш детально оцінити рівні розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. У довідниковій літературі поняття «рівень» розглядається, як ступінь якості, величина, досягнута в чому-небудь; ступінь чиєїсь освіти, культури, підготовки (Чернілевський, 2012).

Щодо класифікації рівнів сформованості, то серед педагогічних досліджень немає однотайності щодо встановленої класифікації. Рівні оцінки і рівні сформованості компетентностей, за якими здійснюються педагогічні дослідження, можна згрупувати таким чином: низький (рецептивно-продуктивний); середній (репродуктивний); достатній (конструктивно-варіативний); високий (творчий); понятійний (фактологічний), репродуктивний, алгоритмічно-дійовий (умовно-професійний) та творчий (професійний) рівні; репродуктивний, продуктивний, креативний; – високий, середній, низький. (Сікорака, 2019).

Особливості критеріїв розвитку підприємницької компетентності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах неперервної освіти мають низку унікальних аспектів. Вони відрізняються від загальних, тому що передбачають визначення не лише управлінських та організаційних навичок, а й орієнтацію на освітній процес, розвиток інноваційних підприємницьких підходів та соціальну відповідальність в сфері освітнього підприємництва, вміння передбачати, коригувати результати діяльності та готовність нести відповідальність за власні рішення, розвинена стресостійкість і віра у власний успіх.

Відповідно до розроблених критеріїв та показників, з урахуванням думки учених, дібраних методик наукового дослідження, ми виокремили три рівні розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти (таблиця 2.2.): професійний, продуктивний, репродуктивний.

**Таблиця 2.2. – Критерії та показники оцінки рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти**

Рівні	Показники рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти		
	Мотиваційно-ціннісний критерій	Операційно-змістовий критерій	Особистісно-рефлексивний критерій
Професійний	високий інтерес та загально-пізнавальна мотивація; ціннісні орієнтації спрямовані на успіх, самореалізацію; прагнення до успіху; чітке розуміння необхідності реалізовувати нові проекти зі створення суспільних цінностей, мотивуючись бажанням досягати цілей, підприємницького успіху та отримання прибутків.	високий рівень підприємницьких знань у поєднанні з професійними знаннями; глибокі теоретичні знання з підприємницької діяльності, бізнесу; смисл і логіку економічних процесів, ситуацій розуміє на високому рівні; абсолютне усвідомлення необхідності формування підприємницького мислення.	вміння поєднувати економічні, професійні, нормативно-правові знання та інформаційно-комунікаційні технології; розвинені підприємницькі здібності (ініціативність, наполегливість, висока комунікабельність, лідерство); висока здатність до самоаналізу; об'єктивна самооцінка; висока самоорганізація;
Продуктивний	ситуативне виявлення загально-пізнавальної мотивації; визнання необхідності досягнення успіху в професійно-педагогічній	теоретичні підприємницькі знання, рівні розуміння мають загальний характер; економічні знання не завжди вдається поєднати з	використовує не завжди оптимальні шляхи вирішення професійних завдань; адекватна продуктивність практичної діяльності, розвинені

	діяльності; визнання необхідності досягнення успіху в професійно-педагогічній діяльності; ситуативний вияв потреб у досягненнях, мотивації успіху й уникнення невдач.	професійною діяльністю; вирішує економічні завдання та розуміє ситуації на стереотипному рівні; недостатнє розуміння закономірності підготовки до підприємництва, зокрема під час проходження курсів підвищення кваліфікації.	організаційні здібності та вміння працювати в команді; наявність інтересу до самоаналізу; вміння адекватно оцінювати результати діяльності; розуміння відповідальності за якість виконаних завдань та дій
Репродуктивний	низька загальнопізнавальна мотивація; ціннісні орієнтації на низькому рівні; негативне ставлення до потреб у досягненнях, мотивації успіху й уникнення невдач; відсутність чітких цільових настанов; інтелектуальна пасивність.	байдуже ставлення до пізнання підприємницьких явищ, процесів, ситуацій в освіті; теоретичні знання поверхові, обмежені, мають епізодичний прояв; мінімальні знання про різноманітні способи активізації підприємницької діяльності; неспроможність перенесення їх у професійно-практичну діяльність.	пасивність у практичній діяльності; потребує зовнішнього керівництва та наставництва в діяльності; наполегливості, ініціативності не спостерігається; не володіє здатністю до самоаналізу та самоконтролю; самооцінка не виправдано завищена або занижена; легковажне ставлення до результатів діяльності.

Виокремлені та обґрунтовані критерії та відповідні їм показники, а також рівні дали можливість виділити відмінності, що відрізняють підприємницьку компетентність від інших видів компетентності. Така конкретизація є необхідною умовою для визначення педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.



### **2.3. Обґрунтування педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти**

На основі проведеного теоретичного аналізу наукових праць й освітньої практики маємо змогу визначити та обґрунтувати педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Для цього необхідно проаналізувати науково-педагогічні терміни «умова» та «педагогічна умова». Проблему підготовки до підприємництва та визначення педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності оприлюднено у публікаціях В. Авраменко, С. Алексєєвої, І. Гриценко, Л. Єршової, О. Замфереско, О. Земки, І. Зінькової, М. Ляшенко, Г. Матукової, А. Молдована, З. Панченко, М. Ткаченко, О. Шамралюк та ін. Тлумачення наукового поняття «педагогічні умови» досліджено у працях Т. Дмитренко, І. Зінькової, О. Земки, С. Копилова, С. Стеблюк, Є. Хрикова та ін.

Поняття «умова» має багато тлумачень, які відрізняються за змістом і сутнісними характеристиками в залежності від напрямку наукового пошуку. З педагогічної позиції «умова» має такі визначення: сукупність об'єктивних можливостей змісту, форм, методів, прийомів і засобів педагогічної діяльності (Хриков, 2011); сукупність факторів, що забезпечують вирішення проблемної ситуації для підвищення ефективності освітнього процесу (Дмитренко, 2015).

Теоретичний аналіз наукового поняття «педагогічні умови» дозволяє узагальнити сприйняття значення терміну у структурі наукового дослідження та вказує на різноманітне тлумачення сутності в залежності від сфери діяльності. У Словнику-довіднику з професійної педагогіки «умови педагогічні» визначаються як обставини за яких залежить та відбувається цілісний продуктивний педагогічний процес професійної підготовки фахівців, що опосередковується активністю особистості, групою людей (Семенова, 2006).

У дисертації І. Зінькова визначає «педагогічні умови» у контексті формування підприємницької культури як сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які поєднують спеціально змодельовані і взаємообумовлені зміст,

форми, методи, прийоми і засоби освітньої діяльності, спрямовані на формування компонентів підприємницької культури здобувачів в педагогічному процесі закладів освіти (Зінькова, 2020).

Науковиця С. Стеблюк стверджує, що педагогічні умови – взаємопов’язані, інтегровані елементи освітнього процесу в умовах ступеневої освіти, поєднання традиційних та інноваційних методів і прийомів навчання з різними моделями інтеграції, що спрямовані на розвиток компетентної особистості (Стеблюк, 2020). О. Земка визначає педагогічні умови як неподільну системну єдність заходів педагогічного процесу, що забезпечують ефективне досягнення необхідного рівня сформованості підприємницької компетентності (Земка, 2017). Визначення А. Литвина дає нам розуміння науково-педагогічної суті педагогічних умов як комплексу спеціально спроектованих генеральних (стрижневих, системотворчих) чинників впливу на зовнішні та внутрішні обставини освітнього процесу та особистісні параметри його учасників, які забезпечують цілісність навчання та виховання в інформаційно-освітньому середовищі закладу освіти відповідно до вимог суспільства (Литвин, 2018).

«Під педагогічними умовами, – зазначає у дисертаційному дослідженні О. Жданова-Неділько, – розуміємо спроектовані та реалізовані в педагогічному процесі обставини, завдяки яким той чи інший його підпроцес має змогу здійснюватися найбільш успішно» (Жданова-Неділько, 2016, с. 177).

Г. Гапоненко та В. Шемчук розглядають педагогічні умови як послідовність спеціалізованих дій, спрямованих на досягнення конкретного соціально-педагогічного результату та сприяння соціалізації учасників освітньо-виховного процесу. Також у їхніх працях зазначено, що існує наукова точка зору, де під терміном «педагогічна умова» розуміють обставини, які впливають на розвиток освітнього процесу, будь то сприяння або гальмування, і визнають їх як комплекс інструментів, доступних закладу освіти для ефективного проведення цього процесу. З іншого боку, зафіксовано конкретизацію терміносполучення «педагогічна умова» як окремого фактора

або ситуації, що впливає на створення, формування та розвиток педагогічних явищ, процесів, систем і розвиток особистості (Гапоненко, 2014, Шемчук, 2012).

У науковому доробку Т. Гончаренко знаходимо класифікацію педагогічних умов: об'єктивні, суб'єктивні, загальні та специфічні. Так, об'єктивні умови, на думку дослідниці, забезпечують нормальне функціонування будь-якої педагогічної системи, уміщують у себе правову базу освітнього сектору, інформаційні ресурси і інші аспекти та виступають однією з причин, які впливають на те, як учасники освітнього процесу поведуть себе в ній. Суб'єктивні умови також здійснюють вплив на функціонування будь-якої педагогічної системи та на розвиток її складників і відбивають можливості учасників освітнього процесу, ступінь збігу їхніх дій, рівень особистої важливості, цільові пріоритети і провідні дидактичні тих, хто навчається. Загальні умови віддзеркалюють соціальні, культурні, економічні, національні, географічні та інші аспекти, котрі також сприяють функціонуванню й розвитку будь-якої педагогічної системи. Специфічні умови визначаються особливостями соціального складу тих, хто навчається, місцезнаходження закладу освіти, його фінансовими можливостями, матеріально-технічним оснащенням для навчання, можливостями оточуючого середовища (Гончаренко, 2015).

На думку О. Білоножко, О. Гермак та Т. Сорочан, під педагогічними умовами слід розуміти спеціально створене інноваційне психолого-педагогічне середовище, що сприяє навчанню, вихованню, розвитку тих, хто навчається. Водночас, ці умови уміщують ряд заходів, об'єктивних можливостей, і є результатом відбору, конструювання й застосування елементів змісту, організаційних форм навчання, методів навчання, котрі сприяють досягненню освітньої мети (Гермак, 2017, Сорочан, Білоножко, 2021).

М. Мазурок, ґрунтовно досліджуючи педагогічні умови для розвитку професійної компетентності педагогів, розглядає їх як сукупність заходів, які

включені в освітній процес і тісно пов'язані з факторами, які визначають їхню реалізацію і мають прямий вплив на рівень професійної підготовки вчителя. Фактично, ці умови включають в себе різноманітні організаційні форми, методи, прийоми та інструменти, які спрямовані на забезпечення сприятливого середовища і стимулів для ефективного саморозвитку педагога у важливих аспектах його професійної діяльності, таких як особистісні якості, професійні знання, вміння і навички, набуття досвіду (Мазурок, 2011).

Загалом дослідники визначають педагогічні умови як сукупність заходів, факторів, що забезпечують цілісний педагогічний процес, регулюють взаємодію об'єктів і явищ педагогічного процесу для досягнення поставленої мети. Упровадження педагогічних умов розглядають як суттєвий вплив на навчально-виховний процес, що передбачає можливий результат цього процесу. Учені активно вивчають педагогічні умови, що визначаються, плануються, інтегруються в освітню реальність з метою позитивного впливу на освітній процес. Проте, наголошують на важливості враховувати, що вони можуть бути схильні до змін через непередбачувані трансформації в освітній системі. Цілком погоджуємося з науковцями, що ці умови вимагають постійної корекції на підставі отриманих результатів та відповідного вдосконалення. Ефективне функціонування та розвиток освітньої системи в потрібному напрямі, забезпечення неперервності, підвищення якості та ефективності освітнього процесу можливі лише через належну організацію їх впровадження на практиці. З цією метою важливо не лише визначати необхідні умови, але й гарантувати їх виконання та підтримувати постійний зворотний зв'язок для внесення корекцій в освітні інновації.

У результаті методу експертного оцінювання й ранжування визначено три найвагомші педагогічні умови, які сприятимуть оптимізації процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Науковим підґрунтям першої педагогічної умови *«Стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО в*

*умовах неперервної освіти»* послуговували праці науковців (В. Басараб (2021), Н. Гой (2020, 2021), О. Жук (2020, 2021), Д. Косенко (2019), А. Коцюба (2022), К. Линьов (2022), Л. Мартинець (2018), О. Мерзлякова (2022), Г. Монастирська (2009), С. Редько (2015), А. Панченко (2015) та ін.).

Мотивація до підприємницької діяльності керівників ЗЗСО пов'язана з професійною мотивацією, інтересом до підприємництва, підприємницькою ідентифікацією, усвідомлення себе. Умотивований керівник закладу освіти здатний до креативних та інноваційно-творчих ідей, готовий трансформувати їх у стійкі освітні бізнес-моделі, впроваджуючи різні новаторські підходи. Ми переконані, що беззаперечним атрибутом успішної управлінської діяльності освітніх менеджерів має стати потужна стійка мотивація до розвитку закладу освіти, масштабна реалізація його підприємницької компетентності, компонентна активність якої спроможна подолати усталені освітньо-управлінські процеси і вивести їх на належний рівень адаптованості до сучасних реалій та досконалості. Зважаючи на це, питання активного впливу на розвиток мотивації керівників закладів освіти і забезпечення реалізації мотиваційно-орієнтованої практичної підготовки керівників ЗЗСО до підприємницької діяльності під час проходження курсів підвищення кваліфікації набувають особливої актуальності.

Ураховуючи вище зазначене, доцільною буде організація та проведення науково-практичних семінарів-тренінгів: «Мотивація до продуктивної роботи педагогічного колективу», «Механізми мотивації до ефективної підприємницької діяльності», «Як створити мотиваційне середовище в закладі освіти», «Як будувати систему стимулювання педагогів», «Як навчитися ставити цілі, мотивуючи педагогічний колектив до їх досягнення». При цьому хочемо наголосити, що під час науково-практичних семінарів-тренінгів важливо створити мотиваційно-комунікаційне середовище, котре, як зазначає С. Нестуля, позиціонується як основа для створення ситуацій успіху як організованого комплексу умов, спрямованих на досягнення очікуваних результатів пов'язаних з підприємницьким успіхом. (Нестуля, 2019).

Ми погоджуємося з дослідницею, що такий комплекс умов сприяє розвитку в керівників закладів освіти здатності до наукових досліджень, вивчення досвіду інших, здатності співпрацювати з метою досягнення успіху, включаючи ініціативу, вміння висловлювати свою позицію та надавати підтримку, які необхідні для досягнення поставленої мети, а також формування чіткого уявлення про роботу керівника ЗЗСО та мотивацію до успіху.

У контексті вище зазначеної педагогічної умови становить інтерес лідерський підхід (Т. Буряк (2009), М. Гаврилюк (2010), С. Калашнікова (2010, 2011), Н. Кононец (2020, 2021), О. Нестуля (2020, 2021), С. Нестуля (2020, 2021), О. Романовський (2017), та ін.) який знаходить відбиток у освітньо-управлінських дискусіях щодо можливостей і способів стимулювання лідерських засад підприємницької компетентності. На нашу думку, він пов'язаний з вирішенням питання організації управління усіма учасниками освітнього процесу, взаємовідносин між лідером і членами групи, та реалізації організаційного керівництва, а в педагогіці націлює на пошук оптимальних шляхів розвитку лідерського потенціалу конкретної особистості (вчителя, освітнього менеджера) та визначення проміжних і глобальних цілей цього процесу, а отже, мотивації до лідерства. Це обумовлено тим, що керівники закладів освіти, керівники-лідери мають виражену мотивацію до лідерства, проявляючи бажання виділятися, ставити себе в центр уваги, та прагнуть до популярності. Виходячи від різних трактувань дефініції «мотивація», мотивацію керівників закладів освіти до підприємницької діяльності доцільно трактувати як «процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних та спільних цілей організації» (Нестуля, 2019).

З іншого боку, досліджуючи механізм стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО, доцільним є розгляд такої мотивації як здатності підштовхувати педагогічний колектив до дій та надихати педагогів, базуючись на існуючих або створених мотивах,

насамперед, внутрішніх потреб або бажань, які впливають на волю та спонукають до певних дій, як-от: саморозвиток, самооцінка, самореалізація, включеність до колективу тощо (Мартинець, 2018).

Нам імпонує підхід, за якого мотивація до підприємницької діяльності виступає аналогом функції менеджера-лідера, уособлюючи собою здатність керівника закладу освіти здійснювати вплив на педагогічний колектив, застосовувати командний стиль у колективі, виявляти розсудливість, старанність, демонструвати спокій, зберігати незворушливість у різних складних ситуаціях, відповідальність, тобто віддзеркалює діяльнісні засади лідерського підходу у професійній діяльності, відображаючи різномасштабність та різноспрямованість управлінських та підприємницьких завдань, що їх одночасно вирішує освітній менеджер, і глибинну неповторність освітньо-підприємницьких умов, у яких він діє у закладі освіти в кожний момент своєї управлінської діяльності.

Підкреслимо, що лідерські функції керівника закладу освіти є одним із дієвих механізмів стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО, адже вирішення вище згаданих завдань потребує, аби на чолі колективу та його підрозділів, у всіх ланках управління закладом освіти знаходилися люди, для яких лідерський підхід до справи був безумовною цінністю і які мають достатній досвід мотивації до ефективної управлінської діяльності (Красовська, 2022).

Зазначимо, що під час проходження курсів підвищення кваліфікації у Волинському ІППО керівники ЗЗСО мають можливість прослухати спецкурс «Лідерство в умовах освітніх трансформацій» та опанувати механізм мотивації до ефективної підприємницької діяльності, лідерству; вчиться вести за собою і, насамперед, дає собі моральне право бути керівником-лідером, спираючись на усвідомлення розмаїтості власних особистісно-професійних можливостей і потенційної перспективності саморозвитку як ефективного керівника закладу освіти.

Вважаємо, що практичним підґрунтям першої педагогічної умови «Стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти» можуть стати такі принципи:

- потенційного лідерства, завдяки якому індивідуальна траєкторія навчання та особистісного саморозвитку керівника закладу загальної середньої освіти формується з урахуванням безумовної необхідності зайняття і збереження лідерських позицій у педагогічному колективі, яким він має керувати;

- усвідомленої перспективи, що детермінує важливість глибокого розуміння керівником ЗЗСО оперативних, тактичних та стратегічних перспектив у застосуванні опанованих ним методик мотивації до продуктивної роботи педагогічного колективу, механізмів мотивації до підприємницької діяльності, та реалізації лідерських функцій;

- мотиваційного досвіду, що передбачає організацію мотиваційних зустрічей з успішними директорами/ректорами закладів освіти, на яких вони діляться власним управлінським досвідом;

- варіативної взаємодії, що передбачає створення мотиваційного освітнього середовища, яке буде сприяти реалізації підприємницьких ідей;

- гармонізації, що зорієнтовує керівника ЗЗСО до сформованості його підприємницької компетентності, здатності до лідерської поведінки, вироблення власного управлінського стилю.

Отже, реалізація визначеної нами педагогічної умови «Стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти» здійснювалася завдяки впровадженню мотиваційних тренінгів. Доцільність вибору саме цієї форми актуалізує суб'єктну позицію керівників ЗЗСО до підприємницької діяльності у процесі професійного розвитку, підвищує їх відповідальність, професійну самосвідомість, що сприяє формуванню внутрішньої мотивації до продуктивної управлінської діяльності, а також у виборі оптимальної



індивідуальної стратегії взаємодії з учасниками освітнього процесу (колегами, підлеглими, здобувачами освіти тощо) на підприємницьких та лідерських засадах.

Друга педагогічна умова *«Наскрізність змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсовий період підвищення кваліфікації»* – передбачає інтеграцію підприємницьких елементів у всі аспекти навчання та професійного розвитку керівників ЗЗСО. Варто зауважити, що вимоги до підвищення кваліфікації працівників закладів загальної середньої освіти визначено у Постанові Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800 та Законом України «Про повну загальну середню освіту» та передбачено необхідність професійного розвитку та зростання рівня педагогічної майстерності впродовж всього життя. Частиною 2 статті 54 і частиною 6 статті 18 Закону України «Про освіту» задекларовано зобов’язання кожного педагогічного працівника закладу загальної середньої освіти працювати задля підвищення рівня свого професійного розвитку та професійної майстерності, формувати нові навички та розвивати раніше набуті компетентності, тобто – підвищувати свою кваліфікацію. Процедура цього процесу висвітлена у частині шостій статті 59 Закону України «Про освіту» та Порядком підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників (Закон України «Про освіту»; Закон України «Про повну загальну середню освіту»). Також Наказом № 905 від 12 жовтня 2022 року Міністерством освіти і науки України затверджено типові програми підвищення кваліфікації вчителів та керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти. На розвиток системи підготовки та підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО мають значний вплив ряд суперечностей. Їхнє означення є особливо важливим для теоретикометодологічного обґрунтування функціонування системи підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів освіти. Це суперечності між:

1. Потребою суспільства у висококваліфікованих керівниках ЗЗСО та освітніми інтересами й потребами конкретного індивіда.

2. Темпами оновлення інформації та старіння освіти і реальними для кожної окремої особи можливостями їхньої актуалізації та засвоєння.

3. Отриманням нового досвіду та об'єктивною обмеженістю людини у його використанні.

4. Необхідністю набуття фахівцем вузькопрофесійних компетенцій та необхідністю постійного і всебічного розвитку особистості (Пристаї, 2021). Ми погоджуємося з думкою Ю. Бадаєва щодо визначення принципів підвищення кваліфікації дорослих, зокрема таких як: індивідуалізація навчання (забезпечення можливості для персоналу отримувати підготовку та підвищення кваліфікації за індивідуальною траєкторією), принцип суб'єктності (той, хто навчається, є суб'єктом навчального процесу, який самостійно визначає траєкторію власного розвитку), принцип наступності програм навчання та їх зв'язку з професійними функціями співробітника, принцип перспективності (побудова навчальних програм відповідно до поточних та перспективних функцій працівників) (Бадаєв, 2015).

У процесі підвищення кваліфікації обов'язково повинен здійснюватися формувальний вплив, спрямований на актуалізацію мотивації та пізнавальних потреб фахівців, а через їхнє задоволення — формування усвідомленого результату навчання. Під формувальним впливом розуміється процес та результат цілеспрямованого перетворення професійної поведінки людини, її ставлень, оцінок, мотиваційних елементів та установок, який відбувається у ході взаємодії з іншими суб'єктами освітнього простору (Гуло, 2013). Важливою умовою цілеспрямованого вдосконалення системи підвищення кваліфікації є розробка методології програм педагогічного та психологічного супроводу розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО.

Керівник школи – одна з ключових фігур, від якої залежить успішність реалізації змін, що відбуваються в освітній галузі. Заклади післядипломної педагогічної освіти за допомогою різних форм і методів навчання мають

можливості для забезпечення процесу формування і задоволення запитів керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), спонукання їх до професійно-особистісного зростання, мотивації до самовдосконалення. Очевидно, що післядипломна освіта є необхідним і реально діючим складником процесу інтеграції педагогічної науки, освіти і практичної фахової діяльності, маючи можливості забезпечити зміст формальної, неформальної та інформальної освіти менеджерів закладів освіти, тому зацентруємо їх зміст.

Формальна освіта здійснюється інституційно, у закладах післядипломної педагогічної освіти за освітніми програмами підвищення кваліфікації, які відповідають вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики керівників ЗЗСО, забезпечують оволодіння систематизованими знаннями, вміннями та навичками, цілеспрямовану діяльність суб'єктів освітнього процесу, реалізуються спеціально підготовленим персоналом (науково-педагогічними працівниками). Опанування цих програм передбачає отримання загальноновизнаного документу про освіту (свідоцтво, сертифікат про підвищення кваліфікації).

Неформальна освіта здійснюється за межами системи формальної освіти, доповнює її і є структурованою, має мету, часові рамки, інфраструктуру, організаційну підтримку, її здобуття ініціюється фахівцем усвідомлено і самостійно. Отримані знання і практичні навички, як правило, не сертифікуються. Заклади післядипломної педагогічної освіти реалізують цей вид навчання у формах семінарів, круглих столів, тренінгів, лекторіїв, майстер-класів, індивідуальних і групових консультацій, участі у інноваційній, дослідно-експериментальній роботі, роботі творчих груп і професійних об'єднань, воркшопів, освітніх виставок, фестивалів, заходів з обміну досвідом, менторської підтримки тощо.

Інформальна освіта являє собою накопичення знань, умінь, навичок, цінностей шляхом набуття життєвого досвіду з ресурсів свого довкілля, охоплюючи індивідуальну пізнавальну діяльність, спонтанну освіту, читання, відвідування мистецьких заходів, самопізнання тощо. У цьому виді освіти

роль інститутів післядипломної педагогічної освіти тьюторська – змотивувати, зформувати стійкий інтерес і потребу, допомогти укріпити Я-ідентичність керівника ЗЗСО, змодельовати індивідуалізовану траєкторію його професійного розвитку.

Модернізація системи освіти, структурні та системні зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування (зокрема, у режимі автономії) і конкурентоздатності освітніх організацій, якості освіти в цілому, змінюють характер задач, на які спрямовується діяльність директора. Статус керівника автономного закладу освіти актуалізує питання адміністрування, матеріально-технічного і фінансового забезпечення організації, для ефективного вирішення яких керівник має бути управлінцем, менеджером. У затвердженому професійному стандарті, який інститутам післядипломної педагогічної освіти доцільно використовувати при структуруванні та змістовому наповненні як курсів підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО, так і заходів неформальної освіти, визначено і конкретизовано якісні характеристики діяльності керівника ЗЗСО з уніфікованими вимогами до осіб, які займають або претендують на дану посаду. За змістом у ньому реалізовано функціональний підхід до формування комплексу професійних компетентностей, серед яких у світлі сучасних трансформаційних змін в освіті підприємницька є ключовою.

Основними аспектами наскрізності змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсний період підвищення кваліфікації є:

1. Інтеграція підприємницької компетентності у всі освітні програми підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО. Навчальні програми для керівників ЗЗСО повинні містити елементи підприємницької компетентності, такі як управління ресурсами, ризик-менеджмент, інноваційні підходи до прийняття рішень, фінансова грамотність, стратегічне планування та комунікація. розвиток підприємницької компетентності має бути присутнім не лише в окремих курсах чи тренінгах, але й у всіх елементах програми підвищення кваліфікації керівників. Це допоможе керівникам глибше розуміти підприємницькі процеси та застосовувати їх у повсякденній практиці

управління, а також дозволить забезпечити комплексний підхід до розвитку підприємницьких навичок.

2. Послідовність і неперервність навчання. Розвиток підприємницької компетентності повинен відбуватися на всіх рівнях професійного зростання керівників: від базової підготовки до підвищення кваліфікації та участі в тренінгах, семінарах і конференціях. Така послідовність дозволяє керівникам постійно вдосконалювати свої підприємницькі здібності, відповідно до актуальних викликів та змін у зовнішньому середовищі. Наскрізний підхід також забезпечує взаємопов'язаність теоретичних знань із практичними навичками, що дозволяє керівникам ЗЗСО краще розуміти реалії освітнього середовища та застосовувати підприємницькі рішення для покращення управління ресурсами, комунікаціями та розвитком закладу.

3. Міждисциплінарний характер. Навчання керівників ЗЗСО повинно мати міждисциплінарний характер, що включає економічні, правові, соціальні та психологічні аспекти. Це допоможе сформувати комплексне бачення підприємницької діяльності, що є критично важливим для ефективного управління освітньою установою в умовах ринкових відносин та конкурентного середовища.

4. Адаптація змісту навчання до реалій освітнього середовища. Програми навчання мають враховувати специфіку освітнього сектору та контексту, в якому працюють керівники ЗЗСО. Це передбачає орієнтацію на практичне застосування підприємницьких знань і навичок у конкретних управлінських ситуаціях, що виникають у школах.

Організація наскрізності навчання керівників ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності передбачає проведення:

- лекційних занять із додаванням підприємницького змісту навчального матеріалу;
- практичних завдань, які стосуються формування підприємницьких навиків та умінь, лідерських якостей особистості;

- тематичних курсів з акцентом на ведення підприємницької діяльності в освіті;
- нетрадиційних групових та індивідуальних занять з метою активізації творчого потенціалу особистості;
- тренінгів, майстер-класів, практикумів, ділових ігор, проблемних семінарів;
- створення умов для самоосвітньої та колективної діяльності.

Ця педагогічна умова, яка визначає складники індивідуальної освітньої траєкторії професійного зростання керівників ЗЗСО у системі післядипломної педагогічної освіти дає можливість реалізувати навчання впродовж життя, що передбачає не тільки підвищення рівня професійного розвитку у ході курсів підвищення кваліфікації, а й організацію неперервної самоосвітньої діяльності з урахуванням індивідуальних професійних цілей, потреб, мотивів, інтересів директора школи, а також мети і завдань освітньої політики. Таке поєднання видів освіти як процес і результат спрямоване на формування готовності керівників ЗЗСО до розвитку підприємницької компетентності, комплексних умінь, що стимулює практичне застосування знань у здійсненні професійної діяльності та виконанні професійних завдань.

З позиції інтеграції різних форм організації освітнього процесу щодо розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в міжкурсний період підвищення кваліфікації розроблено авторський посібник «Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти». У першому розділі якого акцентується увага на розкритті досліджуваного феномена як наукової проблеми, визначенні зарубіжного досвіду щодо розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО. У другому розділі висвітлюються практичні аспекти розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в середовищі неперервної освіти, адже дослідження показують, що як правило, самі директори закладів загальної середньої освіти виставляють наступні умови до розвитку підприємницької компетентності, яка включає: набуття необхідних навичок для просування

нових освітніх продуктів та послуг; управлінські навички: планування, організація управління, контроль, керівництво; навички фінансового управління: керування фінансовими ресурсами, бюджетування, оподаткування; навички організаційно-правової діяльності: форми організації роботи школи, управління ризиками, конфіденційність та безпека; комунікативні навички; навички мислення проблемно-підприємницького порядку: створення бізнес-концепції, написання освітніх проєктів, грантів, стартапів; здатність брати на себе відповідальність за вирішення проблем; креативне розв'язання проблем тощо. У структурі посібника до кожного розділу подано також завдання для самоконтролю, які допоможуть оптимізувати самостійну пізнавальну діяльність, власну інтелектуальну активність читачів.

Проблемний підхід до досліджуваної проблеми передбачає розгляд підприємницьких кейсів і вирішення різнопланових підприємницьких завдань на практичних заняттях під час проходження курсів підвищення кваліфікації. З метою підвищення інтересу до підприємництва на семінарах, тренінгах і практичних заняттях необхідно створювати ситуації успіху, що надає впевненості у власних силах, формує у керівників ЗЗСО позитивні очікування. Важливими в контексті цієї педагогічної умови є воркшопи та хакатони, як колективні форма організації освітнього процесу щодо розвитку підприємницької компетентності, проведення яких дозволяє інтегрувати професійний розвиток директорів шкіл зі здійсненням ділової та творчої співпраці з комерційними структурами у сфері освіти; реалізації активної взаємодії комерційних структур із закладами освіти, що відкриває додаткові можливості для використання матеріальних і соціальних умов здійснення глибокої і різнобічної підготовки керівника до підприємницької діяльності. Застосування системного підходу до розробки програм спільної підприємницької діяльності в системі неперервної освіти дає змогу підвищити науково-методичну обґрунтованість і результативність такої підготовки, забезпечення гнучкості та варіативності системи, яка відкриває простір для

педагогічного пошуку, інновацій та саморозвитку, оперативного оновлення знань і підприємницького досвіду.

Таким чином, наскрізність змісту навчання підприємництву керівників закладів загальної середньої освіти у міжкурсний період підвищення кваліфікації забезпечує інтеграцію відповідних знань у всі аспекти професійного розвитку, що сприяє більш ефективному управлінню освітнім закладом та підвищенню його конкурентоспроможності, а також сприятиме їх професійному зростанню та посиленню ефективності роботи освітніх закладів.

Третя педагогічна умова *«Активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти»* передбачає аналіз і осмислення якісних змін, самооцінку рівня професійного розвитку, внесення необхідних змін, доповнень і визначення підприємницьких цілей активізацію рефлексивних процесів у підприємницькому мисленні. До методів розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО, що спираються на потенціал рефлексії відносимо:

*Соціоінженерний тренінг* спрямований на розвиток здатності проводити діагностику ситуації власної індивідуальної діяльності, ситуації взаємодії з партнером, ситуації діяльності мікрогрупи і групи. На основі діагностики проектується та конструюється нова, бажана ситуація продуктивної діяльності і взаємодії. Основне вміння, що відпрацьовується у соціоінженерному тренінгу – реалізація розроблених проектів. Практично метод реалізується на основі групової роботи, яка розуміється як спільна діяльність малих груп чисельністю до 10 осіб, які вирішують завдання або проблему, носіями якої вони є. Учасники самі встановлюють норми взаємодії та обирають засоби власної роботи, самостійно її спрямовують. У порівнянні з індивідуальною, групова робота має великий потенціал для розв'язання складних проблем. Вона дозволяє здійснити поділ праці, спеціалізацію, використовувати механізм змагання та у кінцевому результаті отримати синергетичний ефект. Останній полягає в тому, що результати роботи групи



перевищують просту суму результатів роботи її окремих членів. Групова робота включає наступні процедури: створення групи, організацію позиційної динаміки, організацію співробітництва, організацію змагання, організацію конфлікту. Тому використання цього методу під час проведення практичних занять з розвитку підприємницької компетентності на курсах підвищення кваліфікації передбачає набуття досвіду організаторських здібностей.

Сучасний менеджер освіти сьогодні має бути не тільки професійно-компетентним, мати фундаментальні предметні знання, досконало володіти передовими педагогічними технологіями, але й володіти знаннями з підприємництва, управління та бізнесу, він має долати інтелектуальні труднощі та вирішувати принципово нові завдання, а також працювати з проблемами, які вимагають прийняття рішень і вирішення проблемних та конфліктних ситуацій. Проблемна ситуація може бути пов'язана з неможливістю діяти, і в цьому випадку, пошук нового знання є лише неминучою умовою подолання перешкоди, що заважає продовженню діяльності. Також проблемна ситуація може бути пов'язана з потребою в новому знанні, і тоді пошук нового зв'язується з суто пізнавальною потребою. «Коли проблемна ситуація зображується як початок, як відправний пункт мислення, не слід уявляти собі це так, ніби проблема повинна бути дана в готовому вигляді попередньо, до мислення, і розумовий процес починається лише після того, як вона встановлена... Сама постановка проблеми є актом мислення, який вимагає часто великої і складної розумової роботи (Брюховецька, 2015).

*Фрірайтинг* – це рефлексивний метод, що дає можливість знаходити рішення складних завдань, долати проблеми, що виникають за допомогою рефлексивних процесів. Спектр застосування цього методу у процесі актуалізації індивідуального досвіду рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти доволі широкий, він застосовується тоді, коли потрібні свіжі ідеї та нові рішення, а це відбувається в нашому житті все частіше. Використати цю техніку можливо для того, щоб: поглянути на

проблемні ситуації з різних точок зору, сформулювати нові ідеї для вирішення складних завдань; розвинути та опрацювати ідеї, що існують; зруйнувати професійні рамки, що заважають розв'язання проблеми, вийти в рефлексивну позицію, застосувати елементи творчості у вирішенні проблем підприємницької діяльності та її ефективності.

Механізм фрірайтингу, на нашу думку, повністю збігається з рефлексивним механізмом, що дає можливість не тільки розв'язувати проблему, що існує, але й навчити керівника закладу освіти, використанню рефлексивних процесів в управлінській діяльності. Фрірайтинг можливо характеризувати, як метод з допомогою якого фактично здійснюється перехід від звичних уявлень про свою діяльність та старих способів управлінської діяльності, що припинили діяти, а нових ще не створено, коли відсутнє бачення майбутньої діяльності до нових уявлень та засобів діяльності, що дають змогу вирішити проблему та ефективно діяти. Цей метод використовується коли, відбувається зупинка змістовної діяльності у ситуації, що пов'язано з подальшою неможливістю її виконання, а попередній досвід не може сприяти розв'язання проблеми, що виникла. розгляд з різних точок зору дає нам можливість за допомогою рефлексії переробити дані, що існують, в інформацію, звернути увагу на ключові моменти, які найбільш важливі для управлінської діяльності. Різні точки зору на одну й теж подію допомагають не застрягати в одній точці, не ставати заручником тільки однієї ролі, зробити всебічний аналіз ситуації. Рефлексивні відгуки стають інструментом для вибудовування власної стратегії саморозвитку та самоосвіти.

В процесі фріратингу відбувається повний цикл рефлексивного процесу, а саме: визначення проблемних ситуацій у професійній діяльності керівника (виявлення і фіксація проблемної ситуації); реконструкція проблемної ситуації професійної діяльності; опис проблемної ситуації (теоретична інтерпретація); проблематизація професійної діяльності (критика проблемної ситуації на основі критеріїв ефективної підприємницької діяльності); перенормування професійної діяльності керівника (вироблення оптимального шляху

вирішення проблемної ситуації, визначення орієнтирів розвитку). Такими чином можливо зробити висновок, що фрірайтинг – це рефлексивний метод підготовки менеджера освіти до рефлексивного управління, який сприяє засвоєнню механізму рефлексії, який необхідний для подальшого використання в процесі рефлексивного управління, а саме: зупинки діяльності, фіксації думок і переживань, внутрішньої комунікації (опрацювання даних та перетворення їх в інформацію, через рефлексію з подальшим перетворенням інформації у знання), вивантаження внутрішнього діалогу на зовнішній носій (процес об'єктивування), вихід в рефлексивну позицію, переосмислення та знаходження шляху вирішення проблемної ситуації та подальшого розвитку. Фрірайтинг допомагає самоорганізації, самовираженню та самодослідженню людини, полегшує пошук відповідей на питання, стає першим кроком до реалізації підприємницьких проєктів незалежно від того, наскільки ці проєкти творчі.

Слово «сінквейн» походить від французького слова (от фр. *cinquains*), яке означає п'ять. Таким чином, сінквейн – це вірш, що складається з п'яти рядків. Основна спрямованість методу сінквейна, у процесі підвищення кваліфікації керівника закладу освіти, полягає в розвитку інтелектуальних здібностей, що дозволяють вчитися самостійно на основі грамотної обробки інформації та її творчого виявлення в визначеній формі. Таким чином, відпрацьовуються здібності до самоаналізу, самооцінки, усвідомленого ставлення до інформації загалом.

Метод сінквейна дозволяє розвивати: аналітичні здібності; особистісні якості: ініціативність, рефлексивність, комунікативність, креативність, мобільність, самостійність, відповідальність, наполегливість, рішучість; критичне та творче мислення, що виявляються в здатності приймати альтернативні рішення. Рефлексивний процес у методі сінквейну знаходить своє відображення всього механізму рефлексії: зупинка, фіксація, відсторонення, об'єктивація, рефлексивне обертання. Сінквейн – це синтез інформації в лаконічній формі, що складається з п'яти рядків, у вигляді вірша,

що нерифмується: – в першому рядку формулюється тема або предмет (один іменник); – у другому рядку викладаються ознаки предмета (два прикметників); – в третьому рядку, що складається з трьох дієслів, характеризуються дії предмета; – в четвертому рядку наводиться фраза, зазвичай з чотирьох значущих слів, що виражає відношення автора до предмета; – в п'ятому рядку – синонім, що узагальнює або розкриває зміст теми або предмета (одне слово).

Приклад сінквейну на тему «Управління» на рефлексивного етапу вивчення теми: 1. Управління. 2. Активне. Цілеспрямоване. 3. Аналізує. Розвиває. Вирішує. 4. Функція розумної людини, залученої до діяльності. 5. Взаємодія. Розгляд взаємозв'язку механізму рефлексії та механізму сінквейна, дає підстави стверджувати, що кожен етап сінквейна відповідає етапу механізми рефлексії, а саме:

1 етап сінквейну відповідає етапу зупинки в рефлексивному процесі, фактично штучно створюється умови для зупинки діяльності, а саме визначається тема сінквейну;

2 етап – фіксації – реалізується відношення суб'єкта до предмета рефлексії;

3 етап – етап відсторонення суб'єкта діяльності (або вихід у рефлексивну позицію), він стає незалежним спостерігачем та отримує змогу об'єктивно розглянути попередні дії;

4 етап – етап об'єктивації – конструювання нового погляду на предмет рефлексії, як єдине ціле, переведення «внутрішніх процесів» у зовнішню діяльність;

5 етап – рефлексивне обертання – суб'єкт повертається до початкової ситуації, але з новими поглядами та розумінням діяльності у новій позиції. Варто відзначити жорстку схему письмової форми сінквейна, для дотримання якої необхідно згортання інформації, яка потребує рефлексивних умінь і реалізації особистісних здібностей керівника ЗЗСО (інтелектуальних, творчих,

образних). В результаті використання сінквейну відбувається зміна початкової зайнятої суб'єктом репродуктивної особистісної позиції на нову, продуктивну особистісну позицію – новоутворення, яке виникає в результаті особистісної рефлексії, яка призводить до побудови нового образу «я», як суб'єкта творчості.

Переосмислення особистісних стереотипів, є прогресивним способом здійснення власного «я». При такому способі вирішення ситуації переживання проблеми не ігнорується, а, навпаки, загострюється, оскільки суб'єкту доводиться рухатися до знаходження рішення всупереч очевидній його неможливості. Через це прагнення вирішити завдання творчо, виявляється в осмисленні ситуації як життєво важливої, від вирішення якої залежить самооцінка особистості, як здатної чи ні до творчого здійснення. Таким чином відбувається мобілізація ресурсів особистості для досягнення рішення завдання. У професійній діяльності керівника ЗЗСО завжди є ситуації алгоритмічного змісту, які вимагають від нього нестандартних рішень. Крім того, метод сінквейна, розвиває критичне мислення, а це не тільки здатність аналізувати інформацію з позиції логіки, а й уміння робити обґрунтовані судження, що дозволяє застосовувати отримані результати до стандартно-нестандартних ситуацій (Немченко, 2017).

Метод «рефреймінга» – це аналіз точок зору на ситуацію, що виникла, з метою виявлення першопричини виникнення проблеми, та шляхів її вирішення. Сутність рефреймінга полягає в тому, щоб розглянути проблему з різних точок зору, в інших ракурсах та контекстах, побачити її у цілісному вигляді. Проблемою вважається така ситуація в діяльності, яка не може бути вирішена засобами, що існують на цей момент. До того часу, поки не будуть знайдені нові засоби для її вирішення, яких раніше не існувало, проблема буде зберігатися.

Практика показує, що як правило, не існує загального погляду на проблему. Розгляд її необхідно робити не з однієї точки зору, а з кількох, тому що всі вони ґрунтуються на певних правилах та нормах і кожне з них має сенс

з точки зору наявних норм і правил. Точка зору – життєва позиція, з якої суб'єкт оцінює всі події, що відбуваються навколо. Це місце, де знаходиться спостерігач і від якого залежить бачення їм перспективи. Різні точки зору допомагають краще проаналізувати явище, уникнути упередженого судження, знайти оригінальне розв'язання проблеми. Не співпадіння точок зору на ситуацію в цілому сигналізує про те, що проблема не може бути вирішена засобами, що існують.

Фіксування проблеми стає першопричиною для створення нових знань, які в процесі рефлексії стають засобами для розв'язання проблеми. Для створення нових знань і засобів з'являється необхідність вийти в рефлексивну позицію, щоб дати оцінку ситуації в цілому. Необхідно підкреслити, що в цій ситуації стає головним не загальне знання про процес діяльності, а знання про незнання: що ми не знаємо про діяльність. Таким чином відбувається зміщення з області фіксації знання до області фіксації незнання, з'являється необхідність працювати над прогалинами, заповнювати їх новими знаннями, що в кінцевому підсумку призводить не тільки до розв'язання проблеми, а й до розвитку суб'єкта діяльності. В той момент коли суб'єкт виявляє необхідні йому знання, його діяльність зупиняється і з'являється необхідність ще раз провести роботу по визначенню незнання, робити наступний крок. У процесі такої діяльності у суб'єкта з'являються нові знання, які в процесі рефлексії стають новими засобами діяльності, які допомагають розв'язувати проблему. Основою рефреймінга є різні поєднання операцій аналізу та синтезу, абстрагування і конкретизації, узагальнення, систематизації та класифікації, порівняння. Названі операції застосовуються до інформації, представленій в образно-вербальній формі. Їх фундаментом в освітньому процесі є усвідомлена практична діяльність по застосуванню цих операцій на різному предметному матеріалі.

Рефреймінг передбачає чотири умови його виконання, а саме:

1. Створення метасистеми проблеми, що існує, для цього необхідно зайняти рефлексивну позицію, об'єктувати проблему, дослідити ситуацію в

якій вона виникла, розглянути її з різних точок зору, припустивши можливий результат для кожного випадку.

2. Визначення позитивних і негативних моментів проблеми, що виникла, з кожної точки зору, визначення тих, які зможуть допомогти в її вирішенні.

3. Розгляд варіантів, коли зникає та чи інша точка зору, з якої відбувається розгляд проблеми та як це змінить ситуацію, що існує.

4. Аналіз та синтез отриманих результатів, визначення сутності, проблеми яка виникла і визначення способів її вирішення.

Механізм застосування методу рефреймінга передбачає декілька етапів, які найбільш ефективно виконувати у вигляді групової дискусії, а вся вихідна інформація повинна фіксуватися на дошці або фліпчарті, а саме:

1. Почніть з визначення проблеми, яку ви хочете вирішити. Далі (ставити питання: «Чому це відбувається?», і нижче по пунктах запишіть причини виникнення визначеної проблеми.

2. Повторіть процес для кожної з відповідей на перше питання.

3. Зробіть те ж саме для відповідей на друге запитання «Чому», продовжуйте, поки не поставите питання 5 разів.

4. У більшості випадків п'ята відповідь «Чому» є першопричиною.

Дві основні лінії методу рефреймінга визначаються тим, як його учасники запозичують і входять в запропоновані їм позиції (перша лінія), і тим, які позиції вони займають в обговоренні проблеми (друга лінія). Перша лінія передбачає читання і розуміння відповідних текстів, в яких представлені засоби мислення, комунікації, дії, характерні для заданих позицій, спробу відтворити ходи думки і дії, закріплені за виділеними позиціями, а потім точно так же вироблення і визначення власного ставлення до цих позицій. Це ставлення потім повинно бути схематизовано у вигляді нового набору позицій, яке проявилось в ході роботи з попередньо заготовленою позиційною структурою.

Друга лінія передбачає, що учасники проблемної ситуації займають різні, опозиційні один одному позиції стосовно пред'явленого об'єктного

змісту (у вигляді позиційної схеми), а потім виявляють і схематизують виявлені позиції тут і тепер, у визначеній ситуації.

Надалі виявлені позиції повинні бути співвіднесені зі спочатку заготовленою і виділеною позиційною структурою.

Розгляд механізму методу рефреймінгу дає нам підстави стверджувати, що це рефлексивний метод, який дозволяє не тільки визначити причини виникнення проблеми, але й отримати навички розгляду проблеми з іншої точки зору. Зайняття іншої позиції дає можливість: визначити її категоріальну структуру; цілі та засоби дії в визначеній позиції; розуміти схеми, символи, мову, що застосовується в цій позиції (Немченко, 2017). Таким чином, в процесі рефреймінгу здійснюється повний цикл рефлексії, що дає змогу менеджеру освіти вийти в рефлексивну позицію, оцінити причини виникнення проблем та знайти оптимальні шляхи їх подолання. Як і вазначені вище зазначені методи, рефреймінг – є могутнім засобом підготовки до рефлексивного управління закладом освіти в умовах неперервної освіти.

Мета дебрифінгу – не визначення суджень вірними або ні, а отримання інформації з аналізу взаємодії. Дебрифінг має змусити слухачів підійти до вирішення проблеми з різних точок зору і тим самим дати їм більше можливостей для обрання дій. Дебрифінг – це процес зворотного інструктажу; його специфікою є підкреслення зв'язку початкових цілей з оглядом кінцевих результатів.

Дебрифінг реалізує такі функції:

- вивести учасників заняття з розіграних або аналізованих ролей;
- внести ясність в події, що відбуваються (на рівні фактів);
- усунути непорозуміння, що коники та виправити помилки;
- зняти напругу (тривогу, занепокоєння) у керівників ЗЗСО на курсах підвищення кваліфікації в процесі їх роботи на занятті;
- виявити установки, почуття і зміни, що відбулися з тими, яких навчають в ході, наприклад, ситуаційно-рольових ігор;



- дати учасникам заняття можливість розвинути в собі здібності до самоспостереження, самоаналізу й продемонструвати їх;
- удосконалювати навички ведення включеного спостереження;
- співвіднести підсумковий результат з первинними цілями;
- проаналізувати, чому події відбувалися саме так, а не інакше;
- зробити висновки за підсумками аналізу поведінки й дій учасників;
- закріпити або відкоригувати засвоєння нової інформації;
- намітити нові теми для роздумів і підготовки до наступного заняття;
- встановити зв'язок з попередніми та наступними заняттями.

У процесі дебрифінгу учасники заняття отримують знання про практичний досвід один одного, отримують можливість навчатися на помилках інших. Тому сесія дебрифінгу є найважливішою частиною заняття із застосуванням інтерактивних технологій. Саме на ній виявляється сенс зробленого, підводиться риска під завершенням теми і встановлюються інформаційні містки між відомими та новими знаннями, які знадобляться в майбутньому. Зі сказаного очевидно, що між поняттями «зворотний зв'язок», «рефлексія» і «дебрифінг» є істотні відмінності.

Для того, щоб фахівцеві працювати у сфері управління, йому необхідно навчитися перш за все приймати ефективні рішення і здійснювати їх, діяти практично. Це означає розвиток метакомпетентностей (рефлексивних): вміння аналізувати інформацію, здійснювати проблематизацію, виводити судження і володіти конкретними навичками прийняття рішень. Обговорюючи підсумки інтерактивного заняття, а отже, і якість навчання за допомогою дебрифінгу, викладач концентрує увагу слухачів курсів підвищення кваліфікації, зокрема керівників ЗЗСО, саме на рішеннях, які вони приймають, їх переваги та недоліки, можливих альтернативних варіантах, але не більше.

Оцінити рішення як правильне або неправильне не завжди можливо (наприклад, в тренінгу або при аналізі ситуації), а іноді й недоцільно. Таким чином, оскільки інтерактивні технології колективного прийняття рішень

містить не тільки процес їх пошуку та розробки, а й вироблення проектів їх реалізації, то огляд результатів діяльності учасників й якості навчання буде включати в себе як заключна дискусія, дебрифінг, рефлексію, так і комунікативну, зворотний зв'язок. Використовувати технології зворотного зв'язку викладач може як на одному з етапів спільної роботи, так і за остаточними результатами ігрового заняття. Викладач повинен неодмінно дати ясну оцінку того, що відбувається та висловити свою професійну думку. Це важливо для того, щоб ті, яких навчають зрозуміли чому саме вони вже навчилися (що необхідно закріпити) і над чим слід попрацювати в подальшому (що коригувати).

Неодноразова участь в дискусіях, аналізі ситуацій, програванні ситуацій, у спільній роботі над проектом, безсумнівно, буде сприяти формуванню в керівників ЗЗСО не тільки базових (ключових) і метакомпетентностей, але й корпоративних цінностей та культури, вміння здійснювати співробітництво, спираючись не на демагогію, а на раціональні для професійної діяльності управлінські та соціально-психологічні рішення, тобто сприятиме розвитку навичок партнерських відносин.

Дебрифінг дозволяє реалізувати сучасне розуміння зворотного зв'язку. Оскільки самоаналіз є основою дебрифінгу, слухачі курсів підвищення кваліфікації одночасно стають комунікаторами зворотного зв'язку та суб'єктами, що отримують інформацію. При цьому викладач теж є комунікатором зворотного зв'язку, але опосередковано – через питання, які він задає. Інші учасники взаємодії теж є опосередкованими суб'єктами, що отримують інформацію, так як на питання, що задаються, подумки дають собі відповідь. При проведенні дебрифінгу на перше місце виходить не оцінка будь-ким досвіду, отриманого учасниками педагогічної взаємодії, а їх власна думка про те, як цей досвід співвідноситься з їх життєвими орієнтирами, їх розуміння наскільки правильно була виконана дія. За традиційного зворотного зв'язку для оцінки діяльності викладачу необхідно звертатися до установок,

що були сформовані у минулому стосовно способів діяльності в зазначених ситуаціях.

У дебрифінгу партнерські стосунки починаються на етапі пошуку варіантів ефективної діяльності, що відповідає нагальній ситуації та продовжується на етапі застосування знайдених варіантів. У дебрифінгу, як у викладача, так і в слухачів курсів підвищення кваліфікації немає маніпулятивних установок, в учасників не виникає потреби сперечатися з викладачем, оскільки авторами більшості суджень є вони самі. У викладача також немає необхідності доводити що-небудь учасникам, тому як в центрі дискусії – особистий досвід, сприйняття цього досвіду та його наслідків, власні висновки. Процедура дебрифінгу, що засновано на постановці питань, запускає не тільки міжособистісний діалог в групі, але і внутрішньо особистісний у кожного учасника. Традиційна подача зворотного зв'язку не сприяє обмірковуванню діяльності та самоаналізу власного досвіду.

Під час дебрифінгу учасники отримують досвід аналізу діяльності, який стає важливим умінням, що можливо використовувати поза межами навчальних занять. Отже, дебрифінг: підвищує мотивацію учасників взаємодії; його пов'язано з позитивними ефектами зворотного зв'язку; сприяє прийняттю зворотного зв'язку, знижуючи активізацію захисних механізмів; знижує вплив викладача на ефект зворотного зв'язку; дозволяє працювати з мотивацією учасників у випадках різного ставлення до навчальної взаємодії. Під час дебрифінгу слухач звертається до реалізації власного потенціалу розвитку, що дає йому можливість зробити свої конструктивні висновки. При цьому зворотний зв'язок, який він отримує в формі діалогу, сприймається ним як обґрунтоване, чітке повідомлення. Більш позитивні ефекти зворотного зв'язку, його сприйняття досягаються за рахунок таких особливостей дебрифінгу, як увага до власної оцінки події на тренінгу; питання комунікатора зворотного зв'язку, які спонукають учасника думати про наслідки своєї поведінки; обговорення особливостей ситуацій, в яких ефективна та чи інша поведінка.

Отже, успішність розв'язання питань щодо розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти безпосередньо залежить від сукупності визначених педагогічних умов: стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; наскрізність змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсовий період підвищення кваліфікації; актуалізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

У площині дослідницького пошуку виокремлені й обґрунтовані педагогічні умови розглядаються нами як компонент цілісного процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що спонукає нас до його моделювання.

#### **2.4. Модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти**

Для логічного поєднання теоретичних результатів, отриманих у ході наукового пошуку з розв'язання проблеми розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, нами було застосовано метод моделювання, що дає змогу у спрощеному вигляді відтворити складні логічні конструкції. В. Пикельна, опрацьовуючи моделювання, визначає моделювання як процес і метод пізнання, що дозволяє вивчати загальні закономірності, формувати стратегію діяльності, й, водночас, потребує постійного врахування ситуаційних факторів; модель – це система зі своєю структурою, підструктурами, з прямими та зворотними зв'язками між ними і своїми функціями» (Пикельна, 1993).

Модель є системою, що створюється уявно або реалізується матеріально, відображаючи сам об'єкт дослідження, або відображає певні характеристики об'єкта з метою його дослідження.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» модель представлено як «уявний чи умовний образ (опис, схема, рисунок тощо) якого-

небудь об'єкта, процесу або явища, що використовується як його представник» (Бусел, 2004). За твердженням І Осадчого, модель є універсальним засобом усвідомленого сприйняття дійсності, особливо у сфері професійної діяльності, і розглядається вченим як цілісне відображення реального об'єкта в ідеальній формі. Саме завдяки абстрагуванню і спрощенню, які використовуються в науковому моделюванні, надскладні об'єкти гуманітарної сфери стають об'єктами пізнання і спрямованого розвитку» (Осадчий, 2016). Водночас С. Гончаренко зауважував, що «жодна модель, навіть дуже складна, не може надати максимально повного уявлення про об'єкт вивчення і точно передбачити його розвиток або описати його траєкторію руху в якомусь власному просторі. Тому в конструюванні моделей необхідно враховувати баланс її повноти та валідності» (Гончаренко, 1997).

На слушну думку С. Мартиненко, «модель має відображати цілісність педагогічного процесу, відповідати реальним його функціям та можливостям» (Мартиненко, 2002).

Актуальним є твердження К. Гнезділової, що в моделі мають висвітлюватися теоретичні положення та методологічні підходи, які дають змогу визначити закономірності й принципи реалізації педагогічного процесу (Гнезділова, 2011).

С. Гончаренко розглядає наукове моделювання як метод дослідження різних об'єктів на їх моделях – аналогах певного фрагмента природної чи соціальної реальності». На думку вченого, особливістю методу моделювання є опосередкованість вивчення об'єкта, яке здійснюється за допомогою дослідження аналогічного об'єкта зі схожими ключовими ознаками. Ці ознаки не можуть бути випадковими. Науковець стверджує, що моделювання ґрунтується на встановленні аналогій, тобто на абстрактному порівнянні ознак і властивостей об'єктів. У процесі предметного моделювання створюється модель для відображення фізичних, динамічних чи функціональних

характеристик досліджуваного об'єкта, а у знаковому моделюванні моделями є схеми, креслення, формули (Гончаренко, 2010).

Багатоаспектний аналіз наукових праць дозволяє узагальнити, що модель – це аналог об'єкта пізнання, в якому максимально віддзеркалено багаторівневі й різноаспектні впливи атрибутів освітніх процесів один на одного або на весь процес загалом. Таким чином, у графічному відтворенні моделі можливо відобразити єдність викладання, навчання, виховання і розвитку; цілісність змісту і процесу навчання; синтез організації, регулювання та контролю; науково обґрунтоване конструювання (норм діяльності), спрямоване на вдосконалення практики; визначити логічну структуру предметної області тощо.

Під моделюванням процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти розуміємо конструювання прогностичної моделі освітнього процесу закладу післядипломної педагогічної освіти, впровадження якої забезпечує ефективність модельованого процесу й відображається у сформованості досліджуваної якості.

Модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти – це цілісний образ досліджуваного процесу, що відтворює взаємопов'язані структурні компоненти, розробка яких дозволяє виокремити її внутрішню структуру, основу діагностування результату, сукупність педагогічних умов, що впливають на нього, процесуальне та ресурсне забезпечення вдосконалення модельованого процесу.

Мета моделювання полягає у проектуванні процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. У моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти ми виділяємо чотири взаємопов'язаних і взаємодіючих модулі: цільовий, методологічний, технологічний, діагностико-результативний (рисунок 2.1.).

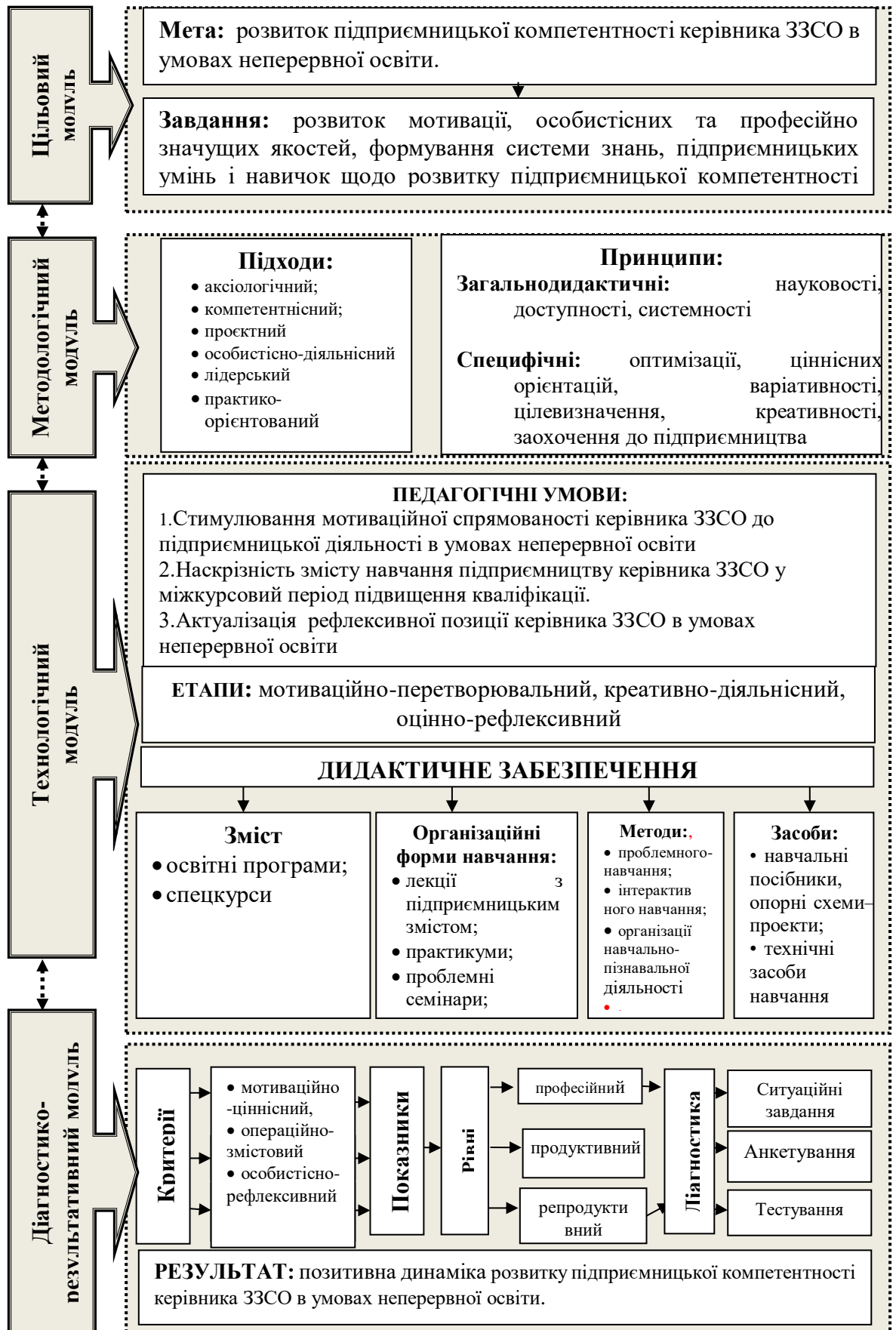


Рис. 2.1. Модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗСО в умовах неперервної освіти

У цільовому модулі визначено мету та завдання, які є необхідними для забезпечення розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Такими завданнями є: розвиток мотивації, особистісних та професійно значущих якостей, формування системи знань, підприємницьких умінь і навичок щодо розвитку підприємницької компетентності; набуття знань про особливості підприємництва у сфері освіти; розвиток комплексу вмінь і навичок з підприємництва.

Методологічний модуль в конструкції моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти акумулює методологічні підходи й принципи розвитку у керівників досліджуваної компетентності. З метою розкриття складових блоку прокоментуємо провідні ідеї щодо актуальних наукових підходів та принципів. Методологічні підходи зумовлюють загальну тактику і стратегію побудови процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. У руслі досліджуваної проблеми основними методологічними підходами визначено:

– *аксіологічний*, що дає підстави розуміти рівень готовності керівника ЗЗСО до здійснення підприємницької діяльності як фахову цінність, як елемент внутрішньої структури особистості, що виражає суб'єктивне ставлення до суспільно значущої цінності неперервної освіти та окремих компонентів педагогічної діяльності.

Під цінностями в аксіологічному підході розуміються смислотворчі засади буття особистості, що забезпечують спрямованість і вмотивованість її життєвих прагнень, а також створюють належні орієнтири в повсякденній діяльності й сприяють адекватній оцінці власних вчинків на основі наявного досвіду. Головним завданням аксіологічного підходу є формування й розвиток цілісної, морально стійкої особистості, а також розкриття інтелектуального і творчого потенціалу вчителів початкової школи, що виявляється в здатності швидко орієнтуватися в нестандартних ситуаціях, обґрунтовано оцінювати



підприємницькі альтернативи та приймати рішення, застосовувати інноваційні прийоми до реалізації підприємницьких ідей. Аксіологічний підхід покликаний формувати таку систему світоглядних орієнтацій, а також особистісних, родинних, професійних, громадянських та інших цінностей керівників ЗЗСО, яка б сприяла веденню прозорого, відповідального, чесного та успішного бізнесу на благо потреб особистості, родини, суспільства, держави.

У директорів шкіл цей підхід формує також загальнолюдські і професійні ціннісні орієнтації, що є своєрідним рухом особистості в соціумі.

Співвідношення особистих, національних, суспільних (державних) і загальнолюдських цінностей у процесі формування головних пріоритетів суспільства має вирішальне значення для напрямів розвитку держави (Єршова, 2015, с. 55). З'ясовано також, що у процесі розвитку у керівників ЗЗСО підприємницької компетентності важливе місце займають професійний інтерес, установки, потреби у самовираженні та самореалізації, які розвиваються на основі ціннісних орієнтацій.

– *особистісно-діяльнісний*, доміантою якого є особистість директора школи, що зумовлює максимальне врахування його індивідуальності, вікових та базових потреб, конструктивне виявлення і використання індивідуального досвіду з реалізації підприємницьких ідей, розкриттю і самореалізації власних можливостей.

Особистісно-діяльнісний підхід створює умови для урізноманітнення процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти завдяки активним та інтерактивним формам і методам. Доцільність інтегративного застосування діяльнісного та особистісного підходів обґрунтована тим, що, з одного боку, діяльнісний підхід є механізмом здійснення особистісних продуктивних змін через перетворення зовнішніх впливів, а ступінь значущості діяльності для особистості спричиняє відповідну результативність оволодіння нею підприємницькими й професійними якостями.

З іншого боку, особистісний підхід визначає людину як самостійного рівноправного суб'єкта підприємницької діяльності, спрямовує педагогічну діяльність на розвиток індивідуальності, становлення підприємливої особистості, формування підприємницьких якостей як складових підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, зміщення акцентів в процесі професійного розвитку в системі неперервної освіти.

Основоположні складові особистісно-діяльнісного підходу, зокрема самоактуалізацію, індивідуальність, ініціативність, самостійність у прийнятті рішень, творчість, креативність, новаторство, необхідно враховувати при змістовому наповненні та визначенні пріоритетних напрямів освітньої діяльності щодо розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Тут доцільно буде послуговуватися такими педагогічними технологіями, як: імітаційними й неімітаційними технологіями навчання, симуляційними іграми, проблемним навчанням, експірієнс-технологіями, методом проєктів, фандрайзингом, організацією тренінгової діяльності.

– *проєктний підхід* до розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) є сучасним і ефективним методом підвищення професійних навичок. Він включає використання проєктного управління для планування, організації, виконання та контролю освітніх проєктів, спрямованих на розвиток підприємницьких навичок у керівників ЗЗСО. Ось детальний опис цього підходу. Проєктний підхід указує, що фахова підготовка керівників закладу освіти має проєктуватися з урахуванням моделі механізму мотивації до ефективної підприємницької діяльності, а також використання різних проєктів, здебільшого, міждисциплінарних: проєкти з практичною спрямованістю, дослідницькі проєкти, інформаційні проєкти, проєкти-рольові ігри. Застосування проєктного підходу до розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО дозволяє структурувати процес навчання, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягти поставлених цілей у визначений термін.

Проектний підхід використовує різноманітні методології (наприклад, Agile, Scrum, PRINCE2, PMBOK) та інструменти (наприклад, Microsoft Project, JIRA, Asana) для планування, виконання та контролю освітніх проектів. Для прикладу у рамках дослідно-експериментальної роботи Agile-технологія під час проведення тренінгів на курсах підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО у Волинському інституті післядипломної педагогічної освіти реалізується за таким алгоритмом:

1) Передусім, необхідно визначитися з метою підприємницькою ідеєю і тим суспільно значущим продуктом, який маємо отримати в результаті. В ідеалі це мають зробити вчителі.

2) Формування команд чисельністю від 4 до 7 осіб, які здатні самостійно працювати над її реалізацією.

3) Визначення ритму роботи. Для полегшення спільної роботи, команда може використовувати різні засоби візуалізації – наприклад, Scrum-дошку з трьома колонками для обліку завдань «Зробити», «У процесі», «Зроблено».

4) Планування способів подання потрібної для вчителів інформації для виконання підприємницького проекту (особливо якщо проект виходить за межі освітньої програми).

5) Публічні демонстрації результатів роботи команд наприкінці кожного етапу. Це дає учасникам цінний зворотний зв'язок про ефективність їх роботи, особливо якщо вони бачать результати роботи інших команд або отримують коментарі щодо ефективності запропонованої підприємницької ідеї.

Таким чином, у процесі проектної діяльності за Agile-технологією учасники тренінгу опановують компетенціями постановки цілей та планування, командної взаємодії, комунікації, самоорганізації, а також вивчають теоретичний матеріал з підприємництва, необхідний для досягнення результату. Педагогічна практика вже свідчить, що вмотивовані, цілеспрямовані вчителі, навіть при застосуванні лише елементів Agile-технології, досягають значних змін у професійному зростанні. Участь у реальних проектах, або на роботі, де їх цінують за навички і творчий підхід,

розкриває їх потенціал і мотивує до постійного вдосконалення. Аналіз освітньої практики показує, що є достатня кількість педагогів, які інтуїтивно застосовують елементи Agile-технологій. Позитивні результати мотивують їх до реалізації підприємницьких ідей, підприємницького успіху і поглиблення власного досвіду. Відповідно означена технологія націлює на формування мотиваційно-цільового компонента в структурі професійно-педагогічного підприємництва вчителя зреалізованого через спонукально-аксіологічний критерій у мотивації успіху.

– *практико-орієнтований підхід* до розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) фокусується на формуванні теоретичних знань у реальних практичних ситуаціях. Це дозволяє керівникам не лише засвоїти підприємницькі навички, але й одразу використовувати їх у своїй професійній діяльності. Д. Варнеке наголошує, що практико-орієнтований підхід – це активна форма організації професійної підготовки, призначена для застосування у теоретичному та практичному компонентах, що реалізується за допомогою насичення навчального процесу елементами професійної діяльності (Warneke, 2007); Є. М. Пост – як орієнтацію змісту і методів педагогічного процесу на формування у фахівців практичних навичок роботи (Post, 2010); С. Пітч як систему навчальних проблемних ситуацій, методичних та ситуаційних завдань, спроектованих у професійну підготовку фахівців (Pietsch, 2010).

Однією з перспективних технологій в рамках практичного застосування даного підходу є технологія кейс-стаді, яка сприяє розвитку самостійності мислення, поєднує теорію і практику, передбачає вивчення реальних ситуацій з практичної діяльності школи. Теоретичний аналіз сучасних досліджень дозволяють розглядати кейс-метод як: спосіб застосування конкретної ситуації, яка вміщує проблему, що потребує свого розв'язання, з метою формування необхідного досвіду (знань) для вирішення проблеми; технологію навчання, яка використовує опис та аналіз реальних економічних,

соціальних чи бізнес-ситуацій з метою формування необхідного досвіду керівників ЗЗСО для вирішення проблеми.

Тобто, кейс-стаді (case-study) – це проблемно-пошуковий метод, який базується на конкретних прикладах чи ситуаціях і дозволяє застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань. Кейс являє собою реальну ситуацію, яка може виникнути у певній галузі діяльності, зокрема педагогічній, і над якою викладачу і слухачам курсів необхідно працювати спільно, щоб знайти обґрунтоване рішення.

Кейс-метод у підготовці керівника ЗЗСО розглядаємо як технологію навчання, яка використовує опис (демонстрацію) та аналіз реальних педагогічних та підприємницьких ситуацій з метою формування у керівників ЗЗСО певного досвіду вирішення проблем у професійно-педагогічній діяльності. Слухачі курсів аналізують запропоновану педагогічну ситуацію (відтворену на друкованих чи комп'ютерних носіях, представлену у вигляді драматизації або відео тощо), визначають сутність проблеми, пропонують можливі рішення й обирають найпродуктивніші. Кейси базуються на реальному фактичному матеріалі, або ж наближені до реальної ситуації.

Практико-орієнтований підхід забезпечує інтеграцію теорії та практики, що дозволяє керівникам ЗЗСО ефективніше отримувати отримані знання в реальних умовах, підвищуючи їх управлінську та підприємницьку компетентності.

– *лідерський підхід* націлює на пошук оптимальних шляхів розвитку лідерського потенціалу керівників освітніх закладів та визначення проміжних і глобальних цілей цього процесу, мотивації до лідерства, формування мотивації до самовдосконалення та розвитку лідерських навичок; передбачає дослідження моделі механізму мотивації до ефективної управлінської діяльності через розгляд поняття мотивації як здатності підштовхувати педагогічний колектив до дій та надихати педагогів, базуючись на існуючих або створених мотивах, насамперед, внутрішніх потреб або бажань, які впливають на волю та спонукають до певних дій, як-от: саморозвиток,

самооцінка, самореалізація, включеність до колективу, ініціювання і підтримку інтересу педагогічного колективу до конкретних дій.

Лідерський підхід до розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) використовує різноманітні інструменти для ефективного навчання, оцінки та розвитку лідерських якостей, а саме: лідерські моделі та рамки, стратегічні сесії, менторство, коучинг, симуляції. Прикладами практичної реалізації лідерського підходу для розвитку підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти є: організація семінарів і конференцій з питань лідерства в освіті, на яких педагоги та керівники можуть поділитися досвідом, обговорювати нові підходи та розробляти спільні стратегії; створення спеціалізованих лідерських шкіл при ІППО, де учасники проходять інтенсивні курси з розвитку лідерських і управлінських якостей; формування професійних мережевих спільнот для обміну досвідом і підтримки розвитку лідерських навичок серед педагогів і керівників ЗЗСО; організація програми стадії та обміну досвідом з іншими освітніми закладами, як у межах країни, так і за кордоном, для вивчення кращих практик в освітній сфері; залучення педагогів і керівників до дослідницьких проєктів, спрямованих на вивчення ефективних методів управління та лідерства. Таким чином, лідерський підхід в ІППО спрямований на всебічний розвиток лідерських якостей у педагогів і керівників, що підвищує ефективність освітніх закладів та покращує якість освіти в цілому.

Засвоєння професійних знань, умінь і навичок, професійно важливих якостей і цінностей, що розвивають здатність керівників ЗЗСО до бізнес-діяльності та фінансової успішності у цій сфері забезпечується *компетентнісним підходом*. Цей підхід формує у керівників ЗЗСО здатність удосконалювати свою професійну діяльність упродовж життя та готовність долати виклики сучасних креативних індустрій. Він дає змогу переносити акценти з процесу накопичення нормативно визначених знань, умінь і навичок у площину формування здатності практично діяти, що посилює

практичну складову підготовки фахівців. Останнім часом під поняттям компетентнісний підхід розуміється спрямованість освітнього процесу на формування і розвиток ключових і предметних компетенцій особистості. Результатом такого процесу буде формування загальної компетентності людини, що є сукупністю ключових компетенцій, інтегрованих характеристик особистості. Така характеристика має бути сформована у процесі навчання і містити знання, вміння, ставлення, досвід діяльності й поведінкові моделі особистості. Компетентнісно орієнтований підхід до освіти не заперечує необхідності формувати освітню базу та комплекс навичок та вмінь, а також елементів функціональної грамотності (соціально прийнятних алгоритмів дії в типових ситуаціях), мова йде про досягнення інтегрованого результату – компетенції.

Необхідність включення компетентісного підходу визначається зміною сучасних трендів, впровадження технологій у бізнес, розвитку ключових компетентностей цифровізації освітнього процесу, набуття здобувачами цифрових навичок і цифрової культури (Odnoroh, 2018). Компетентнісний підхід визначає якість і обсяг нормативно обумовлених професійних знань з підприємництва, умінь, навичок, цінностей, мотивів, якими має оволодіти керівник ЗЗСО і які забезпечать його здатність до здійснення підприємницької діяльності.

Суттєві положення, які обумовлюють різні аспекти організації освітнього процесу в педагогічній теорії і практиці визначаються принципами. Такі принципи враховують методологічні підходи, передбачають розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Принципи характеризують як загальні дидактичні підходи так і спеціальні, що орієнтовані на досягнення поставленої у дослідженні мети. До загальних дидактичних принципів відносять принципи науковості, доступності, системності, оптимізації, ціннісних орієнтацій. Досягнення поставленої у дослідженні мети – розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти – забезпечується спеціальними

принципами: варіативності, проблемності, креативності, заохочення до підприємництва.

*Принцип науковості* дійсно вважається одним з найважливіших дидактичних принципів, який передбачає, що зміст освіти повинен ґрунтуватися на наукових знаннях та закономірностях, що вивчаються в різних науках (Гончаренко, 2012). О. Сухомлинська акцентує на раціональності, доказовості та логічності педагогічного знання, що базується на науковій картині світу, тобто на системі наукових знань. За її переконанням, педагогічне знання формується на основі наукових даних, які вчені отримують у процесі спостереження, дослідження і аналізу педагогічної дійсності. Тому важливим є не тільки знання про педагогічну практику, але й знання про наукові закономірності, які допомагають зрозуміти і пояснити педагогічні явища (Сухомлинська, 2007).

Принцип науковості є ключовим елементом ефективного освітнього процесу, що забезпечує високу якість навчання, розвиток критичного мислення і підготовку керівників ЗЗСО до сучасних викликів і вимог професійної діяльності. Принцип науковості для розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО передбачає розкриття процесів, які відбуваються в підприємницькій діяльності, проникнення в їх суть. Цей принцип передбачає ознайомлення керівників шкіл із методами та особливостями підприємницької діяльності в освіті. У зв'язку з цим програмою курсів підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної педагогічної освіти передбачено ознайомлення із засобами і методами дослідження, що застосовуються в підприємстві та економічними законами. Науковість проявляється особливо, якщо розкривати зв'язки науки про підприємництво з іншими науками.

Реалізуючи принцип науковості доцільно також розкривати історію розвитку підприємництва. Високий рівень науковості навчання забезпечує викладач інституту післядипломної педагогічної освіти, упроваджуючи в освітній процес елементи проблемності, дослідницькі роботи, навчаючи



керівників ЗЗСО складати бізнес-плани, писати грантові проєкти, вести ділові дискусії, доводити свою точку зору, раціонально використовувати економічну літературу. Навчальний матеріал із підприємництва має будуватись з урахуванням сучасного рівня розвитку економічної науки, але при цьому він не може бути ні надто легким, ні надто важким. Зміст навчання треба формувати таким чином, щоб створити умови для досягнення професійного успіху та реалізації потреб сучасного керівника ЗЗСО.

*Принцип доступності* базується на урахуванні вікових та індивідуальних особливостей здобувачів освіти при обранні та реалізації змісту і методів навчання. Важливо, що доступність навчання не пов'язується зі зниженням його наукового рівня, позаяк означений принцип спрямований на забезпечення оптимальної єдності науковості і посильної складності змісту, методів і засобів навчання, форм організації освітньої діяльності. Принцип доступності залежить від:

- добирання, комбінування і опрацювання навчального матеріалу, узгодженого з вимогами освітньої програми та специфіки фаху;
- урахування розумових, емоційно-вольових і фізичних можливостей здобувачів освіти та наукових вимог до організації освітнього процесу;
- алгоритму послідовності – від простого до складного, від нижчого до вищого, від відомого до невідомого, від легкого до важкого;
- професіоналізму керівника ЗЗСО;
- урахування фактору часу;
- поступового нарощування складності теоретичного і практичного матеріалу тощо.

Принцип доступності в площині дослідження потребує, в першу чергу, щоб навчальний матеріал з вивчення аспектів підприємництва в освіті був зрозумілим, що спричиняє необхідність користуватися методичним інструментарієм для полегшення засвоєння матеріалу і ознайомлення керівників шкіл із досить складними теоретичними і практичними питаннями підприємницької діяльності. Принцип доступності у контексті розвитку

підприємницької компетентності означає забезпечення рівних можливостей доступу до освітніх і розвиткових ресурсів для всіх зацікавлених сторін, незалежно від їхніх особистих характеристик чи матеріального стану. Цей принцип важливий для того, щоб зробити знання та навички з підприємництва доступними для всіх учасників освітнього процесу.

*Принцип системності* акумулює сукупність знань як віддзеркалення у свідомості людини структурних взаємозалежностей та зв'язків побудови знань у науковій теорії. Систематичність є такою якістю знань, що засвідчує присутність у свідомості людини змістово-логічних зв'язків між окремими фрагментами знань і реалізується через включення нового знання у вже існуючу систему з метою формування системи понять, їх властивостей, взаємозв'язків та залежностей (Гончаренко, 1997). Систематизація, наголошує С.Гончаренко, є розумовою діяльністю, що зводить у єдину наукову систему відокремлені знання про предмети та явища об'єктивної дійсності. Цей процес базується на аналізі й синтезі та класифікації властивостей певної об'єктивної системи і відбувається через відповідні логічні системи — теорії чи гіпотези. Визначення ідеї є умовою систематизації, що спроможне вивести знання до логічної єдності (Гончаренко, 1997).

Принцип системності в контексті розвитку підприємницької компетентності означає комплексний підхід до навчання та розвитку, який враховує всі аспекти підприємницької діяльності і забезпечує їх інтеграцію для досягнення цілей. Цей принцип важливий для створення повноцінних умов для розвитку підприємницьких навичок та здатностей серед керівників освітніх закладів. Основні аспекти принципу системності для розвитку підприємницької компетентності:

1. Інтеграція різних аспектів підприємницької діяльності: підприємництво включає в себе багато аспектів, такі як управління, маркетинг, фінанси, інновації та стратегічне планування. Системний підхід передбачає інтеграцію цих аспектів у навчальні програми та методики, як приклад:

Розробка інтегрованих курсів з підприємництва, які охоплюють усі ключові аспекти бізнесу.

2. Урахування взаємозв'язків і взаємовпливів: врахування того, що кожен елемент бізнес-процесу впливає на інші, тому їх розвиток повинен відбуватися синергетично, як приклад: Вивчення взаємозв'язку між стратегічним плануванням і маркетинговими активностями для ефективного позиціонування закладу освіти на ринку.

3. Цілісний підхід до управління: розглядання підприємницької діяльності як системи, яка потребує цілісного управлінського підходу, як приклад: Використання системних методів управління для координації всіх аспектів діяльності закладу освіти.

4. Розвиток системи навчання та розвитку: створення і підтримка системи навчання, яка сприяє постійному розвитку підприємницьких навичок і компетенцій, як приклад: Забезпечення доступу до постійно оновлюваних навчальних ресурсів та можливостей професійного розвитку для керівників ЗЗСО.

Принцип системності допомагає створити стійку, ефективну систему розвитку підприємницької компетентності, що інтегрує всі необхідні елементи і забезпечує здатність управляти комплексними викликами в сучасному освітньому середовищі.

Вагомими в спектрі нашого дослідження є і специфічні принципи, що забезпечують розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО, основними з них є:

Принцип варіативності, в контексті розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО означає врахування індивідуальних особливостей, потреб і можливостей учасників освітнього процесу, що сприяє їхньому особистісному і професійному зростанню в галузі підприємництва. Основними аспектами принципу варіативності є:

1. Індивідуалізація навчання - створення умов для того, щоб кожен міг обирати індивідуальні шляхи розвитку своїх підприємницьких навичок та

здібностей. Наприклад: надання можливості вибору різних спеціалізацій та курсів залежно від інтересів та потреб учасників.

2. Гнучкість в освітніх програмах та їх адаптація до змінюваних умов ринку та технологій для забезпечення актуальності знань.

3. Використання комбінації лекцій, практичних занять, кейс-стаді та відкритих дискусій для навчання підприємницьких навичок на курсах підвищення кваліфікації під час проходження їх керівниками ЗЗСО.

4. Застосування новаторських методів і технологій у освітньому процесі закладів післядипломної педагогічної освіти для стимулювання креативного мислення та інновацій. Наприклад: використання віртуальної реальності для симуляцій підприємницьких сценаріїв та відкритих інтернет-курсів для доступу до актуальної інформації.

Принцип варіативності сприяє створенню різноманітного, стимулюючого середовища для розвитку підприємницької компетентності, що відповідає індивідуальним потребам та потенціалу сучасного керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

*Принцип цілевизначення* полягає в практичному осмисленні особистістю своєї діяльності з позиції (постановки) цілей та їх реалізації (досягнення) найбільш економічними (рентабельними) засобами. Принцип цілевизначення в контексті розвитку підприємницької компетентності означає акцент на чіткому визначенні цілей і завдань, які спрямовані на досягнення конкретних результатів у підприємницькій діяльності. Основні аспекти принципу цілевизначення:

1. Формулювання SMART-цілей: цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими, щоб стимулювати всіх учасників освітнього процесу до результативної діяльності.

2. Адаптація до індивідуальних потреб, що передбачає врахування індивідуальних особливостей і потреб учасників освітнього процесу для формулювання персоналізованих цілей.

3. Налагодження мотивації до досягнення: створення цілей, які викликають інтерес і мотивують до активної праці та саморозвитку. Наприклад: встановлення нагород і визнання для досягнення цілей, що стимулює учасників освітнього процесу до досягнення успіху в освітньому підприємстві.

4. Орієнтація на стратегічний результат: зосередження на довгострокових стратегічних цілях, спрямованих на розвиток підприємницьких навичок і досягнення значущих результатів в освітньому підприємстві.

5. Врахування контексту і умов: адаптація цілей до змінюваних умов і специфіки підприємницького середовища.

Реалізація принципу цільовизначення для розвитку підприємницької компетентності:

- розробка освітніх програм: Включення модулів і курсів, які дозволяють керівникам ЗЗСО на курсах підвищення кваліфікації вміти чітко визначити свої особисті та професійні цілі;
- індивідуальні консультації: Надання можливості керівникам ЗЗСО отримувати індивідуальні консультації та підтримку щодо визначення та досягнення своїх цілей.

Принцип цільовизначення сприяє систематизації освітнього процесу та підвищенню ефективності навчання керівників ЗЗСО шляхом чіткого орієнтування на досягнення конкретних результатів у розвитку їх підприємницьких компетентностей.

*Принцип оптимізації*, в контексті розвитку підприємницької компетентності означає постійне покращення і ефективне використання ресурсів, процесів і можливостей для досягнення максимальних результатів у навчанні та підготовці керівників ЗЗСО в галузі підприємництва. Основними аспектами принципу оптимізації для розвитку підприємницької компетентності є:

1. Ефективність навчальних програм передбачає постійне оновлення і адаптація освітніх програм до сучасних вимог та потреб ринку. Наприклад: інтеграція новітніх технологій і практичних занять з підприємництва для підвищення привабливості і результативності навчальних курсів.

2. Оптимізація процесів навчання включає вдосконалення методів і технологій навчання з метою підвищення розуміння і запам'ятовування матеріалу; впровадження інтерактивних методів навчання, використання кейс-стаді і симуляційних ігор для практичного навчання.

3. Оптимізація використання ресурсів означає ефективне використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів для максимізації підприємницького навчання. Прикладом цього аспекту може бути розробка бюджетно-ефективних програм навчання, підтримка грантів і спонсорських проектів для забезпечення доступності фінансових ресурсів.

4. Оптимізація оцінювання передбачає використання збалансованих підходів до оцінювання навчальних досягнень та підприємницьких компетенцій, як приклад: впровадження методів 360-градусної зворотного зв'язку для оцінювання розвитку лідерських якостей і стратегічного мислення.

5. Використання стратегічного планування в роботу керівників ЗЗСО для визначення чітких цілей і стратегій розвитку підприємницької компетентності. Прикладом даного аспекту може бути - розробка довгострокових стратегій для підтримки інноваційних ініціатив учасників освітнього процесу та адаптації до змін в економічному та освітньому середовищі.

Принцип оптимізації сприяє створенню ефективної та конкурентоспроможної системи розвитку підприємницької компетентності, яка готує керівників ЗЗСО до викликів сучасного підприємницького середовища.

*Принцип ціннісних орієнтацій* в контексті розвитку підприємницької компетентності акцентує увагу на формуванні ціннісних позицій, етичних стандартів та професійних норм, які визначають поведінку керівників ЗЗСО в

сфері підприємництва. Ціннісні орієнтації відіграють головну роль у регуляції підприємницької поведінки людини, разом з «Я-концепцією» особистості, її настановами, мотивами, інтересами і навіть «сенсом життя». Психологи та педагоги однакові у визнанні ціннісних орієнтацій важливим механізмом регуляції діяльності та найважливішої характеристики особистості, характеристикою її взаємин й специфіки взаємодії з довкіллям, що детермінують і регулюють поведінку людини. Усвідомлені ціннісні орієнтації спонукають людину обирати власне місце у світі, бути виваженим при визначенні сенсу та мети свого життя й діяльності.

Основними аспектами принципу ціннісних орієнтацій є:

1. Формування етичних стандартів, що передбачає створення програм і методик, які сприяють розвитку високих етичних стандартів серед керівників- підприємців. На курсах підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО можливе включення модулів з етики та корпоративної соціальної відповідальності до курсів з підприємництва.

2. Підтримка ціннісних орієнтацій включає стимулювання керівників шкіл до розвитку особистих цінностей, які сприяють стабільності і етичному веденню освітнього бізнесу. Наприклад - організація семінарів і воркшопів з питань ціннісних орієнтацій у підприємницькій діяльності під час проведення курсів підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО.

3. Виховання корпоративної культури, впровадження практик корпоративної культури в освітніх програмах, що відображають етичні норми і стандарти.

4. Сприяння формуванню усвідомлення про соціальну відповідальність і вплив бізнесу на суспільство, як приклад: включення модулів з соціальної відповідальності до курсів з підприємництва, підтримка підприємницьких освітніх ініціатив.

5. Сприяння розвитку лідерських якостей, які ґрунтуються на високих етичних стандартах та цінностях. Наприклад: впровадження тренінгів

з етичного лідерства та менторських програм для підтримки освітніх керівників-підприємців.

Принцип ціннісних орієнтацій сприяє створенню цілісного освітнього середовища, що сприяє формуванню високої морально-етичної підготовки та розвитку підприємницької компетентності серед учасників освітнього процесу.

*Принцип креативності* є важливим елементом у розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Креативність допомагає вирішувати складні задачі, впроваджувати інноваційні підходи та розвивати стратегічне мислення. Креативність - це важливий навик, який можна і потрібно розвивати. Він є ключовим для інновацій та успіху в багатьох сферах життя. Розвиток креативності вимагає постійної практики, відкритості до нового досвіду та готовності експериментувати.

Ось кілька ключових аспектів, як принцип креативності може бути застосований для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО:

- креативний керівник завжди шукає нові та ефективні способи управління закладом освіти. Це може включати використання сучасних технологій, нових педагогічних методів та інтерактивних форм навчання. Важливо також створювати сприятливі умови для постійного професійного розвитку педагогічного колективу.

- креативний підхід дозволяє керівникам розвивати підприємницьке мислення, що включає вміння бачити можливості для розвитку закладу, аналізувати ринок освітніх послуг та залучати додаткові ресурси. Це також включає здатність до ризику та готовність до експериментів.

- керівник має створити середовище, яке сприятиме розвитку креативності серед учнів та вчителів. Це може включати проекти, конкурси, семінари, які стимулюють творче мислення та ініціативу. Важливо також підтримувати культуру відкритості, де кожен може вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції.



- креативність у стратегічному плануванні допомагає керівникам ЗЗСО визначати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення. Це включає розробку інноваційних освітніх програм, партнерство з іншими закладами та організаціями, а також пошук нових джерел фінансування.

- креативний підхід включає вміння мотивувати та надихати команду, розвивати лідерські якості у підлеглих, а також ефективно керувати змінами. Важливо залучати вчителів та учнів до процесу прийняття рішень, що підвищує їх залученість та відповідальність. Керівник повинен бути відкритим до нових технологічних рішень, таких як цифрові платформи для навчання, системи управління освітнім процесом, онлайн-курси та інші інновації.

Отже, принцип креативності є фундаментальним для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО. Він допомагає знаходити нові можливості, підвищувати ефективність управління та створювати інноваційне освітнє середовище, яке сприяє розвитку як учнів, так і педагогічного колективу.

*Принцип заохочення до підприємництва* передбачає створення умов і механізмів, які стимулюють та підтримують підприємницьку діяльність як серед учнів, так і серед педагогічного колективу. Ось як цей принцип може бути застосований:

1. Формування підприємницької культури. Керівник ЗЗСО повинен формувати культуру, яка цінує та підтримує підприємницькі ініціативи. Це включає просування ідей про важливість підприємництва, створення позитивного образу підприємців та залучення успішних підприємців до навчального процесу для обміну досвідом.

2. Навчання підприємству. Введення курсів та програм з підприємництва, які включають практичні заняття, симуляції бізнес-процесів, зустрічі з успішними підприємцями та бізнес-проекти. Це допоможе здобувачам освіти отримати необхідні знання та навички для створення власних проектів та бізнесів.

3. Стимулювання творчого мислення. Керівник може впроваджувати методи стимулювання творчого мислення, такі як брейнстормінг, дизайн-мислення, вирішення проблем тощо. Важливо заохочувати учнів та вчителів думати нестандартно і шукати нові рішення для існуючих проблем.

4. Підтримка учнівських ініціатив. Керівник ЗЗСО має підтримувати ініціативи учнів, які спрямовані на створення власних проектів чи бізнесів. Це може включати надання ресурсів, консультацій, менторства та можливості для презентації своїх ідей. Організація конкурсів бізнес-ідей та стартап-проектів також є важливим елементом підтримки.

5. Партнерство з бізнесом. Встановлення партнерських відносин з місцевими підприємцями та бізнес-структурами може значно підвищити рівень підприємницької компетентності учнів та педагогів. Це можуть бути спільні проекти, стажування, менторські програми та інші форми співпраці.

6. Створення інкубаторів та акселераторів. Впровадження шкільних бізнес-інкубаторів та акселераторів, де учні можуть розробляти та реалізовувати свої проекти, отримувати консультації від експертів та залучати інвестиції. Це надасть учням реальний досвід у підприємстві.

Отже, принцип заохочення до підприємництва є ключовим для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО. Він сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку підприємницького мислення та діяльності, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність та інноваційність закладу освіти.

Дидактичне забезпечення в моделі включає: сукупність організаційних форм навчання, а саме: лекції з підприємницьким змістом, практикуми, проблемні семінари; методи проблемного та інтерактивного навчання, а також сукупність засобів для розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО.

Лекції з підприємницьким змістом для керівників закладів загальної середньої освіти можуть охопити широке коло тем, спрямованих на розвиток управлінських та підприємницьких навичок. Вони допомагають керівникам

опанувати навички стратегічного мислення, управління проектами, фінансової грамотності та інноваційної діяльності в освітньому середовищі. Нижче подано кілька ідей для лекцій з підприємницьким змістом: «Основи підприємницької компетентності для освітніх керівників», «Стратегічне планування розвитку закладу освіти», «Управління освітніми проектами: від ідеї до реалізації», «Фінансова грамотність та залучення ресурсів», «Побудова партнерства і фандрейзинг для освітніх закладів», «Правові аспекти підприємництва в освіті». Ці лекції можуть бути проведені у вигляді вебінарів, тренінгів або серії освітніх семінарів і включати практичні заняття, кейс-стаді, обговорення реальних ситуацій. Усе це сприятиме розвитку підприємницького мислення у керівників, зміцненню навичок, надзвичайно для успішного управління сучасним освітнім закладом.

Поєднання проблемних та інтерактивних методів навчання для розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО створює багатофункціональне освітнє середовище неперервної освіти, де керівники в міжкурсний період підвищення кваліфікації навчаються в реальних умовах підприємницької діяльності. Це дозволяє одночасно розвивати критичне мислення, аналітичні здібності, комунікативні навички, а також навички командної роботи та прийняття управлінських рішень. Наприклад:

- навчання через досвід: використання проєктного підходу разом із симуляційними іграми дозволяє керівникам ЗЗСО працювати над реальними задачами, отримуючи практичний досвід;
- творче рішення проблем: мозкові штурми разом із рольовими іграми дають можливість керівникам ЗЗСО проявити креативність у ситуаціях, які вимагають швидкого рішення;
- командна робота та нетворкінг: дискусії, дебати та командні ключі розвивають уміння працювати в групах, обмінюватися ідеями і розміщувати спільні рішення;
- проєктне навчання та інтерактивні презентації: керівники ЗЗСО отримують завдання розробити проєкт для свого закладу (наприклад, план

впровадження STEM-лабораторії або організації позашкільних курсів). Після розробки проєкту учасники презентують його перед групою колег або тренерів, які залишають запитання та надають зворотний зв'язок. Такий підхід допоможе керівникам розвивати проєктні та комунікативні навички та вміння відстоювати власні ідеї. Це також забезпечує навчання через зворотний зв'язок, що забезпечує якість і реалістичність проєктів;

- веб-квести у поєднанні з дебатами: учасники шукають інформацію, вивчають сучасні тенденції та стратегії управління в освітніх закладах, а потім завершують дебати на тему обраних стратегій або підходів до інноваційного розвитку.

Проблемні ситуації та інтерактивні методи роблять навчання цікавим і допомагають краще засвоїти матеріал завдяки активній участі.

Засоби навчання для розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) допомагають вдосконалювати підприємницькі, лідерські, фінансові та комунікативні навички. Різноманітність методів і засобів навчання дозволяє керівникам здобувати знання в зручному форматі, розвивати критичне мислення та здатність до інноваційного управління. Ось основні засоби навчання, які сприяють формуванню підприємницької компетентності: інтерактивні платформи: Coursera for Business (<https://hub.kyivstar.ua/articles/10-bezkoshtovnih-osvitnih-platform-dlya-ukrayinskih-pidpriyemcziv>), Coaching Library від LIFT99 (<https://hub.kyivstar.ua/articles/10-bezkoshtovnih-osvitnih-platform-dlya-ukrayinskih-pidpriyemcziv>), Google Digital Garage: Цифровий маркетинг і аналітика (<https://hub.kyivstar.ua/articles/10-bezkoshtovnih-osvitnih-platform-dlya-ukrayinskih-pidpriyemcziv>), менторські програми, щоденники розвитку, в яких керівники можуть зафіксувати свої досягнення, аналізувати труднощі, планувати подальший розвиток, програмне забезпечення для управління проєктами (наприклад, Trello, Asana, Monday.com), яке керівникам структурувати та координувати проєкти; фінансові калькулятори та планувальники для контролю бюджету,

фінансового планування та прогнозування. Кожен із цих засобів може бути використаний керівником ЗЗСО для розвитку підприємницької компетентності, яка необхідна для ефективного управління закладом освіти. Використання цих інструментів дозволяє створити підприємницьке освітнє середовище, в якому керівники ЗЗСО можуть систематично вдосконалювати свої підприємницькі навички навички, адаптуючись до потреб сучасного освітнього простору.

Технологічний модуль моделі відображає спеціально спроектований процес активного розвитку підприємницької компетентності через дидактичне забезпечення засвоєння знань і формуванням практичних умінь; організаційно вибудовані етапи та педагогічні умови реалізації процесу розвитку підприємницької компетентності, забезпечення досягнення запланованого результату розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Логіка розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти передбачає рух від усвідомлення майбутніми фахівцями значущості проблеми, формування мотивації, знань з підприємництва, практичних умінь і навичок до рефлексивно-творчого їх застосування в діяльності. Відповідно процес розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО умовно поділяємо на такі етапи: мотиваційно-перетворювальний, креативно-діяльнісний, оцінно-рефлексивний.

На мотиваційно-перетворювальному етапі здійснювалася загальна мотивація до підприємництва, стимулювання усвідомленої потреби розвитку підприємницької компетентності. Основною ланкою мотиваційного механізму є підприємницькі інтереси. Підприємницькі інтереси відображають мотиви діяльності керівників ЗЗСО, соціально-економічні умови їх здійснення. Вони виявляють наполегливість, високу емоційність у ставленні до своїх результатів. Мотивація забезпечує підприємницьку спрямованість особистості і є базовим, основоположним складником. На цьому етапі закладаються професійні настанови, інтереси, прагнення займатися

підприємницькою діяльністю керівників ЗЗСО. Саме стійкість, глибина і широта інтересів до підприємництва визначає розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Креативно-діяльнісний етап реалізації моделі визначав динаміку засвоєння керівниками ЗЗСО на курсах підвищення кваліфікації підприємницьких знань, розвиток підприємницьких умінь і навичок, формування відповідних компетентностей, які забезпечують успішне здійснення підприємницької діяльності в сфері освіти. На даному етапі здійснювали впровадження спеціального курсу, спрямованого на розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти, на тренінгах пропрацьовували розвиток креативних навичок та вмінь, навчали створювати й реалізовувати бізнес-проекти в школах, формували навички для організації освітнього підприємництва.

Оцінно-рефлексивний етап передбачав формування у керівників ЗЗСО творчого підходу до вирішення професійних завдань, усвідомлення рівня власної підприємницької компетентності, готовності до здійснення підприємницької діяльності в освітній сфері. Перелічені етапи співвідносяться з педагогічними умовами, сформульованими на основі систематизації результатів наукових досліджень, потреб ринку праці й урахування реалій освітнього ринку. Педагогічними умовами розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти визначено:

1. Стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.
2. Наскрізність змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсний період підвищення кваліфікації.
3. Активізація індивідуального досвіду рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Щодо змісту розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, то слід визначити: наповнення професійно-орієнтованих освітніх програм на курсах підвищення кваліфікації

підприємницькою компонентою, впровадження спецкурсу, який сприяє формуванню знань складати плани підприємницької діяльності та особисті бізнес-проекти, розробляти прості моделі дій та прийняття обґрунтованих рішень, презентувати та поширювати результати освітніх проектних розробок. До форм розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти слід віднести: лекції з підприємницьким змістом; практикуми; проблемні семінари; тренінги.

Методами розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти є: інноваційні методи та освітні технології (інтерактивні методи, ділові ігри, проекти, презентації, тренінги, інтелект-карти, круглі столи); традиційні методи.

Діагностико-результативний модуль моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО передбачає аналіз результатів і розкриває її критерії, зокрема: мотиваційно-ціннісний, операційно-змістовий, особистісно-рефлексивний. В цьому модулі вимірюються рівні розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, насамперед: професійний, продуктивний, репродуктивний. Результатом упровадження моделі має стати позитивна динаміка розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

З огляду на викладене, можна зробити висновок, що модель розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти насамперед, є цільовим орієнтиром їхнього професійного і підприємницького розвитку, ефективним методом для розроблення змісту навчання, визначення форм і методів безперервного самовдосконалення, слугує інструментом професійно-педагогічної діяльності керівників шкіл й системою особистісного культурного та професійного зростання. Педагогічна модель розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО у своєму синтезі поєднує: професійну і підприємницьку компетентність, що є необхідним для успішної діяльності сучасного керівника школи. Розвиток підприємницької компетентності, як і її компонентів, є динамічним явищем.

Тому одним з головних завдань керівника ЗЗСО для роботи в сучасних освітніх умовах є розвиток дизайнерського і підприємницького мислення, що потребує цілеспрямованих і ефективних кроків для забезпечення ефективної роботи школи.

### **Висновки до другого розділу**

У розділі схарактеризовано стан розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти в площині аналізу професійного стандарту керівника ЗЗСО, змісту, форм і методів розвитку зазначеної проблематики досліджуваної категорії керівників у системі післядипломної педагогічної освіти (СППО); досліджено зміст і структуру підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, критерії та рівні її сформованості; обґрунтовано й розроблено педагогічні умови та модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Опрацьовано досвід роботи Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти, Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, Комунального навчального закладу «Обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників» Черкаської обласної ради, Полтавської академії неперервної освіти ім. В. Остроградського, КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради», Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради щодо розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в межах курсів підвищення кваліфікації. У ході дослідження вивчено освітні програми підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО, освітні програми семінарів-тренінгів, тематику навчальних занять із курсів підвищення кваліфікації керівників.

З'ясовано, що саме заклади післядипломної педагогічної освіти, ІППО, які забезпечують цілісне планування формальної та інформальної освіти, мають змогу задовольнити потреби керівників у необхідних знаннях,



уміннях і навичках, пов'язаних із підприємницькою діяльністю, напрацюванням інноваційних підходів до власного професійного розвитку з використанням ідей підприємницького змісту, застосуванням форм неформальної освіти: очна (семінари, методичні практикуми, майстер-класи, круглі столи, тренінги, вернісажі, форуми тощо), дистанційна (дистанційні курси, вебінар-заходи).

Виявлено, що тенденції до децентралізації спричинили появу таких явищ, як злиття закладів освіти, ліквідація неефективних закладів, конкурсний відбір керівників, що впливають на пошук механізмів безперервного розвитку професійної компетентності керівника, якому необхідно ухвалювати рішення в умовах постійно змінного конкурентного освітнього середовища. Самоствердження сучасних керівників ЗЗСО як суб'єктів підприємницької діяльності, здатних самостійно окреслювати цілі й засоби самореалізації в професійній діяльності та подальшого самовдосконалення, а також ініціативно й відповідально їх реалізовувати, зумовлює необхідність розроблення та наукового обґрунтування структури, критеріїв, рівнів сформованості підприємницької компетентності.

На підставі аналізу науково-педагогічної літератури в структурі підприємницької компетентності керівника ЗЗСО виокремлено такі компоненти: *ціле-мотиваційний, когнітивно-гностичний, креативно-діяльнісний.*

*Ціле-мотиваційний компонент* диференційовано з огляду на те, що для української школи ХХІ століття характерне використання інноваційних підходів до теорії і методики педагогічної освіти, тому професійний розвиток сучасного керівника ЗЗСО має на меті мотивувати до ефективної діяльності. Це передбачає свободу творчості, підвищення рівня професіоналізму, зацікавлення в педагогічному партнерстві між усіма учасниками освітнього процесу, урахування потреб здобувачів освітніх послуг. Професійна мотивація керівника ЗЗСО базована на внутрішніх цінностях і потребах, що зумовлені природою управлінської праці.

*Когнітивний компонент* розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти акумулює сукупність знань (соціально-економічних, фінансових, юридичних) підприємницького спрямування, що охоплюють нормативно-правове регулювання підприємництва, сучасні економічні та правові засади підприємництва в умовах економіки знань, ринкових відносин; технологію організації і розвитку підприємницької педагогічної діяльності, передумови та принципи успішного ведення бізнесу. Володіння такими відомостями вкрай важливе для керівників ЗЗСО.

*Креативно-діяльнісний компонент* передбачає формування практичних умінь підприємницької діяльності, а саме: уміння вибирати ефективні бізнес-ідеї та форми підприємницької діяльності; здатність до організації, планування та прогнозування підприємницької діяльності; уміння презентувати власні проекти, вести конструктивний діловий діалог; готовність творчо розв'язувати різноманітні проблеми у сфері підприємницької діяльності на основі набутих знань, умінь, способів мислення; спроможність управляти ходом і результатами підприємницької діяльності, а також контролювати ці процеси.

Для оцінювання розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО диференційовано такі критерії: мотиваційно-ціннісний, операційно-змістовий, особистісно-рефлексивний, що корелюють із виокремленими компонентами (ціле-мотиваційний, когнітивно-гностичний, креативно-діяльнісний). Відповідно до розроблених критеріїв і показників, з огляду на наукові позиції вчених, добрано методики дослідження, констатовано три рівні розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти: професійний, продуктивний, репродуктивний.

Підсумовано, що успішність розв'язання комплексу питань стосовно розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти безпосередньо залежить від комплексу виокремлених педагогічних умов: стимулювання мотиваційної спрямованості керівника

ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти; наскрізність змісту навчання підприємництва керівника ЗЗСО в міжкурсовий період підвищення кваліфікації; активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти. Виокремлені й обґрунтовані педагогічні умови потрактовано як компонент цілісного процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Розроблено модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що структурно поєднує чотири модулі, які взаємопов'язані та взаємодіють: цільовий, методологічний, технологічний, діагностико-результативний. У цільовому модулі представлено мету й завдання, необхідні для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. До завдань належать такі: розвиток потреби та прагнення до набуття знань, умінь і навичок із підприємництва в професійній діяльності; опанування знань про особливості підприємництва у сфері освіти; розвиток комплексу вмінь і навичок із підприємництва. Методологічний модуль у конструкції моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти акумулює методологічні підходи (зумовлюють загальну тактику і стратегію побудови процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти) та принципи (загальнодидактичні, специфічні) розвитку в керівників досліджуваної компетентності. Технологічний модуль моделі відображає спеціально спроектований процес активного розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО через дидактичне забезпечення засвоєння знань і формування практичних умінь; організаційно вибудовані етапи й педагогічні умови реалізації процесу розвитку підприємницької компетентності, забезпечення досягнення запланованого результату розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Діагностико-результативний модуль моделі через структурні

складники (критерії, показники вияву, рівні) дозволяє цілісно дослідити ефективність процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти та його діагностичного інструментарію.

Логіка розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти передбачає рух від усвідомлення майбутніми фахівцями значущості проблеми, формування мотивації, знань із підприємництва, практичних умінь і навичок до рефлексивно-творчого їх застосування в діяльності.

Процес розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО реалізовано впродовж таких етапів: мотиваційно-перетворювальний, креативно-діяльнісний, оцінно-рефлексивний.

На мотиваційно-перетворювальному етапі, що корелює з першою педагогічною умовою, звернено увагу на загальну мотивацію до підприємництва, стимулювання усвідомленої потреби в розвитку підприємницької компетентності через проведення семінарів-тренінгів («Мотивація до продуктивної роботи педагогічного колективу», «Механізми мотивації до ефективної підприємницької діяльності», «Як створити мотиваційне середовище в закладі освіти», «Як будувати систему стимулювання педагогів», «Як навчитися ставити цілі, мотивуючи педагогічний колектив до їх досягнення»), спецкурсу «Лідерство в умовах освітніх трансформацій» для опанування механізмів мотивації до ефективної підприємницької діяльності, лідерства. Мотивація забезпечує підприємницьку спрямованість особистості та слугує базовим, основоположним складником. На цьому етапі закладають професійні настанови, інтереси, прагнення керівників ЗЗСО провадити підприємницьку діяльність. Саме стійкість, глибина й широта інтересів до підприємництва маркують розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Креативно-діяльнісний етап реалізації моделі пов'язаний із динамікою засвоєння керівниками ЗЗСО підприємницьких знань, розвитком

підприємницьких умінь і навичок, формуванням компетентностей, які забезпечують успішне провадження підприємницької діяльності у сфері освіти через інтеграцію підприємницьких елементів у всі аспекти навчання та професійного розвитку керівників ЗЗСО в міжкурсовий період підвищення кваліфікації.

На цьому етапі впроваджено спеціальний курс «Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти», домінанти авторського посібника, спрямованого на розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти, на тренінгах («Підприємець – що це означає?», «Пошук ідей для створення фірми»). Під час інтерактивних вправ («Визначення бізнес-ідей», «Із чого починати створення бізнес-плану»), мозкового штурму, ігор, мінілекцій, роботи в групах актуалізовано розвиток креативних навичок і вмінь, створення та реалізацію бізнес-проектів у школах, формування навичок для організації освітнього підприємництва.

Оцінно-рефлексивний етап був спрямований на реалізацію третьої педагогічної умови й передбачав активізацію рефлексивної позиції керівника ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти засобами *соціоінженерного тренінгу* (розвиток здатності діагностувати ситуації з власної індивідуальної діяльності, ситуації взаємодії з партнером, ситуації діяльності мікрогрупи та групи), *фрирайтингу* (рефлексивний метод, орієнтований на пошук нових ідей, рішень. використання рефлексивних механізмів в управлінській діяльності), синквейну (відпрацювання здібності до самоаналізу, самооцінювання, усвідомленого ставлення до інформації загалом) тощо.

## РОЗДІЛ 3

### ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

#### 3.1. Організація та методика проведення педагогічного експерименту

Як зазначалось у попередніх розділах дисертації, нами висунуто припущення, що розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти залежить від реалізації моделі та обґрунтованих педагогічних умов, які сприятимуть оптимізації процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Для підтвердження даного припущення та перевірки визначених педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти та дієздатності механізму впровадження розробленої моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти було проведено педагогічний експеримент.

Завданням наукового дослідження є розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Аналіз наукового доробку з проблеми дослідження дав змогу визначити підприємницьку компетентність керівника ЗЗСО як складний соціально-діяльнісний і психолого-педагогічний феномен, конкретизований динамічним комплексом ціннісно-світоглядних освітніх орієнтацій, сформованих ділових навичок, знань, умінь, способів діяльності, досвіду, професійно значущих якостей, що цілісно визначають підготовленість особи до підприємницької діяльності в межах реалізації професійно-функційних завдань, зокрема, підприємливість, здатність до ведення освітнього бізнесу, вміння аналізувати можливості освітнього підприємництва, опанувати провідні управлінські та

підприємницькі ролі, об'єктивно оцінювати індивідуально-особистісні здібності до підприємництва. При цьому саме підприємливість як професійно значуща особистісна якість дозволяє керівнику ЗЗСО піклуватися про власний особистісно-професійний розвиток, робити активний внесок у суспільство, виходити на ринок праці як самозайнята особа чи найманий працівник, а також створювати власну справу чи виводити на вищий рівень заклад освіти, що має соціальне, культурне або комерційне спрямування на успішне досягнення цілей.

Програма експериментальної роботи з розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти передбачала:

- вивчення термінологічного апарату дослідження;
- обґрунтування структури підприємницької компетентності керівника ЗЗСО;
- розроблення та добір методик для вивчення стану сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, збір експериментальних даних, здійснення їх статистичної обробки;
- установлення рівнів сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти на основі статистично оброблених даних та визначених критеріїв і показників;
- розроблення моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти на основі виокремлених завдань;
- вибір контрольних (КГ) та експериментальних (ЕГ) груп керівників ЗЗСО для перевірки ефективності розробленої моделі та педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, статистичне оброблення результатів експерименту;
- проведення апробації й оцінювання ефективності запропонованої методики розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, узагальнення одержаних результатів.

Відповідно до мети й завдань дисертації, розроблено програму та методику проведення педагогічного експерименту, що передбачала

використання низки методів: *теоретичні* – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, зіставлення, абстрагування, конкретизація, моделювання, вивчення передового педагогічного досвіду, рефлексія власної педагогічної діяльності; *емпіричні* – опитування (анкетування, бесіда); спостереження; тестування; експертне оцінювання; педагогічний експеримент; *математичного та статистичного оброблення даних* для кількісного і якісного аналізу результатів педагогічного експерименту, їх перевірки та з'ясування достовірності.

Експериментальне дослідження ефективності впровадження виокремлених педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти проведено за допомогою спеціально організованого педагогічного експерименту, що передбачав внесення до освітнього процесу неперервної освіти принципово важливих змін відповідно до мети, завдань і гіпотези роботи. Педагогічний експеримент дає змогу окреслювати зв'язки між аналізованими явищами без порушення його цілісності, проводити глибокий якісний аналіз і кількісне вимірювання як упроваджених змін, так і результатів діяльності.

Реалізація теоретично обґрунтованої моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти та її експериментальна перевірка передбачає три етапи наукового пошуку.

На першому етапі (2017-2019 рр.) – *теоретико-пошуковому* – виявлено стан розробленості досліджуваної проблеми в науковій літературі й освітній практиці, визначено термінологічний апарат дослідження.

На другому етапі – *аналітико-моделювальному* (2019-2021 рр.) – проаналізовано вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; обґрунтовано структуру підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, виокремлено критерії, показники та охарактеризовано рівні її сформованості, розроблено діагностувальний інструментарій її дослідження.

На третьому етапі (2021-2024 рр.) – *узагальнювально-*



*експериментальному* – укладено програму експериментальної роботи; здійснено констатувальний етап експерименту; теоретично обґрунтовано педагогічні умови і модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в освітньому просторі неперервної освіти та експериментально перевірено їх ефективність; здійснено порівняльний аналіз результатів констатувального та формувального етапів експерименту; узагальнено та оформлено результати експериментальної роботи.

Дослідницько-експериментальна робота, проведена на базі *Комунального закладу вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради», Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти, Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти* впродовж 2017 – 2024 рр., охоплювала три взаємопов'язаних етапи: констатувальний, формувальний та контрольний. До експерименту залучено 432 особи, із них: 12 викладачів (експертів) та 420 керівників ЗЗСО, із яких були сформовані контрольна (КГ – 208 керівників ЗЗСО) та експериментальна (ЕГ – 212 керівників ЗЗСО) групи.

На констатувальному етапі (2019–2021 рр.) експерименту здійснено аналіз проблеми на основі вивчення педагогічної, психологічної та методичної літератури, програмно-методичної документації, досвіду практичної роботи. Визначено актуальність та обґрунтовано педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; виокремлено компоненти, критерії, показники оцінювання рівнів її сформованості. Розроблено програму дослідницько-експериментальної роботи; вивчено особливості процесу розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; перевірено сучасний стан сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за допомогою комплексу емпіричних методів: спостережень, бесід, опитувань, тестових методик, анкетувань, творчих завдань тощо.

На формувальному етапі експерименту (2021-2023 рр.) розроблено методику розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; визначено, впроваджено та експериментально перевірено педагогічні умови та модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

На контрольному етапі (2023-2024 рр.) експерименту здійснено комплексний аналіз результатів експериментального дослідження, проведено систематизацію та статистичну обробку емпіричних даних, перевірено результати формуального етапу експерименту та визначено ефективність впровадження педагогічних умов та моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, узагальнено та оформлено результати експериментальної роботи.

### **3.2. Констатувальний етап педагогічного експерименту**

Дослідження здійснювалось поетапно впродовж 2019-2021 років. На першому етапі (2019-2020 рр.) вивчався стан розробленості проблеми розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. На цьому етапі було сформульовано науковий апарат та висунуто гіпотезу дослідження, розроблено план та методику наукового пошуку, виявлено особливості професійних потреб керівника ЗЗСО у сфері підприємницької діяльності.

Підприємницька компетентність сприяє розвитку інноваційного мислення, що є важливим для впровадження нових методів навчання та управління. Керівники ЗЗСО з розвиненою підприємницькою компетентністю можуть створювати та підтримувати середовище, де інновації є невід'ємною частиною освітнього процесу.

Актуальність теми розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти є надзвичайно високою. Це зумовлено необхідністю підвищення якості управління та навчання, підготовкою учнів

до життя у швидкозмінному світі, а також зміцненням економічного та соціального потенціалу суспільства. Розвиток підприємницької компетентності у керівників ЗЗСО сприяє створенню більш адаптивної, інноваційної та ефективної освітньої системи, що відповідає вимогам сучасності.

На другому етапі, у 2021-2022 роках, було уточнено науковий апарат дослідження, проведено статистичні дослідження кількісного складу керівників ЗЗСО, визначено їх професійні характеристики. Здійснено аналіз стану підготовки керівників ЗНЗ до підприємницької діяльності. Розроблено модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Для експериментальної перевірки концептуальної моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти розроблено навчальні посібники «Проблеми підприємництва: національний вимір», який знайомить читачів із сутністю і значенням підприємництва в Україні, механізмами його державного регулювання та «Підприємницька компетентність керівника ЗЗСО», що висвітлює теоретичний дискурс порушеної проблеми у площині вітчизняного і зарубіжного досвіду, а також практикум із розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти

Для проведення експерименту було обрано 1100 керівників ЗЗСО — 500 директорів та 600 заступників директорів. Навчання на спецкурсах «Проблеми підприємництва: національний вимір», та «Підприємницька компетентність керівника ЗЗСО», в рамках КПК керівників ЗНЗ у 2019-2020 рр. розпочало 631 керівник, що складає 57,36% від загальної кількості керівників ЗЗСО, завершили навчання – 625 керівників ЗНЗ (56,82%), з яких 208 керівників ЗЗСО погодились взяти участь в експерименті та склали експериментальну групу, решта слухачів увійшли до контрольної групи - 212 керівників ЗНЗ.

Відповідно до побудованої моделі формування підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти на константувальному етапі педагогічного експерименту визначено структурні

компоненти підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти: *ціле-мотиваційний, когнітивний, креативно-діяльнісний*, які забезпечують умотивованість і цілеспрямованість, ефективність і результативність дій щодо досягнення мети розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО.

Для визначення рівня сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, відповідно до компонентів, обґрунтовано такі *критерії: мотиваційно-ціннісний, операційно-змістовий, особистісно-рефлексивний*. Виокремлення критеріїв та їх показників дало змогу визначити рівні сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти: *професійний, продуктивний, репродуктивний*.

На констатувальному етапі в експериментальних групах був проведений діагностувальний експеримент щодо встановлення рівня сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за допомогою спостереження й методів педагогічних вимірів (анкетування, тестування, співбесіди). У дослідженні методами виміру підприємницької компетентності слугували методи тестування, спостереження й аналізу навчальної діяльності.

Метою констатувального етапу педагогічного експерименту було виявлення тих особливостей розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що забезпечуються в умовах традиційної системи підготовки у ІППО, а також факторів, актуалізація яких могла б підвищити рівень сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО.

В основу педагогічного експерименту покладено *гіпотезу*, що розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, буде ефективним, при запровадженні в процес його підготовки таких виокремлених педагогічних умов:

*стимулювання мотиваційної спрямованості керівника ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти;*  
*наскрізність змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсовий період підвищення кваліфікації;*  
*активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.*

На основі окреслених педагогічних умов побудовано структурну модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що відображає комплекс заходів, які ґрунтуються на загальнодидактичних (науковості, доступності, системності, оптимізації, ціннісних орієнтацій) та специфічних (варіативності, цілевизначення, креативності, заохочення до підприємництва) принципах у контексті аксіологічного, компетентнісного, проєктного, особистісно-діяльнісного, лідерського та практико-орієнтованого підходів.

Основними методами дослідження на цьому етапі педагогічного експерименту обрано анкетування керівників ЗЗСО для діагностування стану сформованості підприємницької компетентності; методику діагностики щодо мотивації до успіху й уникнення невдач (Т. Елерс), діагностика векторів спрямованості (анкета Б. Басса), опитувальник мотивації професійної діяльності, метод SMART; методика Ю. Пачковського «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)»; методика «Професійний підприємницький досвід» С. Г. Яновської; авторська анкета на визначення рівня підприємницьких знань та здатність перенесення їх у професійно-практичну діяльність; тест «Чи можна вас уважати активною людиною і потенційним підприємцем?»; методика Алана Роуе на визначення домінуючого стилю прийняття рішень, тест на визначення рівня сформованості вольових якостей (на основі шкали локусу контролю Дж. Роттера), тест для визначення готовності до підприємницької діяльності та сформованості підприємницьких якостей особистості (за В. Петренком, М. Табахарнюком, О. Пасічником); креативність та інноваційна готовність за

методикою «Діагностика особистісної креативності» Є. Тунік, тест «Діагностика творчого потенціалу та особистості».

Логіка дослідження зумовила необхідність виявлення реального стану сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти на констатувальному етапі педагогічного експерименту, що передбачав вирішення таких взаємопов'язаних завдань:

- визначити ставлення керівників ЗЗСО до необхідності розвитку підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти;
- з'ясувати сформованість уявлень керівників ЗЗСО про сутність та засоби підприємницької компетентності;
- виявити реальний стан сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти;
- означити вихідний рівень сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

При цьому відстеження стану сформованості досліджуваного феномену здійснювалося за такими параметрами:

- вибірка респондентів;
- поінформованість респондентів щодо сутнісної характеристики досліджуваного феномену, засобів його формування;
- ступінь усвідомлення ними значущості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО як ознаки їх професіоналізму;
- самооцінка.

Відтак, в окресленій площині для реалізації означеної мети на усіх рівнях вибірки методом анкетування, насамперед, виявлялося ставлення респондентів до необхідності формування підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, оцінка його значущості у професійній діяльності, їхня поінформованість щодо змісту досліджуваного феномену, самооцінка рівня її сформованості.

Анкетуванням було охоплено 840 керівників ЗЗСО різних регіонів України (Волинська, Одеська, Закарпатська та Рівненська області), а здобуті матеріали дали можливість зробити деякі попередні узагальнення (додаток 1).

Так, відповіді керівників ЗЗСО на перше запитання анкети «Що Ви розумієте під поняттям «підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти?» загалом засвідчили змістовність, оригінальність їхніх висловлювань щодо сутнісної характеристики досліджуваного феномену, позаяк серед найхарактерніших ознак називалися такі, що репрезентують суть досліджуваного поняття, як-от: «певні переконання чи ставлення до чогось, що стосується професійної діяльності» (17,02%), «принципи, ідеали і переконання керівника ЗЗСО, якими він керується у своїй професійній діяльності» (16,42%), «особистісна якість, що дозволяє керівнику ЗЗСО легко знаходити вихід із будь-якої ситуації» (11,43%), «прояв життєвої й соціальної активності керівника ЗЗСО» (9,29%), «відображає ціннісні ставлення керівника ЗЗСО до професійної діяльності» (14,64%), «показує прояв професійної спрямованості» (13,33%). Однак таке бачення визначення феномену «підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти» продемонструвало лише 53,81% респондентів, а 16,90% загалом не мають уявлення про підприємницьку компетентність, 29,29% – поверхове розуміння суті досліджуваного поняття .

Констатовано, що майже всі опитані керівники ЗЗСО (218 респондентів, 89,64%) вважають, що сучасний керівник ЗЗСО має бути активним суб'єктом підприємницької життєдіяльності, за винятком 10,36%, які не дали відповіді на це запитання або зазначили, що не завжди. Стосовно ранжування важливості підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти виявлено, що 548 опитаних керівників ЗЗСО (65,24%) визначили його як «дуже важливий», 172 (20,48 %) – «важливий», 96 (11,43%) – «важливий, але не завжди» і 24 (2,86 %) як «неважливий», проте без обґрунтування. Результати опитування відображені на діаграмі (рис. 5.1).

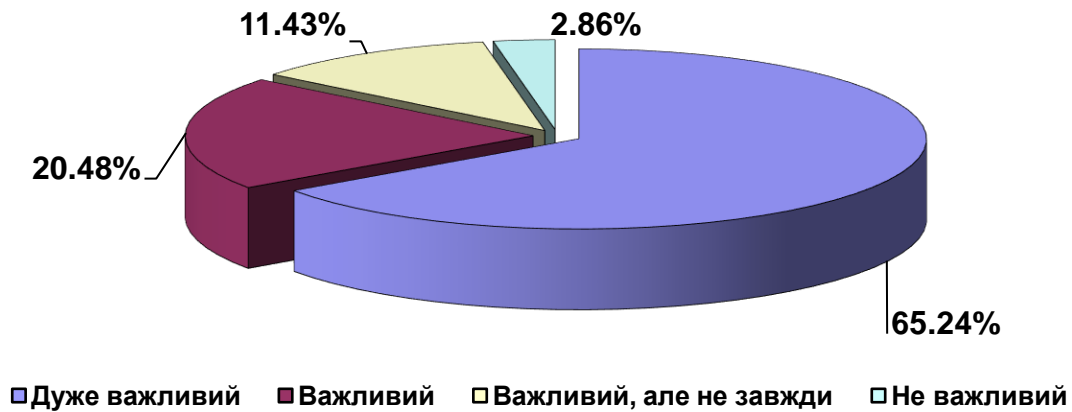


Рис. 3.1 Значення та роль підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти

Така діагностувальна картина дозволяє припустити, що керівники ЗЗСО недостатньо поінформовані щодо суті та функційної ролі підприємництва, а це, своєю чергою, зумовлює необхідність формування й розвитку їхньої підприємницької компетентності.

У контексті дослідження нам цікаво було дізнатися, чи згодні керівники ЗЗСО з думкою, що формування підприємницької компетентності є ознакою його професіоналізму (4 запитання анкети). Відтак, виявлено, що 64,05% керівників ЗЗСО ствердно відповіли, 11,43% обрали варіант «ні», а 24,52% – не змогли відповісти на поставлене запитання (рис. 3.2).

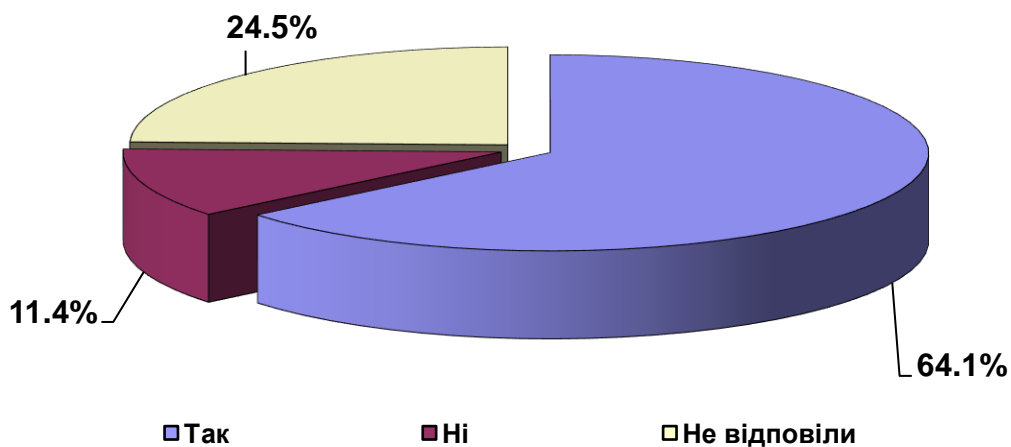


Рис. 3.2 Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти як ознака його професіоналізму



Наступне запитання анкети за змістом логічно пов'язане з попереднім, оскільки потребувало з'ясування, як, на думку керівників ЗЗСО, рівень підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти впливає на виконання професійних функцій. Встановлено, що для переважної більшості опитаних керівників ЗЗСО воно виявилось складним, позаяк 67,02% респондентів зазначили або лише «дуже впливає», не пояснюючи як саме, або зовсім не відповіли на поставлене запитання (32,98%).

Щодо шостого запитання анкети («Який вид діяльності керівника ЗЗСО на Вашу думку, найбільше сприяє формуванню підприємницької компетентності?»), серед запропонованих варіантів відповіді (освітня; господарська, адміністративна, методична робота; не можу відповісти; свій варіант відповіді) респонденти обирали ті, що, на їхню думку, є найбільш ефективними. За результатами вибору рангові рівні розподілені таким чином: освітня діяльність – 25,95%; господарська діяльність – 28,93%; методична робота – 5,717%; адміністративна діяльність – 32,15%. Результати опитування представлені на гістограмі (рис. 3.3).

Не можемо оминати увагою той факт, що близько 7,26% респондентів запропонували ще й свої варіанти відповіді, як-от: «поєднання всіх видів діяльності», «педагогічний досвід», «власний життєвий досвід».

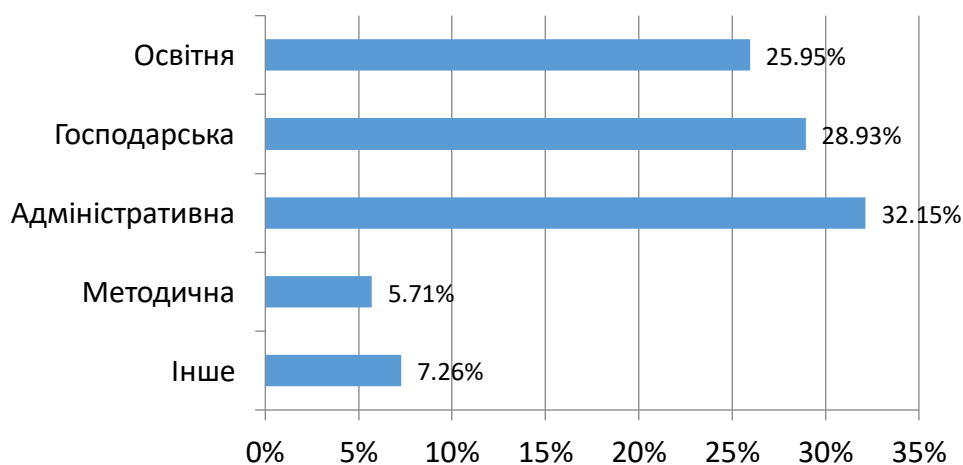


Рис. 3.3. Розподіл видів діяльності керівника ЗЗСО за ступенем впливу на процес формування підприємницької компетентності

Такі результати, вочевидь, засвідчують усвідомлення більшістю опитаних того, що рівень підприємницької компетентності значною мірою залежить від належного рівня адміністративної та господарської діяльності, оволодіння необхідними знаннями, вміннями і навичками, особистісного розвитку й професійного становлення.

Відповіді на наступне запитання засвідчили позитивну тенденцію відносно прагнень респондентів сформувати власну підприємницьку компетентність, зокрема в освітньому просторі закладу ЗЗСО, оскільки 69,40% опитаних обрали варіант «так»; 11,31% – «ні», зазначаючи, що будуть це робити в процесі професійно-педагогічної діяльності», 5,48% респондентів заперечували цю потребу, а 13,81% – не визначилися з відповіддю.

Останнім запитанням, яке, за авторським задумом, мало б засвідчити глибину зацікавленості окресленою проблемою, усвідомлення її значущості керівниками закладів ЗЗСО мали показати їхні пропозиції щодо нововведень в системі неперервної освіти задля більш результативного формування підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Однак виявилось, що 29,52 % опитаних не дали відповіді на поставлене запитання або їхні пропозиції не відповідали його суті. Стосовно висловлених пропозицій, то нами виокремлено найбільш суттєві і, водночас, такі, що називалися багатьма респондентами: «запровадити спецкурс «Підприємницька компетентність керівника ЗЗСО» (ввести навчальну дисципліну, що стосується цієї проблеми в освітній процес закладів післядипломної педагогічної освіти) – 22,02%; «запровадити семінари-тренінги з розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти» – 10,23%.

Отже, отримані у процесі анкетування матеріали дозволили зробити деякі попередні узагальнення:

- по-перше, дослідницький інтерес становили судження респондентів щодо сутнісної характеристики підприємницької компетентності як складного соціально-діяльнісного і психолого-педагогічного феномену,

конкретизований динамічним комплексом ціннісно-світоглядних освітніх орієнтацій, сформованих ділових навичок, знань, умінь, способів діяльності, досвіду, професійно значущих якостей, що цілісно визначають підготовленість особи до підприємницької діяльності в межах реалізації професійно-функційних завдань, зокрема, підприємливість, здатність до ведення освітнього бізнесу, вміння аналізувати можливості освітнього підприємництва, опановувати провідні управлінські та підприємницькі ролі, об'єктивно оцінювати індивідуально-особистісні здібності до підприємництва;

- по-друге, керівникам ЗЗСО властива переважно неглибока обізнаність із змістом досліджуваного поняття, що спричинило їх сумніви щодо доцільності розвитку підприємницької компетентності, неадекватну самооцінку ступеня сформованості власного рівня підприємницької компетентності;

- по-третє, серед видів діяльності, на думку респондентів, найбільше сприяє формуванню підприємницької компетентності адміністративна, господарська та освітні діяльності;

- по-четверте, цілком очевидним є активізація пошуку керівниками ЗЗСО удосконалення освітнього середовища закладів післядипломної педагогічної освіти задля більш результативного формування їх підприємницької компетентності.

Завершальним етапом констатувального етапу експерименту було визначення вихідних рівнів сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Для цього було розроблено експериментальну методичку її визначення на підставі оцінки сформованості компонентів досліджуваного явища (згідно зі структурно-компонентною та рівневою характеристиками (п. 2.2).

Перейдімо до аналізу результатів констатувальної діагностики рівнів сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти згідно з виокремленими критеріями.

Для визначення рівня сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за *мотиваційно-ціннісним* критерієм (*ціле-мотиваційний компонент*) нами було використано методику діагностики щодо мотивації до успіху й уникнення невдач (Т. Елерс), діагностику векторів спрямованості (анкета Б. Басса), опитувальник мотивації професійної діяльності, метод SMART. Результати оцінювання презентовано у таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1 – Рівень сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за *мотиваційно-ціннісним* критерієм**

Рівні	Кількість керівників ЗЗСО			
	Контрольна група (КГ)		Експериментальна група (ЕГ)	
	абс.	%	абс.	%
Репродуктивний	116	54,71	115	55,29
Продуктивний	68	32,08	67	32,21
Професійний	28	13,21	26	12,50
Всього	212	100	208	100

Для визначення рівня сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за *операційно-змістовим* критерієм (*когнітивний компонент*) нами було використано методику Ю. Пачковського «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)»; методику «Професійний підприємницький досвід» С. Г. Яновської; авторську анкету на визначення рівня підприємницьких знань та здатність перенесення їх у професійно-практичну діяльність.

Результати оцінювання презентовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рівень сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за *операційно-змістовим* критерієм

Рівні	Кількість керівників ЗЗСО			
	Контрольна група (КГ)		Експериментальна група (ЕГ)	
	абс.	%	абс.	%
Репродуктивний	114	53,77	118	56,73
Продуктивний	69	32,54	62	31,25
Професійний	29	13,69	28	12,02
Всього	212	100	208	100

Для визначення рівня сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за *особистісно-рефлексивним* критерієм (*креативно-діяльнісний компонент*) нами було використано тест «Чи можна вас вважати активною людиною і потенційним підприємцем?», методику Алана Роуе на визначення домінуючого стилю прийняття рішень, тест на визначення рівня сформованості вольових якостей (на основі шкали локусу контролю Дж. Роттера), тест для визначення готовності до підприємницької діяльності та сформованості підприємницьких якостей особистості (за В. Петренком, М. Табахарнюком, О. Пасічником); креативність та інноваційна готовність за методикою «Діагностика особистісної креативності» Є. Тунік, тест «Діагностика творчого потенціалу та особистості».

Результати оцінювання презентовано у таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3 – Рівень сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за особистісно-рефлексивним критерієм**

Рівні	Кількість керівників ЗЗСО			
	Контрольна група (КГ)		Експериментальна група (ЕГ)	
	абс.	%	абс.	%
Репродуктивний	115	54,25	116	55,77
Продуктивний	70	33,02	65	31,25
Професійний	27	12,73	27	12,98
Всього	212	100	208	100

Результати констатувального зрізу щодо вихідних рівнів сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за кожним критерієм в ЕГ і КГ подаємо в таблиці 3.4 .

**Таблиця 3.4 – Рівні сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти (констатувальний зріз)**

Критерії	Групи	Рівні					
		<i>Репродуктивний</i>		<i>Продуктивний</i>		<i>Професійний</i>	
		Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
<i>Мотиваційно-ціннісний</i>	КГ (212)	116	54,71	68	32,08	28	13,21
	ЕГ (208)	115	55,29	67	32,21	26	12,50
<i>Операційно-змістовий</i>	КГ (212)	114	53,77	69	32,54	29	13,69
	ЕГ (208)	118	56,73	62	31,25	28	12,02
<i>Особистісно-рефлексивний</i>	КГ (212)	115	54,25	70	33,02	27	12,73
	ЕГ (208)	116	55,77	65	31,25	27	12,98

Узагальнені результати діагностики рівня сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти на констатувальному етапі експерименту подано у таблиці 3.5.

**Таблиця 3.5 – Результати діагностики рівнів сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти (констатувальний експеримент)**

Рівні	Кількість керівників ЗЗСО			
	Контрольна група (КГ)		Експериментальна група (ЕГ)	
	абс.	%	абс.	%
Репродуктивний	115	54,25	116	55,77
Продуктивний	69	32,54	65	31,25
Професійний	28	13,21	27	12,98
Всього	212	100	208	100

Отже, як видно з таблиці 3.4. щодо вихідних рівнів сформованості підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти, за мотиваційно-ціннісним критерієм 12,50% керівників ЕГ і 13,21% КГ мають професійний рівень сформованості досліджуваного феномену; операційно-змістовий критерій – відповідно 12,02% ЕГ і 13,69% – КГ; особистісно-рефлексивний критерій – 12,98 % в ЕГ і 12,73 – КГ.

Узагальнені показники рівнів сформованості підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти дали змогу встановити, що 115 (54,25 %) респондентів КГ та 116 (55,77 %) респондентів ЕГ мають репродуктивний рівень сформованості; 69 (32,54 %) респондентів КГ та 65 (31,25 %) респондентів ЕГ виявили продуктивний рівень, і лише 28 (13,21 %) респондентів КГ та 27 (12,98 %) респондентів ЕГ досягли

професійного рівня сформованості підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Інші рівневі дані такі:

- *мотиваційно-ціннісний* критерій репродуктивний рівень: ЕГ – 55,29 %, КГ – 54,71 %; продуктивний рівень: ЕГ – 32,21%, КГ – 32,08%; професійний рівень: ЕГ – 12,50 %, КГ – 13,21%;
- *операційно-змістовий* критерій – репродуктивний рівень: ЕГ – 56,73%, КГ – 53,77%; продуктивний рівень: ЕГ – 31,25 %, КГ – 32,54%; професійний рівень: ЕГ – 12,02 %, КГ – 13,69%;
- *особистісно-рефлексивний* критерій – репродуктивний: ЕГ – 55,77%, КГ – 54,25 %; продуктивний: ЕГ – 31,25 %, КГ – 33,02 %; професійний рівень: ЕГ – 12,98%, КГ – 12,98%.

Як видно з таблиць 3.1-3.5, у керівників ЗЗСО на констатувальному етапі превалюють репродуктивний та продуктивний рівні сформованості підприємницької компетентності за всіма критеріями.

Наочно представлені дані про рівень сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти на констатувальному етапі експерименту представлено на рис. 3.4.

Аналіз результатів констатувального етапу експерименту вказує на необхідність пошуку нових ефективних форм, методів і засобів розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Також актуальності набуває розробка моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, яка б відображала її основні компоненти, взаємозв'язки між ними і функціональні ознаки, передбачала реалізацію визначених педагогічних умов. Достовірність та надійність експериментальних даних на констатувальному етапі визначено з використанням непараметричного критерію Пірсона  $\chi^2$ , який дозволяє знайти відмінності між двома розподілами та оцінити її достовірність (Боснюк, 2020).



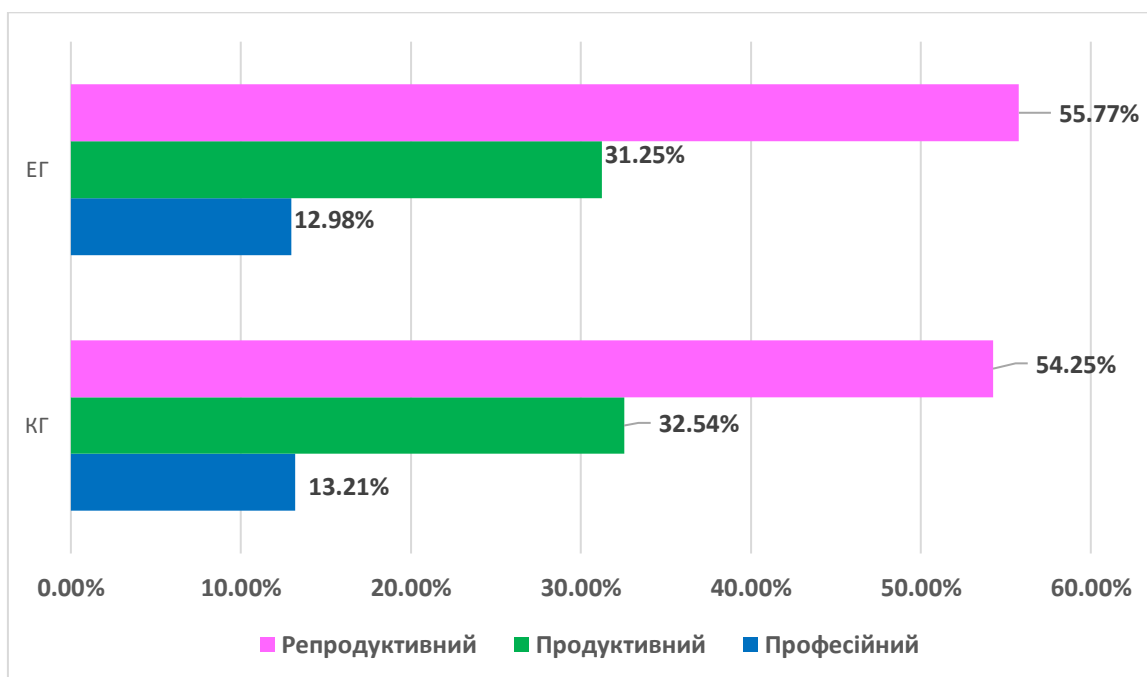


Рис. 3.4. Результати діагностики рівнів сформованості підприємницької компетентності керівника ЗСО в умовах неперервної освіти (констатувальний експеримент)

Перевіримо вірогідність отриманих результатів, застосовуючи критерій  $\chi^2$  Пірсона. Для цього висунуто нульову гіпотезу  $H_0$ , що контрольна і експериментальна групи за рівнем сформованості підприємницької компетентності до початку експерименту статистично не відрізняються.

Основна розрахункова формула критерію  $\chi^2$ -квадрат має такий вигляд

$$\chi_{емп}^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_{емп.} - f_{теор.})^2}{f_{теор.}}, \quad (4.1)$$

де  $k$  – кількість класових інтервалів(градацій) досліджуваної ознаки;  $f_{емп.}$  та  $f_{теор.}$  – відповідно експериментальна та теоретична (обчислена) частоти, що відповідають визначеним градаціям змінної.

Для розрахунків представимо формулу (4.1) у вигляді:

$$\chi_{емп}^2 = N \times M \times \sum_{i=1}^L \frac{\left(\frac{n_i}{N} - \frac{m_i}{M}\right)^2}{\frac{n_i + m_i}{N + M}}, \quad (4.2)$$

$N$  – загальна кількість керівників експериментальної групи (208 осіб);

$M$  – загальна кількість керівників контрольної групи (212 осіб);

$n_i$  – кількість керівників експериментальної групи (ЕГ), які мають середні бали за критеріями професійного ( $n_1$ ), продуктивного ( $n_2$ ), репродуктивного ( $n_3$ ) рівнів;

$m_i$  – кількість керівників контрольної групи (КГ), які мають середні бали за критеріями професійного ( $m_1$ ), продуктивного ( $m_2$ ), репродуктивного ( $m_3$ ) рівнів;

$L$  – шкала оцінювання,  $L = 3$ .

Для  $\chi^2$ -квдрат критерію рівні значущості оцінені за кількістю ступенів вільності  $\nu$ , що обчислене за формулою:

$$\nu = (k - 1) \cdot (c - 1), \quad (3.2)$$

де  $k$  – кількість вибірок, стовпчиків (груп),  $s$  – кількість характеристик, за якими відрізняються вибірки, рядків (рівнів оцінювання)

Визначаємо число ступенів вільності за формулою (3.2)  $\nu = (k - 1) \cdot (c - 1) = (2-1)(3-1)=2$ .

У додатку 2 (Боснюк, 2020) знаходимо величини  $\chi_{кр}^2$  для рівнів значимості  $P=0,05$  та  $P=0,01$ :

$$\chi_{кр}^2(0,05)=5,991 \quad \chi_{кр}^2(0,01)=9,210$$

Результати статистичної перевірки даних на констатувальному етапі педагогічного експерименту відображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати статистичної перевірки

(констатувальний етап педагогічного експерименту)

Критерії	Значення $\chi^2_{емп}$	$\chi^2_{крит}$	
		$P=0,05$	$P=0,01$
Мотиваційно-ціннісний	0,04772	5,991	9,21
Операційно-змістовий	0,422498		
Особистісно-рефлексивний	0,151433		

Продовження таблиці 3.6.

Загальний рівень сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти	0,103828		
--	----------	--	--

Порівняльний аналіз отриманих значень критерію Пірсона ( $\chi^2_{\text{емп}}$ ) з таблиці 3.6 із критичним значенням критерію ( $\chi^2_{\text{крит}}$ ) ( $\chi^2_{\text{емп}} < \chi^2_{\text{кр}}(0,05)$  для всіх критеріїв), дозволяє дійти висновку, що початковий рівень сформованості підприємницької компетентності ЗЗСО в контрольних та експериментальних групах істотно не відрізняються.

Як засвідчили результати на рівні значущості 0,01 та 0,05 між групами, що брали участь в експерименті, немає статистично істотних відмінностей у рівні сформованості підприємницької компетентності. Це слугує підставою для твердження, що контингент керівників ЗЗСО контрольної й експериментальної груп є рівноцінним, а також унеможливорює вплив на надійність і достовірність результатів формувального етапу експерименту. Домінантним рівнем сформованості підприємницької компетентності керівників ЗЗСО є репродуктивний рівень.

Відтак, у результаті констатувального етапу експерименту ми дійшли таких висновків:

- розроблені на основі теоретичного аналізу, компоненти, критерії та показники, використані методи дослідження є інформативними щодо сформованості підприємницької компетентності керівників ЗЗСО;
- кількісні значення показників сформованості підприємницької компетентності керівників ЗЗСО засвідчили, що традиційні форми та методи системи неперервної освіти недостатньо сприяють вирішенню цього завдання;
- результати дослідження відображають реальний стан досліджуваної

проблеми у практиці закладів ЗЗСО, уможливають апробацію на формувальному етапі педагогічного експерименту педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО.

### **3.3. Аналіз результатів формувального етапу педагогічного експерименту**

Результати констатувального експерименту обумовили хід формувального (2021–2023 рр.). Кількісний склад керівників ЗЗСО залишився без змін. Формувальний експеримент передбачав перевірку моделі та педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

На етапі формувального експерименту перевірено гіпотезу, з'ясовано ефективність моделі розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, обґрунтовано виокремлені педагогічні умови.

У ході формувального етапу експерименту було перевірено ефективність виокремлених нами педагогічних умов, що сприяють розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Слід зауважити, що низка реалізованих та впроваджених заходів щодо розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти враховує зміст та забезпечує втілення в освітній процес розроблених та обґрунтованих педагогічних умов цього процесу.

Так, впровадженням запропонованих заходів в освітній процес була забезпечена реалізація кожної з трьох педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Нижче запропоновано стисло характеристику їх реалізації.

Реалізація першої умови – *стимулювання мотиваційної спрямованості керівника ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти* – передбачає мотивацію до підприємницької діяльності керівників ЗЗСО. Ми

вважаємо, що розвиток підприємницької компетентності керівників ЗЗСО потребує цілеспрямованого забезпечення позитивного сприйняття керівниками ЗЗСО значущості підприємницької компетентності.

Реалізація визначеної нами педагогічної умови «Стимулювання мотиваційної спрямованості керівника ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти» здійснювалася завдяки впровадженню мотиваційних тренінгів. Доцільність вибору саме цієї форми актуалізує суб'єктну позицію керівників ЗЗСО до підприємницької діяльності у процесі професійного розвитку, підвищує їх відповідальність, професійну самосвідомість, що сприяє формуванню внутрішньої мотивації до продуктивної управлінської діяльності, а також у виборі оптимальної індивідуальної стратегії взаємодії з учасниками освітнього процесу (колегами, підлеглими, здобувачами освіти тощо) на підприємницьких та лідерських засадах.

Друга педагогічна умова – *наскрізність змісту навчання підприємництву керівника ЗЗСО у міжкурсовий період підвищення кваліфікації* – передбачає реалізацію індивідуальних або інтегрованих освітніх програм, наскрізність навчання в процесі підвищення кваліфікації в міжкурсовий період, що відбувається через об'єднання ідей, наукових теорій і форм навчання в процесі скоординованої діяльності керівників ЗЗСО.

Ця педагогічна умова, яка визначає складники індивідуальної освітньої траєкторії професійного зростання керівників ЗЗСО у системі післядипломної педагогічної освіти, дає можливість реалізувати навчання впродовж життя, що передбачає не тільки підвищення рівня професійного розвитку у ході курсів підвищення кваліфікації, а й організацію неперервної самоосвітньої діяльності з урахуванням індивідуальних професійних цілей, потреб, мотивів, інтересів директора школи, а також мети і завдань освітньої політики. Також ця умова передбачає інтеграцію підприємницької тематики в усі аспекти професійного розвитку керівників, щоб вони могли ефективно використовувати ці знання на різних етапах своєї управлінської діяльності.

Таке поєднання видів освіти як процес і результат спрямоване на формування готовності керівників ЗЗСО до розвитку підприємницької компетентності, комплексних умінь, що стимулює практичне застосування знань у здійсненні професійної діяльності та виконанні професійних завдань.

Третя педагогічна умова – *активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти* – передбачає аналіз і осмислення якісних змін, самооцінку рівня професійного розвитку, визначення підприємницьких цілей, активізацію рефлексивних процесів у підприємницькому мисленні. До методів розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО, що спираються на потенціал рефлексії відносимо: соціоінженерний тренінг, фрірайтинг, сінквейн, рефреймінг, дебрифінг.

*Соціоінженерний тренінг* спрямований на розвиток здатності проводити діагностику ситуації власної індивідуальної діяльності, ситуації взаємодії з партнером, ситуації діяльності мікрогрупи і групи. На основі діагностики проєктується та конструюється нова, бажана ситуація продуктивної діяльності і взаємодії. Основне вміння, що відпрацьовується у соціоінженерному тренінгу – реалізація розроблених проєктів. Практично метод реалізується на основі групової роботи, яка розуміється як спільна діяльність малих груп чисельністю до 10 осіб, які вирішують завдання або проблему, носіями якої вони є. Учасники самі встановлюють норми взаємодії та обирають засоби власної роботи, самостійно її спрямовують.

*Фрірайтинг* – це рефлексивний метод, що дає можливість знаходити рішення складних завдань, долати проблеми, що виникають за допомогою рефлексивних процесів. Використати цю техніку можливо для того, щоб: поглянути на проблемні ситуації з різних позицій, сформулювати нові ідеї для вирішення складних завдань; розвинути та опрацювати ідеї, що існують; зруйнувати професійні рамки, що заважають розв'язанню проблеми, вийти в рефлексивну позицію, застосувати елементи творчості у вирішенні проблем підприємницької діяльності та її ефективності.

Основна спрямованість методу сінквейна, у підготовці майбутнього керівника закладу освіти, полягає в розвитку інтелектуальних здібностей, що дозволяють вчитися самостійно на основі грамотної обробки інформації та її творчого виявлення у визначеній формі. Відпрацьовуються здібності до самоаналізу, самооцінки, усвідомленого ставлення до інформації загалом. Метод сінквейна дозволяє розвивати: аналітичні здібності; особистісні якості: ініціативність, рефлексивність, комунікативність, креативність, мобільність, самостійність, відповідальність, наполегливість, рішучість; критичне та творче мислення, що виявляються в здатності приймати альтернативні рішення.

Механізм застосування методу рефреймінга передбачає декілька етапів, які найбільш ефективно виконувати у вигляді групової дискусії. Дві основні лінії методу рефреймінга визначаються тим, як його учасники запозичують і входять в запропоновані їм позиції (перша лінія), і тим, які позиції вони займають в обговоренні проблеми (друга лінія). Перша лінія передбачає читання і розуміння відповідних текстів, в яких представлені засоби мислення, комунікації, дії, характерні для заданих позицій, спробу відтворити ходи думки і дії, закріплені за виділеними позиціями, а потім аналогічно вироблення і визначення власного ставлення до цих позицій. Це ставлення потім повинно бути схематизовано у вигляді нового набору позицій, яке проявилось в ході роботи з попередньо заготовленою позиційною структурою. Друга лінія передбачає, що учасники проблемної ситуації займають різні, опозиційні один одному позиції стосовно пред'явленого об'єктного змісту (у вигляді позиційної схеми), а потім виявляють і схематизують виявлені позиції тут і тепер, у визначеній ситуації. Надалі виявлені позиції повинні бути співвіднесені зі спочатку заготовленою і виділеною позиційною структурою. Метод рефреймінгу дає нам підстави стверджувати, що це рефлексивний метод, який дозволяє не тільки визначити причини виникнення проблеми, але й отримати навички розгляду проблеми з іншої точки зору.

У процесі дебрифінгу учасники заняття отримують знання про практичний досвід один одного, можливість навчатися на помилках інших. Тому сесія дебрифінгу є найважливішою частиною заняття із застосуванням інтерактивних технологій. Саме на ній виявляється сенс зробленого, підводиться риска під завершенням теми і встановлюються інформаційні містки між відомими та новими знаннями, які знадобляться в майбутньому.

Перейдімо до аналізу результатів формувального етапу експерименту – діагностики рівнів розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО відповідно до виокремлених критеріїв. Діагностувальний інструментарій залишився без змін.

Результати оцінювання рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти після формувального етапу педагогічного експерименту за *мотиваційно-ціннісним* критерієм представлено у таблиці 3.7:

**Таблиця 3.7 – Рівень розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за *мотиваційно-ціннісним* критерієм (формувальний етап експерименту)**

Рівні	Кількість керівників ЗЗСО			
	Контрольна група (КГ)		Експериментальна група (ЕГ)	
	абс.	%	абс.	%
Репродуктивний	98	46,22	51	24,52
Продуктивний	81	38,21	100	48,08
Професійний	33	15,57	57	27,40
Всього	212	100	208	100

Результати оцінювання рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти після формувального етапу



педагогічного експерименту за *операційно-змістовим* критерієм презентовано у таблиці 3.8.

**Таблиця 3.8 – Рівень розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за *операційно-змістовим* критерієм (формувальний етап експерименту)**

Рівні	Кількість керівників ЗЗСО			
	Контрольна група (КГ)		Експериментальна група (ЕГ)	
	абс.	%	абс.	%
Репродуктивний	95	44,81	50	24,04
Продуктивний	82	38,68	99	47,60
Професійний	35	16,51	59	28,36
Всього	212	100	208	100

Результати оцінювання рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти після формувального етапу педагогічного експерименту за *особистісно-рефлексивним* критерієм презентовано у таблиці 3.9.

**Таблиця 3.9 – Рівень розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за *особистісно-рефлексивним* критерієм (після експерименту)**

Рівні	Кількість керівників ЗЗСО			
	Контрольна група (КГ)		Експериментальна група (ЕГ)	
	абс.	%	абс.	%
Репродуктивний	97	45,75	53	25,48
Продуктивний	83	39,15	97	46,63

Продовження таблиці 3.9.

Професійний	32	15,10	58	27,97
Всього	212	100	208	100

Результати діагностики загального рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти подано у таблиці 3.10.

**Таблиця 3.10 – Узагальнені результати діагностики рівнів розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти (формувальний етап експерименту)**

Рівні	Кількість керівників			
	Контрольна група (КГ)		Експериментальна група (ЕГ)	
	абс.	%	абс.	%
Репродуктивний	97	45,75	51	24,52
Продуктивний	82	38,68	99	47,60
Професійний	33	15,57	58	27,88
Всього	212	100	208	100

Узагальнені дані констатувального і формувального етапів експериментального дослідження щодо рівнів сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти в експериментальній та контрольній групах на початку й після експерименту представлено в табл. 3.11 та 3.12.

**Таблиця 3.11 – Розподіл студентів за рівнями розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за результатами дослідницько-експериментальної роботи**

Критерії	Рівні розвитку підприємницької компетентності		
	Репродуктивний	Продуктивний	Професійний

Продовження таблиці 3.11.

	КГ			ЕГ			КГ			ЕГ			КГ			ЕГ		
	до	після	експеримент	до	після	експеримент	до	після	експеримент	до	після	експеримент	до	після	експеримент	до	після	експеримент
Мотиваційно-ціннісний	116	98		115	51		68	81		67	100		28	33		26	57	
	54,71	46,22		55,29	24,52		32,08	38,21		32,21	48,08		13,21	15,57		12,50	27,40	
Операційно-змістовий	114	95		118	50		69	82		62	99		29	35		28	59	
	53,77	44,81		56,73	24,04		32,54	38,68		31,25	47,60		13,69	16,51		12,02	28,36	
Особистісно-рефлексивний	115	97		116	53		70	83		65	97		27	32		27	58	
	54,25	45,75		55,77	25,48		33,02	39,15		31,25	46,63		12,73	15,10		12,98	27,97	

Таблиця 3.12 – Динаміка рівнів розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за результатами дослідницько-експериментальної роботи

Групи	Етапи експерименту	Рівні розвитку підприємницької компетентності та кількість керівників ЗЗСО (КК)					
		Репродуктивний		Продуктивний		Професійний	
		КК абс.	%	КК абс.	%	КК абс.	%
КГ (212)	Констатувальний	115	54,25	69	32,54	28	13,21
	Формувальний	97	45,75	82	38,68	33	15,57
ЕГ (208)	Констатувальний	116	55,77	65	31,25	27	12,98
	Формувальний	51	24,52	99	47,60	58	27,88

Отримані результати свідчать, що за мотиваційно-ціннісним критерієм професійний рівень розвитку підприємницької компетентності у керівників КГ зріс на 2,36%, у той час як в ЕГ зріс на 14,90%; продуктивний рівень у керівників КГ зріс на 6,13%, у той час як в ЕГ зріс на 15,87%; репродуктивний рівень у керівників КГ знизився на 8,49%, у той час як в ЕГ знизився на 30,77%.

За операційно-змістовим критерієм професійний рівень розвитку підприємницької компетентності у керівників КГ зріс на 2,82%, у той час як в ЕГ зріс на 16,34%; продуктивний рівень у керівників КГ зріс на 6,14%, у той час як в ЕГ зріс на 16,35%; репродуктивний рівень у керівників КГ знизився на 8,96%, у той час як в ЕГ знизився на 32,69%.

За особистісно-рефлексивним критерієм професійний рівень розвитку підприємницької компетентності у керівників КГ зріс на 2,37%, у той час як в ЕГ зріс на 14,99%; продуктивний рівень у керівників КГ зріс на 6,13%, у той час як в ЕГ зріс на 15,38%; репродуктивний рівень у керівників КГ знизився на 8,50%, у той час як в ЕГ знизився на 30,29%.

Слід наголосити, що досить значні показники приросту продуктивного рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти у КГ свідчать, що опосередкований розвиток підприємницької компетентності за традиційної підготовки керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти теж дає свої позитивні результати, адже підприємницька складова неперервної освіти має місце при вивченні низки курсів.

Результати дослідницько-експериментальної роботи засвідчили, що згідно зі встановленими рівнями розвитку підприємницької компетентності кількість керівників ЗЗСО ЕГ, які досягли професійного рівня, збільшилася на 14,90% (від 12,98% до 27,88%), а в КГ збільшилася лише на 2,36% (від 13,21 до 15,57%). Кількість керівників, які мають продуктивний рівень розвитку підприємницької компетентності в ЕГ збільшилася на 16,35% (від 31,25% до 47,60%), в КГ – збільшилася на 6,14% (від 32,54 до 38,68%). Найбільш суттєво змінилися показники репродуктивного рівня: в ЕГ кількість керівників ЗЗСО зменшилася на 31,25% (від 55,77% до 24,52%), в КГ – лише на 8,50% (від 54,25% до 45,75%).

Зведені дані динаміки розподілу керівників ЗЗСО за рівнями розвитку підприємницької компетентності до і після експерименту в експериментальній і контрольній групах відображено на рис. 3.5.

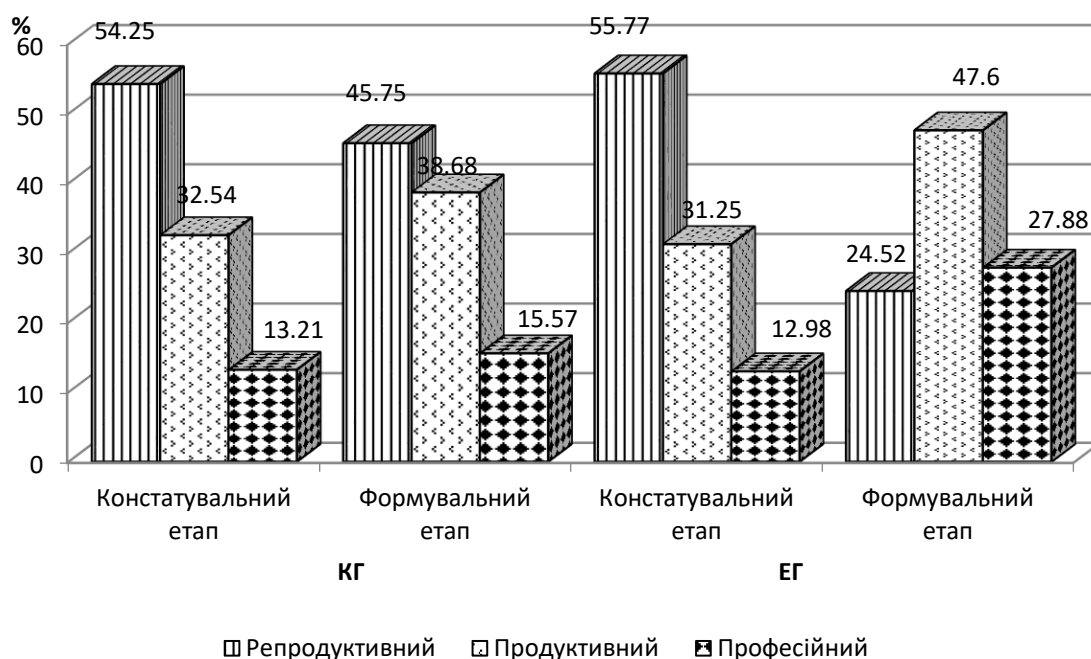


Рис. 3.5. Динаміка рівнів розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за результатами дослідницько-експериментальної роботи

Для перевірки достовірності отриманих під час формувального етапу педагогічного експерименту висновків і гіпотези дослідження проведено статистичний аналіз методами статистичної обробки (непараметричний критерій Пірсона  $\chi^2$ ) експериментальних даних для з'ясування того факту, що різниця показників у ЕГ та КГ є суттєвою, тобто наслідком впровадження педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, а не впливом випадкових факторів. Отже, нульова гіпотеза  $H_0$ : експериментальна та контрольна вибірки за рівнем розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за досліджуваним критерієм  $\chi^2$  однорідні; альтернативна гіпотеза  $H_1$ : експериментальна та контрольна вибірки різні за рівнем розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти за досліджуваним критерієм  $\chi^2$ .

Зведена таблиця 3.13. статистичної обробки експериментальних даних за непараметричним критерієм Пірсона  $\chi^2$  фіксує результати здійсненої статистичної перевірки формувального етапу педагогічного експерименту.

Таблиця 3.13 – Статистична перевірка формувального етапу педагогічного експерименту

Критерії	Значення $\chi^2_{\text{емп}}$	$\chi^2_{\text{крит}}$	
		$P=0,05$	$P=0,01$
Мотиваційно-ціннісний	23,18399	5,991	9,21
Операційно-змістовий	21,65373		
Особистісно-рефлексивний	21,47052		
Загальний рівень сформованості підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти	22,72608		
<i>Висновок: <math>\chi^2_{\text{емп}} &gt; \chi^2_{\text{крит}}</math>, <math>H_0</math> відхилено, <math>H_1</math> підтверджено</i>			

Відхиляємо нульову гіпотезу і приймаємо за істину альтернативну гіпотезу – в ЕГ динаміка показників за визначеними критеріями дає змогу стверджувати, що реалізована модель та педагогічні умови сприяють зростанню рівня розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Підсумовуючи вище викладене, ми дійшли висновку, що запропонована нами структурна модель та педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти є ефективною, що підтверджується представленою вище статистичною обробкою експериментальних даних. Таким чином, представлений якісний та кількісний аналізи отриманих результатів показав позитивну динаміку рівнів розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти стосовно визначеної системи критеріїв та їх показників.

Результати формувального етапу експерименту підтвердили правомірність та ефективність запропонованих педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти і дають підстави стверджувати, що мета дослідження досягнута, визначені завдання виконані.

### **Висновки до третього розділу**

Експериментальне дослідження ефективності впровадження виокремлених педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти проведено за допомогою спеціально організованого педагогічного експерименту, що передбачав внесення до освітнього процесу неперервної освіти принципово важливих змін відповідно до мети, завдань і гіпотези роботи.

Дослідницько-експериментальна робота, проведена на базі *Комунального закладу вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради», Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти, Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти* впродовж 2017 – 2024 рр., охоплювала три взаємопов'язаних етапи: константувальний, формувальний та контрольний. До експерименту залучено 432 особи, із них: 12 викладачів (експертів) та 420 керівників ЗЗСО, із яких були сформовані контрольна (КГ – 208 керівників ЗЗСО) та експериментальна (ЕГ – 212 керівників ЗЗСО) групи.

Результати констатувального зрізу щодо вихідних рівнів розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти такі: за мотиваційно-ціннісним критерієм – 12,50 % керівників ЕГ і 13,21 % КГ мають професійний рівень розвитку досліджуваного феномену; за операційно-змістовим критерієм – 12,02 % ЕГ та 13,69 % КГ; за особистісно-рефлексивним критерієм – 12,98 % в ЕГ і 12,73 % КГ. Статистично доведено, що домінантним рівнем розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО є репродуктивний рівень.

На формувальному етапі педагогічного експерименту експериментально перевірено ефективність педагогічних умов, що сприяють розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти.

Першу педагогічну умову – *стимулювання мотиваційної спрямованості керівника ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти* – реалізовано завдяки впровадженню мотиваційних тренінгів («Мотивація до продуктивної роботи педагогічного колективу», «Механізми мотивації до ефективної підприємницької діяльності», «Як створити мотиваційне середовище в закладі освіти», «Як будувати систему стимулювання педагогів», «Як навчитися ставити цілі, мотивуючи педагогічний колектив до їх досягнення»). Доцільність вибору саме цієї форми актуалізує суб'єктну позицію керівників ЗЗСО до підприємницької діяльності в процесі професійного розвитку, підвищує їхню відповідальність, професійну самосвідомість, що сприяє формуванню внутрішньої мотивації до продуктивної управлінської діяльності, а також у виборі оптимальної індивідуальної стратегії взаємодії з учасниками освітнього процесу (колегами, підлеглими, здобувачами освіти тощо) на підприємницьких і лідерських засадах.

Друга педагогічна умова – *наскрізність змісту навчання підприємництва керівника ЗЗСО в міжкурсний період підвищення кваліфікації* – реалізована через інтеграцію підприємницьких елементів у всі аспекти навчання та професійного розвитку керівників ЗЗСО: на лекціях («Як створити школу підприємництва: модель навчання на основі проєктів» – поглиблення розуміння підприємницьких процесів та їх застосування в повсякденній практиці управління, розвиток підприємницьких навичок); тренінгах («Лідерство керівника ЗЗСО в умовах трансформаційних змін в освіті» – відпрацювання підприємницьких рішень для покращення управління ресурсами, комунікаціями та розвитком закладу); проблемних семінарах («Створення ефективного розвитку закладу загальної середньої



освіти. Планування» – формування комплексного бачення щодо підприємницької діяльності, що є критично важливим для ефективного управління освітньою установою в умовах ринкових відносин і конкурентного середовища; адаптація змісту навчання до реалій освітнього середовища через урахування специфіки освітнього сектору та контексту, де працюють керівники ЗЗСО, що передбачає орієнтацію на практичне застосування підприємницьких знань і навичок у конкретних управлінських ситуаціях, які виникають у школах; «Ініціативність та підприємливість сучасного керівника ЗЗСО» – створення ситуацій успіху, генерування підприємницьких ідей, ухвалення підприємницьких рішень); методичних хабах («Нові ролі керівника ЗЗСО в контексті впровадження НУШ» – окреслення місії, візії, стратегії закладів освіти, проєктування персонального плану розвитку шкільного лідера, розвиток підприємницької культури в умовах автономії та кризових ситуацій).

Третя педагогічна умова – *активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти* – передбачала аналіз та осмислення якісних змін, самооцінювання рівня професійного розвитку, окреслення підприємницьких цілей, активізацію рефлексивних процесів у підприємницькому мисленні керівника ЗЗСО через потенціал рефлексії соціоінженерного тренінгу («Школа соціального підприємництва» – вивчення аспектів імплементації соціального підприємництва в закладах загальної середньої освіти, бізнес-моделювання соціального підприємництва); методів – фрирайтингу в структурі семінарів («Креативний підхід до розв’язання стратегічних завдань та ухвалення управлінських рішень»), синквейну як складника лекцій («Нові ролі та професійні компетентності сучасного керівника ЗЗСО»); дебрифінгу під час проведення симуляційної гри («Продай, якщо зможеш») – пошук нестандартних рішень, розвиток нетривіального мислення, обґрунтування власних ідей та переконання команди інвесторів у її вигідності.

За результатами формувального етапу педагогічного експерименту підсумовано, що в експериментальній групі, порівняно з контрольною, виявлено суттєві позитивні зміни в показниках рівнів розвитку підприємницької компетентності: кількість керівників ЗЗСО, що досягли професійного рівня, збільшилася на 14,90 % (від 12,98 % до 27,88 %), у КГ чисельність зросла лише на 2,36 % (від 13,21 % до 15,57 %). Кількість керівників, які мають продуктивний рівень розвитку підприємницької компетентності, в ЕГ збільшилася на 16,35 % (від 31,25 % до 47,60 %), у КГ – на 6,14 % (від 32,54 % до 38,68 %). Найбільш суттєво змінилися показники репродуктивного рівня: в ЕГ чисельність керівників ЗЗСО зменшилася на 31,25 % (від 55,77 % до 24,52 %), у КГ – лише на 8,50 % (від 54,25 % до 45,75 %).

Вірогідність результатів проведеної експериментальної роботи й достовірність експериментальних даних визначені з використанням непараметричного критерію Пірсона. Позитивна динаміка у розрізі констатувального та прикінцевого етапів свідчить про експериментальне підтвердження результативності спроектованої моделі та запроваджених педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено стан опрацювання проблеми розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти в педагогічній теорії і практиці. На підставі порівняння й узагальнення філософської, економічної, соціологічної, психолого-педагогічної літератури констатовано різноаспектність представлення проблеми підприємництва загалом, а також розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО.

Сутність підприємницької компетентності керівника ЗЗСО конкретизована в спроможності особи зіставляти індивідуально-особистісні економічні інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними, фінансовими ресурсами, інтересами та потребами всіх учасників освітнього процесу; організувати як власну трудову та підприємницьку діяльність, так і працю педагогічного колективу, орієнтуватися в етиці трудових відносин; аналізувати й оцінювати власні професійні можливості, здібності та порівнювати їх із потребами освітнього ринку; складати, реалізовувати й оцінювати плани підприємницької діяльності та бізнес-проекти, розробляти прості моделі дій, вибирати економічно й екологічно обґрунтовані рішення; презентувати та поширювати інформацію про результати власної економічної діяльності. У методичних працях сфокусовано увагу на таких проблемах розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО: урахування в роботі економічних і підприємницьких концепцій; розв'язання проблем підприємця (менеджера освіти); формування підприємницького світогляду; розвиток креативності, відповідальності, навичок ділового спілкування, лідерства, командної роботи, ініціативності; виховання прагнення до співпраці, активної життєвої позиції, самовираження.

2. Проаналізовано зарубіжний досвід розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, зокрема країн Європейського Союзу та Великої Британії, США. Дослідження засвідчило, що в європейському просторі простежуване формування моделі керівника нового типу, якому притаманні гнучке й підприємницьке мислення, інноваційні

підходи до власного професійного розвитку. За результатами вивчення зарубіжного досвіду розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти виокремлено ключові ідеї, використання яких є конструктивним для розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО в умовах неперервної освіти в Україні, а саме: проведення практичних занять із використанням технік креативності для розроблення підприємницьких ідей та ухвалення управлінських рішень; залучення керівників шкіл до ІКТ-симуляції, що сприяє відпрацюванню в дистанційному форматі практичних навичок зі створення стартапів і набуттю підприємницьких навичок; активна робота в онлайн-середовищі «Moodle», проведення спільних онлайн-хакатонів за участі керівників шкіл та успішних підприємців; створення віртуальних путівників для підприємницького навчання тощо.

3. Схарактеризовано зміст і структуру підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, критерії та рівні її сформованості. Підприємницьку компетентність керівника ЗЗСО потрактовано як складний соціально-діяльнісний і психолого-педагогічний феномен, конкретизований динамічним комплексом ціннісно-світоглядних освітніх орієнтацій, сформованих ділових навичок, знань, умінь, способів діяльності, досвіду, професійно значущих якостей, що цілісно маркують підготовленість особи до підприємницької діяльності в межах реалізації професійно-функційних завдань (підприємливість, здатність вести освітній бізнес, уміння аналізувати можливості освітнього підприємництва, опановувати провідні управлінські та підприємницькі ролі, об'єктивно оцінювати індивідуально-особистісні здібності до підприємництва). У структурі підприємницької компетентності керівника ЗЗСО виокремлено ціле-мотиваційний, когнітивний, креативно-діяльнісний компоненти. Для оцінювання розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО диференційовано такі критерії: мотиваційно-ціннісний, операційно-змістовий, особистісно-рефлексивний, що корелюють із виокремленими компонентами. Відповідно до розроблених критеріїв і

показників та з огляду на наукові позиції вчених, добрано методики дослідження, визначено три рівні розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти: професійний, продуктивний, репродуктивний.

4. Виокремлено й обґрунтовано педагогічні умови розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти: стимулювання мотиваційної спрямованості керівника ЗЗСО до підприємницької діяльності в умовах неперервної освіти; наскрізність змісту навчання підприємництва керівника ЗЗСО в міжкурсовий період підвищення кваліфікації; активізація рефлексивної позиції керівника ЗЗСО щодо розвитку підприємницької компетентності в умовах неперервної освіти.

Розроблено модель розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що структурно поєднує чотири модулі, які взаємопов'язані та взаємодіють: цільовий, методологічний, технологічний, діагностико-результативний.

Унаслідок експериментальної перевірки педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти, за результатами формульовального етапу педагогічного експерименту підсумовано, що в експериментальній групі, порівняно з контрольною, виявлено суттєві позитивні зміни в показниках рівнів сформованості підприємницької компетентності: кількість керівників ЗЗСО, що досягли професійного рівня, збільшилася на 14,90 % (від 12,98 % до 27,88 %), у КГ зросла лише на 2,36 % (від 13,21 % до 15,57 %). Чисельність керівників, які мають продуктивний рівень сформованості підприємницької компетентності, в ЕГ збільшилася на 16,35 % (від 31,25 % до 47,60 %), у КГ – на 6,14 % (від 32,54 % до 38,68 %). Найбільш суттєво змінилися показники репродуктивного рівня: в ЕГ кількість керівників ЗЗСО зменшилася на 31,25 % (від 55,77 % до 24,52 %), у КГ – лише на 8,50 % (від 54,25 % до 45,75 %).

Вірогідність результатів проведеної експериментальної роботи й достовірність експериментальних даних верифіковані з використанням непараметричного критерію Пірсона. Результати формувального етапу педагогічного експерименту доводять доцільність й ефективність педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в процесі неперервної освіти.

5. Підготовлено та впроваджено в освітній процес закладів післядипломної педагогічної освіти навчально-методичне забезпечення для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, що охоплює матеріали навчальних посібників («Проблеми підприємництва: національний вимір», який ознайомлює із сутністю і значенням підприємництва в Україні, механізмами його державного регулювання; «Підприємницька компетентність керівника ЗЗСО», що висвітлює теоретичний дискурс порушеної проблеми в площині вітчизняного й зарубіжного досвіду, пропонує практикум із розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти); методичних розробок («Формування навичок критичного мислення на уроках правознавства», де виокремлено провідні принципи критичного мислення (усвідомленість, самостійність, рефлексивність (самоаналіз), цілеспрямованість, обґрунтованість; контрольованість; самоорганізованість, які мають важливе значення для розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО); «Запитусь Феміда. Збірник завдань з правознавства для учнів 9 – 11 класів», що поглиблює правові аспекти професійної компетентності педагога, підприємництва в Україні).

Дослідження не вичерпує всіх аспектів окресленої проблеми. Перспективи подальших наукових розвідок спонукають до розроблення змісту, форм, методів, інноваційних технологій розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в системі неперервної педагогічної освіти, з огляду на сучасні виклики, вітчизняні та світові тенденції освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк, Н. М., Годлевська, К. В., Дяченко, Л. М., Котун, К. В., Марусинець, М. М., Огієнко, О. І., Постригач, Н. О., & Пилинський, Я. М. (2018). *Неперервна педагогічна освіта в зарубіжних країнах: інформаційно-аналітичні матеріали*. ТОВ «ДКС Центр».
2. Аймедов К. В., Бабієнко В. В., Бабієнко, В. А., Сторож В. В. Загальна педагогіка та історія педагогіки. К.:Слово, 2014. 352 с.
3. Алексюк А. М., Бех, І. Д., Демків, Т. Ф., Єрмаков, І. Г., Завадський, І. О. Перспективні освітні технології. К.: Гопак, 2000. 560 с.
4. Бабенко, Т. (2019). Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти в процесі магістерської підготовки. *Інноваційна педагогіка*, 10, т. 1, 78-82.
5. Бадаєв, Ю. І., Ганношина, І. М. (2015). Моделювання NURBSкривих на основі принципу двоїстості. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*, 20, 106–109
6. Баніт, Ю. (2018). Інноваційні технології формування підприємницької компетентності у фаховій підготовці студентів-майбутніх економістів. *Гуманізація навчально-виховного процесу*, 4(96), 4-16.
7. Баніт, О. В., Коваленко, О. Г. (2022). Методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів: методичні рекомендації. Київ: ПООД імені Івана Зязюна НАПН України.
8. Барда О. В. Розвиток підприємливості особистості як шлях до її економічної соціалізації: посібник для учителів економіки. Рівненський природничо-математичний ліцей «Елітар», Рівне. 2018. 98 с.
9. Бачинська, Є. М. (2018). Підготовка директорів закладів освіти до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти. *Народна освіта*, 1(34). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=5204](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5204);
10. Бібік, Н. М. (2018). *Нова українська школа: poradnik dla vchitelja*. Літера ЛТД.
11. Біда, О. А. (2019). *Міжнародний досвід розвитку освіти дорослих*.

*Освіта для миру*. ТОВ «Юрка Любченка».

12. Бідюк, Н. М. (2018). Дистанційне навчання в системі післядипломної педагогічної освіти Німеччини. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* (с.223-227). Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського.

13. Бігняк, О. В. (2007). *Підприємництво як предмет правового регулювання в Україні* (Автореф. дис. канд. юрид. наук, Інститут економіко-правових досліджень НАН України).

14. Білова, Ю. В. (2013). Поняття та структура підприємницької компетентності майбутніх фахівців економічного профілю. Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти: збірник наукових праць. *Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету*, 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ozfm\\_2013\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ozfm_2013_7_7)

15. Білова, Ю. А. (2014). Аналіз наукових підходів до класифікації ключових компетентностей. *Освітологічний дискурс*, 4(8), 10-21.

16. Білянін, Г. І. (2013). Управлінська компетентність менеджера в системі безперервної освіти. Народна освіта: електронне наукове фахове видання. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=1508](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1508)

17. Бескровний, О., Тернов, С., Фортуна, В. (2016). Рефлексивно-оцінний компонент готовності студентів до науково-дослідницької діяльності. *Витоки педагогічної майстерності*, 17, 24-28.

18. Бех, І. Д. (2015). Концептуальна модель Я-центрованості у вихованні та духовному розвитку особистості. *Педагогіка і психологія. Вісник АПН України*, 3, 5-15.

19. Бобінська, Е., Шиян, Р., & Товкало, М. (2014). *Уроки з підприємницьким тлом*. Сова.

20. Богодист, М. І., Самодумська, О. Л. (2021). Теоретичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до організації навчальних проєктів. *Педагогічне проєктування в сучасній освіті: дидактичний і виховний аспект*:



кол. моногр. за заг. ред. Пушкарьової Т.О. Київ : ТОВ НВП «Росток А. В.Т.».

21. Бойченко, В. В., Бялик, О. В., Дудник, Н. В., Кудла, М. В. (2018). *Професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти на засадах компетентнісного підходу*: колективна монографія. Умань: Візаві.

22. Бойчук, Ю. Д. (2013). Компетентнісний підхід як основа модернізації сучасної освіти. *Освітній простір. Глобальні, регіональні та інформаційні аспекти*, 13, 130–135.

23. Бондар, В. О. (2016). *Проблеми підприємництва: національний вимір*. Луцьк: ПП Іванюк В.П.

24. Бондар, В. О. (2017). *Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти*. Луцьк: ПП Іванюк В.П.

25. Бондар, В. О. (2019). До питання розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 10 (94), 376-387.

26. Бондар, В. О. (2022). Поняття «підприємницька компетентність» у науковому дискурсі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 9 – 10 (123-124), 469-476.

27. Бондар, В. О. (2023). Проблема розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти як предмет наукових досліджень. *Наукові записки Серія: Педагогічні науки*, 211, 247-252.

28. Бондар, В. О. (2023). Проблема підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у площині зарубіжного досвіду. *Порівняльна професійна педагогіка*, 2 (Т.13), 25-33.

29. Бондар, В. О. (2024). *Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти: аспекти змістової характеристики*. Нова педагогічна думка, 1 (217), 12-17.

30. Бондар, В. О. (2021). Обґрунтування педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної

освіти. *Педагогічний поступ*: матеріали I Всеукраїнського круглого столу. Луцьк, 15 листопада 2021 р. Луцьк: ФОП Іванюк В.П., 164-165.

31. Бондар, В. О. (2023). Структура підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. *Педагогічний поступ*: матеріали III Всеукраїнського круглого столу з міжнародною участю. Луцьк, 25 жовтня 2023 р. Луцьк: ФОП Іванюк В.П., 121-123.

32. Бондар, В. О. (2023). Неперервний розвиток професійної компетентності керівника ЗЗСО. *Світ наукових досліджень*. Випуск 21: збірник наукових публікацій міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща, 13-14 липня 2023 р. Львів: ФО-П Шпак, 42-43.

33. Бондар, В. О. (2023). Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. *Сімдесят восьмі економіко-правові дискусії*. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції. Львів, Україна – Ополе, Польща, 28-29 вересня 2023 р. Львів: ФО-П Шпак, 74-75.

34. Бондар, В. О. (2016). Формування навичок критичного мислення на уроках правознавства. Методична розробка. Луцьк.

35. Бондар, В. О. (2017). Запитує феміда. Збірник завдань з правознавства для учнів 9-11 класів. Методична розробка. Луцьк.

36. Бусел, В. Т. (2004). *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. ВТО «Перун».

37. Брюховецька, О. В. (2015). Психологічні особливості толерантності до взаємодії із суб'єктами навчально-виховного процесу як одного з компонентів професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *ScienceRise: Scientific Journal*, 9/5 (14), 31 – 36.

38. Варналій, З. С. (2003). *Основи підприємництва*. Знання-Прес.

39. Васильченко, Л. В. (2007). *Управлінська культура і компетентність керівника*. Харків: Основа.

40. Вачевський, М. В., & Мадзігон, В. М. (2010). Підприємництво: причини виникнення і форми існування, підготовка молоді до підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми економіки*, 7, 3-12.

41. Волкова, Н. І. (2015). До проблеми формування професійної компетентності майбутніх фахівців економічного профілю. *Педагогічний процес: теорія і практика*, 5/6, 98–102.

42. Гаврилюк, М. В. (2010). Теорії лідерства та їх застосування в університетській освіті. *Вісник Львівського університету. Серія: Педагогічні науки*, 26, 22–28.

43. Гапоненко, Г. М. (2014). Організаційно-педагогічні умови формування професійної компетентності водолазів-підричників в ВВНЗ. (Дис. канд. пед. наук). Хмельницький.

44. Гейлик, А. В. (2013). *Організаційно-педагогічні умови професійного зростання майбутнього фахівця з економіки та підприємництва у процесі навчально-практичної діяльності* (Дис. канд. пед. наук, Інститут вищої освіти НАПН України).

45. Геєць, В. М. (2009). *Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь*. Київ. НВЦ НБУВ.

46. Гермак, О. Л. (2017). *Комплексний підхід до визначення суті поняття "педагогічні умови використання електронних освітніх ресурсів у професійній підготовці майбутніх електромонтерів"*. Професійна освіта: проблеми і перспективи, 13, 11-15.

47. Гібб, А. (1999). Освіта майбутніх підприємців. *Економічні реформи сьогодні*, 24, 33-40.

48. Гельбак, А. М. (2017). *Формування підприємливості учня як ключової компетентності для життя*. КОІППО.

49. Гнезділова, К. М. (2011). *Моделі та моделювання у професійній діяльності викладача вищої школи: навч. посіб.* Черкаси: Видавець: Чабаненко Ю.А.

50. Гой, Н., Жук, О., Басараб, В. (2021). Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти. *Освітні обрії*, 2(53), 56-61.
51. Гончаренко, С. У. (1997). *Український педагогічний словник*. Либідь.
52. Гончаренко, С. У. (2000). *Професійна освіта: словник*. Вища школа.
53. Гончаренко, С. У. (2008). *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. ДОВ «Вінниця».
54. Гончаренко, С. У. (2010). *Педагогічні дослідження. Методологічні поради молодим науковцям*. Київ: ТОВ фірма «Планер».
55. Гончаренко, С. У. (2012). *Педагогічні закони, закономірності, принципи*. Сучасне тлумачення. Рівне.
56. Гончаренко, Т. Є. (2015). Роль педагогічних умов у забезпеченні якості професійної підготовки майбутніх інженерів-програмістів у технічному університеті. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 1, 105–113.
57. Гора, Н. В. (2018). Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх товарознавців. *Молодий вчений. Педагогічні науки*, 6 (58), 134-137.
58. Гуло, В. Л., Левківський, К. М., Котоловець, Л. О. (2013). *Методичні рекомендації з розроблення складових галузевих стандартів вищої освіти (компетентнісний підхід)*. Київ: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України.
59. Даниленко, Л., Карамушка, Л. (2003). *Освітній менеджмент: навч. Посібник*. Київ : Шкільний світ.
60. Даниленко, Л. І. (2000). Інноваційна педагогіка: до практики через теорію. *Директор школи, ліцею, гімназії*, 1, 36-38.
61. Даниленко, Л. І. (2004). *Підготовка керівника середнього закладу освіти*. Київ: Міленіум.
62. Демура, І. В. (2010). *Формування професійної компетентності студентів економічних спеціальностей у процесі фахової підготовки* (дис. канд. пед. наук: 13.00.04). Київ.

63. Дмитренко, Т. О., Копилова, С. В. (2015). Місце педагогічних умов у системі наукового знання. Трансформація соціальних функцій освіти у сучасному світі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції.

64. Довгань, Л. Є., Мохонько, Г. А., Малик, І. П. (2017). Управління проектами: навчальний посібник. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського.

65. Дрига, С. Г. (2010). *Формування ефективного механізму державного регулювання малого підприємництва в Україні* (Автореф. дис. д-ра екон. наук, Чорноморський державний університет імені Петра Могили).

66. Дудник, Н. (2016). Формування управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти як педагогічна проблема. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*, 55, 246-252.

67. Дякуновський, О. Є. (2021). *Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні та Республіці Польща* (Дис. канд. юр. наук, Донецький національний університет імені Василя Стуса).

68. Єльнікова, Г. (2010). Ключові компетентності керівника навчального закладу (Діалог з науковцем). *Джерела: науково-методичний вісник*, 3–4 (63–64), 7–10.

69. Єршова, Л. (2015). Трансформація виховного ідеалу в Україні (XIX –початок XX століття) : Київський, Одеський, Харківський навчальні округи. Житомир: Видавець Євенок О.О.

70. Жданова-Неділько, О. Г. (2016). Дидактичні основи навчальної взаємодії викладача і студента в процесі вивчення педагогічних дисциплін. (Дис. докт. пед. наук). Полтава.

71. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214519>.

72. Закон України Про повну загальну середню освіту (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 12.02.2023)

73. Закон України Про фахову передвищу освіту (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 30, ст.119). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення 12.02.2023)

74. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848–VIII (2016). <https://zakon.rada.gov.ua>

75. Закон України «Про підприємництво» № 191-VIII (2015). <https://zakon.rada.gov.ua>

76. Зінькова, І. І. (2020). Педагогічні умови формування підприємницької культури майбутніх фахівців сфери послуг і туризму: дис. ... канд. пед. наук.: 13.00.04. Івано-Франківськ.

77. Земка, О. В. (2017). Критерії, показники та рівні сформованості підприємницької компетентності у майбутніх учителів технологій. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*, 33, 101-105.

78. Земка, О. В. (2017). Педагогічні умови формування підприємницької компетентності майбутніх учителів технологій. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Педагогічні науки*, 15, 48-53.

79. Земка, О. В. (2018). Формування підприємницької компетентності в майбутніх учителів технологій у процесі професійної підготовки : дис. .канд. пед. наук : 13.00.04. Глухів.

80. Земка, О. В. (2019). Застосування акмеологічного підходу в контексті формування підприємницької компетентності у майбутніх педагогів. *Теорія і методика професійної освіти*, 12, 83-85.

81. Іванюта, С. М. (2007). Підприємництво і бізнес-культура. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.

82. Калашнікова, С. А. (2010). Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка.

83. Карпюк, Г. І. (2021). *Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти*. Київ.
84. Кінах, Н. В. (2021а). *Формування професійно-педагогічного підприємництва учителя початкової школи в умовах неперервної освіти: теорія і практика*. Луцьк: Волиньполіграф.
85. Кінах, Н. В. (2021б). *Сучасний учитель початкової школи: професійно-педагогічне підприємництво*. Луцьк: Іванюк В. П.
86. Керол, Д. (2017). *Налаштовуйся на зміни. Нова психологія успіху*. Київ.
87. Климович, М. В. (2012). *Підготовка студентів педагогічних коледжів до створення науково-методичного середовища в початковій школі: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04*. Умань.
88. Клокар, Н. І. (2017). Концептуальні засади розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл у процесі підвищення кваліфікації. *Післядипломна освіта в Україні*, 2, 39-49.
89. Козачок, Л. Г. (2002). *Наукове обґрунтування змісту і методики викладання курсу «Соціально-психологічні аспекти підприємницької діяльності» (для спеціальності «Трудове навчання»)* (Автореф. дис. канд. пед. наук, Київський національний університет імені М. П. Драгоманова).
90. Комих, Н. Г. (2006). *Соціокультурний контекст становлення та розвитку підприємництва в Україні*. (Автореф. дис. канд. соціол. наук, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна).
91. *Концепція нової української школи*. (2016). <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
92. Косенко, Д. (2019). *Новий освітній простір: Мотивуючий простір*. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/407/NOP\\_Motivuyuchiy-prostir.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/407/NOP_Motivuyuchiy-prostir.pdf).

93. Красноруцький, О. О., Колпаченко, Н. М., Смігунова, О. В. (2016). Методики навчання менеджерів у міжнародних корпораціях: переваги та проблеми застосування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 171, 3-8.
94. Красовська, Г., Стадник, В., Хомич, Л. (2022). Мотиваційні моделі лідерства в управлінні організаційним розвитком. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 72–78.
95. Кремень, В. Г. (2008). Енциклопедія освіти. Київ, Юрінком Інтер.
96. Креденцер, О. В. (2020). *Психологічні основи підприємницької активності персоналу освітніх організацій* (Дис. д-ра псих. наук, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України).
97. Кузьменко, Ю. В. (2018). Формування компетентності «Підприємливість та фінансова грамотність»: сучасні орієнтири. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Педагогіка*, 2(8), 36-39.
98. Куриш, Н. К., & Унгурян, І. К. (2018). Використання підприємницького змісту в організації освітнього процесу закладу освіти. *Економіка в школах України*, 8(165), 20-25.
99. Курило, О. Й., Савко, Л. М., Солянік, О. В. (2020). Компетентність менеджера освіти: до сутності питання. URL: [http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6663/1/Management\\_%20competence\\_%20of\\_%20the%20\\_education%20\\_manager\\_%20to%20\\_the\\_%20essence%20\\_of\\_%20the%20\\_question.pdf](http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6663/1/Management_%20competence_%20of_%20the%20_education%20_manager_%20to%20_the_%20essence%20_of_%20the%20_question.pdf).
100. Линьов, К., Мерзлякова, О., Сабол, Д., Коцюба, А. (2022). Мотивація професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва. *Освітологічний дискурс*, 37 (2), 55–74.
101. Листопад, О. А. (2015). Теоретико-методичні засади формування професійно-творчого потенціалу майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів: дис..д-ра пед. наук: 13.00.04; 13.00.08; Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.



Ушинського, Одеса.

102. Литвин, А. В. (2018). *Методологічні засади поняття «педагогічні умови»: практ. посібник*. Львів: ЛДУБЖД.

103. Лебідь, О. В. (2015). Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки», 32 (365), 56-61.*

104. Левченко, Ф. (2019). Сутність та витоки компетентнісного підходу в освіті. URL: <http://surl.li/mlrai>.

105. Лоза, А. С. (2009). *Підприємницька активність за умов суспільної трансформації (на прикладі малого бізнесу)* (Автореф. дис. канд. соціол. наук, Харківський національний університет внутрішніх справ).

106. Луговий, В. І. (2009). Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія, 2, 13–26.*

107. Луценко, Є. В. (2020). Структурно-функціональна модель підготовки майбутніх менеджерів до виконання фасилітаторської функції у професійній діяльності. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах, 68, 58–62.*

108. Ляшенко, М. Ю. (2017). *Формування фахової компетентності з основ підприємництва в майбутніх учителів технологій* (Автореф. дис. канд. пед. наук, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова).

109. Мадзігон, В. (2010). Підприємець як визначальна особистість у бізнесі в ринковій економіці. *Педагогіка і психологія професійної освіти, 3, 153–162.*

110. Мазур, І., Гура, В., Солодовнікова, Х. (2020) Сучасні тренди в мотивації до підприємництва: міждисциплінарний підхід. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка, 5(212), 18-26.*

111. Мазурок, М. (2011). Педагогічні умови розвитку професійної компетентності вчителів гуманітарного циклу в процесі підвищення їх кваліфікації. *Нова педагогічна думка, 2, 66–69.*

112. Майковська, В. І. (2017). Сутність і структура підприємницької компетентності майбутніх фахівців в Україні. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*, 1, 112–117.

113. Майковська, В. І. (2019). *Теоретико-методичні аспекти формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування: навчально-методичний посібник*. Суми: Видавництво СумДПУ імені А. С. Макаренка.

114. Майковська, В. І. (2020). *Формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: теорія і практика: монографія*. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка.

115. Майковська, В. І. (2021). *Теорія і практика формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування у закладах вищої освіти* (Дис. д-ра пед. наук, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка).

116. Мармаза, О. І. (2004). *Інноваційні підходи до управління навчальним закладом*. Харків : Видавництво «Основа».

117. Мармаза, О. І. (2017). *Менеджмент освітньої організації*. Харків: ТОВ «Щедра садиба».

118. Мартинець, Л. А. (2018). *Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн.* Вінниця.

119. Мартиненко, С. М., Хоружа, Л. Л. (2002). *Загальна педагогіка: навч. посіб.* Київ: МАУП.

120. Матукова, Г. І. (2015). *Підприємницька компетентність майбутніх фахівців економічного профілю: теорія і практика: монографія*. Кривий Ріг.

121. Матукова, Г. І. (2016). *Теоретико-методологічні засади розвитку підприємницької компетентності у майбутніх фахівців економічного профілю*. (Дис. д-ра пед. наук, [Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України](#)).

122. Мельниченко, О. (2022). Розвиток підприємницької компетентності та її роль у відновленні країни. *Educological discourse*, 2 (37), 91.

123. Монастирська, Г. В. (2009). Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 2 (16), 207–212.

124. Морзе, Н., Балик, Н. (2015). Шляхи формування підприємницької компетентності майбутніх інформатиків. *Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах : науково-методичний журнал*, 1, 8–17.

125. Наволокова, Н. П. (2009). Енциклопедія педагогічних технологій та інновацій. Харків.

126. Наказ № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти) URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568\\_zatverdzh\\_standartu\\_keriv.22.09.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568_zatverdzh_standartu_keriv.22.09.pdf).

127. Немченко, С. Г. (2017). Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах: монографія. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В.

128. Нестуля, С. І. (2019). Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету. (Дис. докт. пед. наук). Полтава.

129. Нестуля, С. І. (2019). Мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту. *Педагогічні науки: зб. наук. пр. Херсон*, 86, 134–139.

130. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/>

131. Овсієнко, Л. (2017). Компетентнісний підхід до навчання: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*, 2(57), 82-87.

132. Овчарук, О. В. (2004). Компетентнісний підхід до формування змісту середньої освіти: досвід зарубіжних країн. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: колективна монографія*. Київ.
133. Олешко, П. (2018). Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах інноваційного освітнього середовища. URL: <http://surl.li/luvoz>
134. Опачко, М. В. (2016). Системний та інтегративний підходи в освіті : навчально-методичний посібник. Ужгород, УжНУ.
135. Осадчий, І. Г. (2016). Педагогічне моделювання: що важливо знати педагогу? URL: [https:// www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=3969](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3969)
136. Павленко, І. А. (2011). *Розвиток інноваційного підприємництва в умовах ринкової економіки*. (Автореф. дис. д-ра екон. наук, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського).
137. Павлюк, Є. О. (2017). *Теоретичні і методичні засади професійного становлення майбутніх тренерів-викладачів у процесі фахової підготовки* (Дис. д-ра. пед. наук, Хмельницький національний університет).
138. Пачковський, Ю. Ф. (2001). *Психологія підприємництва*. Каравела.
139. Пачковський, Ю. Ф. (2004). *Підприємництво як предмет соціопсихологічного дослідження (діяльнісно-поведінковий аспект)* (Автореф. дис. д-ра соціол. наук, Львівський національний університет ім. Івана Франка).
140. [Пачковський, Ю. Ф. \(2007\). Психологія підприємництва](#). Каравела.
141. Пенцова, Н. В. (2014). Економічне мислення як фундамент сучасного господарювання закладів післядипломної педагогічної освіти. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*, 19, 179–185.
142. Пикельна, В. С. (1993). *Теорія і методика моделювання управлінської діяльності* (Дис. д-ра пед. наук, ДВНЗ «Криворізький національний університет»).
143. Піддубна, К. С. (2013). *Роль бізнесової освіти в розвитку*

*молодіжного підприємництва*. Каравела.

144. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності. (2000). <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

145. Пріма, Р. М. (2009). Формування професійної мобільності майбутнього вчителя початкових класів: теорія і практика: монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес.

146. Пріма, Р. М. (2010). Теоретико-методичні засади формування професійної мобільності майбутнього фахівця початкової освіти: дис. док. пед. наук. Луцьк.

147. Пріма, Д. А. (2019). Професійна позиція майбутнього вчителя початкової школи: структурно-компонентна харак-теристика. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped\\_2019\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2019_2_17).

148. Пріма, Р., Бортнюк, Т. (2021). Підприємницька компетентність: сутність та дефініціювання. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 1 (105), 249-258.

149. Прищепа, С. (2016). Сутність та зміст поняття «підприємницька компетентність». *Молодий вчений. Серія: Педагогічні науки*, 5 (32), 367–370.

150. Пристай, О. В. (2021). Компетентнісний підхід у освіті дорослих. Дослідження різних напрямків розвитку психології та педагогіки : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнар. науковопракт. конф., м. Одеса.

151. Проценко, О. (2013). Підприємницькі уміння як складник життєвої компетентності учнів професійно-технічних навчальних закладів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 30(83), 298–301.

152. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: затв. наказом М-ва економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: <http://surl.li/nuvk>: Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS.

153. Ребуха, Л., Павлусик, Т. (2021). Принципи управління закладами освіти. URL:<http://surl.li/mmmmti>
154. Редько, С. І., Панченко, А. Г. (2015). Дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників як чинника успіху загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія та практика*, 3–4, 29–34.
155. Рейкін, В. С. (2022). Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки.
156. Романовський, О. О. (2003). *Теорія і практика підприємницької освіти в розвинутих зарубіжних країнах* (Автореф. дис. д-ра пед. наук, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова).
157. Рудьковська, В. (2011). Підприємництво як особливий тип економічного мислення. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*, 124, 89–91.
158. Русіна, Н. Г., Люльчик, В. О., Бусленко, Г. М., Петрова, О. М. (2016). Деякі аспекти формування підприємницької компетентності майбутніх землевпорядників у процесі професійної підготовки. *Науковий вісник. Серія: Педагогіка, психологія, філософія*, 253, 243–249.
159. Рожнова, Т. Є. (2015). Формування лідерських якостей у процесі професійної діяльності керівників навчальних закладів. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17486/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2..pdf>
160. Романовський, О. Г., Резнік, С. М., Гура, Т. В., Панфілов, Ю. І., Голоवेशко, Б. Р., Бондаренко, В. В. (2017). Лідерські якості в професійній діяльності. Харків : НТУ«ХП».
161. Рудніцька, К. В. (2016). Сутність понять «компетентнісний підхід», «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність» у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 1 (38), 241–244.
162. Сас, Н. (2017). Модель професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. *Ukrainian*

*professional education*, 1, 62–73.

163. Саух, І. (2023). Компетентнісний конструкт управлінської діяльності керівника закладу освіти: від теорії до практики моделювання. *Український педагогічний журнал*, 4, 53-60.

164. Саюк, В. І. (2015). Педагогічні умови розвитку професійної компетентності менеджерів освіти в інституті післядипломної педагогічної освіти. URL: <http://surl.li/mjzad>

165. Сбруєва, А. А. (2004). *Тенденції реформування середньої освіти розвинених англomовних країн у контексті глобалізації (90-ті рр. ХХ – початок ХХІ ст.)* (Автореф. дис. д-ра пед. наук, Інститут педагогіки АПН України).

166. Сікорака, Л. А. (2019). Економічна свідомість як складова економічної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників машинобудівного профілю. *Science, research, development. Pedagogy*, 16, 63–68.

167. Сікорака, Л. А. (2019). Проблематика формування економічної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників машинобудівного профілю. *Наукові записки ВДПУ ім. М. Коцюбинського. Серія педагогіка і психологія*, 58, 146–151.

168. Сімків, Л. Є., Побігун, С. А. (2015). Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні в умовах диспропорційності економічного зростання. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 3, 560-564.

169. Сірий, Є. В. (2010). *Підприємництво як предмет соціологічного теоретизування*. (Автореф. дис. д-ра соціол. наук, Київський національний університет ім. Т.Шевченка).

170. Семенова, А. В. (2009). Парадигмальне моделювання у професійній підготовці майбутніх учителів. Київ: Юридична література.

171. Семенова, А. В. (2006). Словник-довідник з професійної педагогіки. Одеса : Пальміра.

172. Семенюк, О. М. (2011). Ціннісна орієнтація як основа формування

професійної компетентності майбутніх фармацевтів. *Професійна освіта*, 3, 235–230.

173. Сергеева, Л. М. (2011). *Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом: навч.-метод. посіб.* Київ: Арт Економі.

174. Середіна, І. М. (2018). Підприємницька компетентність майбутніх бакалаврів з економіки підприємства як науково-педагогічна проблема. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*, 16, 94-100.

175. Сисоєва, С. О. (2011). *Інтерактивні технології навчання дорослих.* ВД «ЕКМО».

176. Сисоєва, С. О. (2017). Міждисциплінарні педагогічні дослідження в контексті розвитку освітології. *Освітологія*, 6, 26-30.

177. Слободянюк, О. М. (2017). *Формування професійно-етичної компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю у процесі вивчення суспільно-гуманітарних дисциплін* (дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04). Київ.

178. Стеблюк, С. В. (2020). *Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх фахівців з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в системі ступеневої освіти* (Дис. д-ра пед. наук, Хмельницький національний університет).

179. Стрельников, М. В. (2016). *Формування підприємницької компетентності магістрів бізнес-адміністрування. Якість вищої освіти: сучасні тенденції та перспективи розвитку освітньої діяльності вищого навчального закладу.* Полтава.

180. Сліпенко, В. О. (2017). Історіографічний огляд понять «підприємець» та «підприємництво» і його характерні риси, *Теорія і практика розвитку наукових знань* (с. 88-93). МЦНД.

181. Сліпенко, В. О. (2020). *Розвиток підприємницької компетентності в учнів середніх шкіл США* (Дис. д-ра філософії, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини).



182. Сухомлинська, О. В. (2007). Методологія дослідження історико-педагогічних реалій другої половини ХХ століття. *Шлях освіти*, 4, 6–12
183. Сучасна педагогічна енциклопедія. (2019). Режим доступу: [http://intellectinvest.org.ua/ukr/educ\\_resources\\_encyclopaedias\\_dictionaries/](http://intellectinvest.org.ua/ukr/educ_resources_encyclopaedias_dictionaries/)
184. Соломон, Г. (2007), "Аналіз підприємницької освіти в Сполучених Штатах", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14 № 2, С. 168-182. <https://doi.org/10.1108/14626000710746637>.
185. Сорочан, Т. М., Білоножко, О. В. (2017). Педагогічні умови розвитку професійної культури вчителів ліцеїв у системі методичної роботи. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки*, 17, 161-175.
186. Типова освітня програма організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа». URL: <https://imzo.gov.ua>.
187. Титарчук, М. О. (2004). *Трудова поведінка особистості як підприємницька діяльність: соціально-філософський аналіз* (Автореф. дис. канд. філософ. наук, Південноукраїнський державний педагогічний університет (м.Одеса) ім. К. Д. Ушинського).
188. Ткач, Ю. М. (2018). *Теоретичні і методичні засади фундаменталізації професійної підготовки майбутніх економістів* (Дис. канд. пед. наук, Хмельницький національний університет).
189. Ткаченко, М. В. (2018). *Формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців ресторанного господарства у професійно-технічних навчальних закладах* (Автореф. дис. канд. пед. наук, Інститут професійно-технічної освіти НАПН України).
190. Товканець, Г. В. (2012). Категорії і функції вищої економічної освіти.. *Педагогічні науки*, 6, 23–27.
191. Філіпенко, А. В. (2010). *Формування підприємницьких здібностей молоді як соціальне завдання (філософський аналіз)* (Автореф. дис. канд. філософ. наук, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова).

192. Хворост, М. (2023). *Особистість керівника в екстремальних умовах діяльності*. URL: [https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5\\_2009/40.pdf](https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5_2009/40.pdf)
193. Хомин, О. В. (2007). *Інтелектуальне підприємництво як форма становлення економіки знань* (Автореф. дис. канд. екон. наук, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна).
194. Хоружа, Л. Л. (2007). Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідеї. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 7, 178-183.
195. Хриков, Є. М. (2011). Педагогічні умови в структурі наукового знання. *Шлях освіти*, 2, 11-15.
196. Хуторський, А. (2019). Ключові освітні компетентності. Освіта.UA. URL: <http://osvita.ua/school/theory/2340>.
197. Циганець, В. В. (2008). *Оцінка і активізація інноваційного розвитку малого підприємництва в Україні* (Автореф. дис. канд. екон. наук, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України).
198. Часнікова, О. В. (2014). Компетентнісний підхід в освіті як основа її реформування. *Народна освіта: електронне наукове фахове видання*, 3 (24).
199. Чернілевський, Д. В. (2012). *Методологія, методика і методи організації науково-педагогічних досліджень. Методологія наукової діяльності: навчальний посібник*. Вінниця. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/12840/1/24.pdf>.
200. Федоров, О. В. (2011). *Формування підприємницької культури дизайнера в умовах приватного вищого навчального закладу* (Автореф. дис. канд. пед. наук, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького).
201. Шаманська, О. І., Бурлака, Н. І. (2021). Застосування компетентнісного підходу у професійній підготовці менеджерів галузі освіти. *Наукові записки*, 65, 109-114.
202. Шемчук, В. А. (2012). Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі

післядипломної освіти. (Дис. канд. пед. наук). Київ.

203. Шимановський, М. М. (2015). *Підготовка учнівської молоді до підприємницької діяльності в процесі допрофесійної та професійної підготовки*. НАПН України.

204. Ягупов, В. (2022). Ціннісно-мотиваційний компонент професійної компетентності фахівців: методологічний аспект. *Вісник Національного університету оборони України*, 70 (6), 207–219. URL: <https://doi.org/10.33099/-6858-2022-70-6-207-219>

205. Яременко В., Сліпушко, О. (1999). *Новий тлумачний словник української мови (2-ге вид.)*. Київ: Аконіт.

206. Яременко В., Сліпушко, О. (2001). *Новий тлумачний словник української мови*. Київ: Аконіт.

207. Акран, I. J. 2016. “The Efficacy of Consulting Practicum in Enhancing Students’ Readiness for Professional Career in Management Information Systems: An Empirical Analysis.” *Decision Sciences Journal of Innovative Education* 14 (4): 412–440.

208. Andersen, T., Hougaard, K. F., Nindl, S., Hill-Dixon, A. (2017). Taking the future into their own hands. Youth work and entrepreneurial learning European Commission Final report.

209. Alvord, S. H., L. D. Brown, and C. W. Letts. 2004. “Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study.” *The Journal of Applied Behavioral Science* 40 (3): 260–282.

210. Bacigalupo, M. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg.

211. Baskervil,S., Makleod,F., Sonders,N. (2011). *Systema vyshchoi osvity u Velykii Brytanii ta mizhnarodni universytetski zviazky. Dovidnyk dlia universytetiv svitu*[UK Higher Education System and International University Relations. Directory for Universities of the World]. London, Great Britain:International and Europe Unit.

212. Boissin, J. P., B. Branchet, S. Emin, and J. I. Herbert. 2009. "Students and Entrepreneurship: A Comparative Study of France and the United States." *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 22 (2): 101–122.

213. Boletín Oficial del Estado. *Spanish Official Gazette*. URL: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3>.

214. Bui, H. T., A. Kuan, and T. T. Chu. (2018). "Female Entrepreneurship in Patriarchal Society: Motivation and Challenges." *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 30 (4): 325–343.

215. Dana, L. P., T. E. Dana, and B. Anderson. (2005). "A Theory-Based Empirical Study of Entrepreneurship in Iqaluit, Nunavut." *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 18 (2): 143–151.

216. Díez Picón, (2021). Creando aulas de emprendimiento en Formación Profesional. Una guía para empezar a emprender [Creating entrepreneurship classrooms in Vocational Education and Training. A guide to start entrepreneurship]. Madrid: Ministerio de Educación y Formación Profesional. URL: [https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f\\_codigo\\_agc=22](https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=22)

217. De Noble, A. F., Jung, D., & Ehrlich, B. (1999). *Entrepreneurial self-efficacy: the development of a measure and its relationship to entrepreneurial action*. Frontiers of entrepreneurship research.

218. De Se Co. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). URL: <http://www.oecd.org/edu/skillsbeyondschool/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>

219. Gribben, A. A. (2005). *ETF, Education and training for entrepreneurship: A Progress review charter for small enterprises*. European Training Foundation. Turin.

220. Gilmore, A., D. Gallagher, and M. O'Dwyer. 2011. "Is Social Entrepreneurship an Untapped Marketing Resource? A Commentary on Its Potential for Small Sports Clubs." *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 24 (1): 11–15.

221. Grimm, M., F. Gubert, O. Koriko, J. Lay, and C. J. Nordman. 2013. "Kinship Ties and Entrepreneurship in Western Africa." *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 26 (2): 125–150.
222. Caggese, A. (2012). Entrepreneurial risk, investment, and innovation. *Journal of Financial Economics*, 106 (2), 287-307.
223. Career Education. URL: <https://www.careered.com>.
224. Casson, M. C. (2004). *The Entrepreneur: an economic theory*. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/229a/8d400da765a5ad62e20448fb0ff1842c69c9.pdf>).
225. Centro Nacional de Desarrollo Curricular en Sistemas no Proprietarios, (2022). Proyecto EDIA. retos para Empresa e Iniciativa Emprendedora. URL: <https://cedec.intef.es/%20proyecto-edia-11-retos-para-empresa-e-iniciativaemprendedora/>.
226. Commission Staff Working Document Accompanying the Document Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for LifeLong Learning SWD/2018/014 final – 2018/08 (NLE). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=SWD:2018:0014:FIN>
227. Cedefop and Fundae, (2019). Vocational education and training in Europe: Spain. Cedefop and ReferNet. Vocational education and training in Europe database. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/spain-2019>).
228. Cedefop (2019b). Spotlight on VET: Finland. Luxembourg: Publications Office.
229. Cedefop, F. (2023). Entrepreneurship competence in vocational education and training: case study: Austria. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper, No 95. URL: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/57841>).
230. Cedefop and ibw Austria (2022). Vocational education and training in Europe: Austria: system description. From Cedefop; ReferNet. Vocational education and training in Europe database.

231. Cedefop, (2023). Entrepreneurship competence in vocational education and training: case study: Finland. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper, No 97. URL: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/445669>.

232. Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS. Chapter Leading to learn: school leadership and management styles. URL: <https://www.oecd.org/berlin/43541674.pdf>

233. EntreEd. The National Consortium for Entrepreneurship Education. URL: <http://www.entre-ed.org>.

234. *European Commission. Erasmus+Organizations.* (2020). European Commission. [http://ec.europa.eu/programmes/erasmusplus/opportunities/organisations\\_en](http://ec.europa.eu/programmes/erasmusplus/opportunities/organisations_en).

235. Hoang, H., Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 2, 165– 187.

236. Hoi, N. V., Zhuk, O. I. (2020). Word experience in improvement of pedagogical staff development motivation system. *Educational horizons*, 50 (1), 131–135.

237. Hornedey, J. A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *Personal Psychology*, 24, 141-153.

238. Kalkan, M. (2012). *The Psychology of Entrepreneurship*. <https://www.intechopen.com/books/entrepreneurship-born-made-andeducated/the-psychology-of-entrepreneurship>.

239. Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program. (2019). OECD (Draft). Retrieved from: <http://www.deseco.admin.ch>

240. Key Competences for Lifelong Learning (2006). Retrieved from: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11090\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11090_en.htm).)

241. Lavaroni, C. W. (2014). *Bringing the Excitement of Entrepreneurism to the Public Schools*. The Edupreneur. <http://www.edentrepreneurs.org/edupreneur.php>.
242. Lăcătu, M. L. (2016). Entrepreneurship in education. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 2, 438-443.
243. Lau, T., Chan, K. F., Man, W. Y. (1999). *Entrepreneurial and managerial competencies: small business owner-managers in Hong Kong*. London: Routledge.
244. Lindner, J. (2019). Entrepreneurial spirit for the whole school: ways to become an e.e.si-entrepreneurship school. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 10, 5-12.
245. Lord, Y. (2015). *Enterprise for All. The relevance of Enterprise in Education*. URL: <https://www.readyunlimited.com/wp-content/uploads/2015/09/Enterprise-forAllLord-Young.pdf>.
246. Malach, J. (2015). *Rozvoj a hodnoceni smyslu pro iniciativu a podnikavost zaku zakladnich skol*. Ostrava: Ostravske univerzity v Ostrave, X. MEDIA.
247. Meyer, C. R., D. G. Cohen, and J. Gauthier. (2019). "Social Entrepreneurship, Stakeholder Management, and the Multiple Fitness Elements of Sustainability: Where Cash is No Longer King." *Journal of Small Business & Entrepreneurship*.
248. Ministerio de la Presidencia Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (2020). Boletín Oficial del Estado. Spanish Official Gazette, pp. 84518-84581. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/09/15/838>.
249. Ministry of Education and Culture. (2017). Entrepreneurship for education: guidelines.
250. Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49, 55-70.  
URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>

251. Odnoroh, G.(2018). The essence and structure of key competencies of future skilled sewing workers. *Professional Pedagogics*,(18), 31-36.

252. Pietsch, S. (2010). *Begleiten und begleitet werden. Praxisnahe Fallarbeit – ein Beitrag zur Professionalisierung in der universitären Lehrerbildung.* Kassel: Kassel University Press.

253. Post, E.-M. (2010). *Der Einsatz von handlungs-, erfahrungs- und erlebnisorientierten Methoden in der Lehrerinnen - und Lehrerfortbildung von pädagogischen Führungskräften zur Initiierung von Lernen. Studien zur Verknüpfung von Erfahrung, Reflexion und Transfer.* Leipzig: Univ. Dass.

254. Retolab, (2015) Qué es Reto\_Lab? [What is Reto Lab?]. URL: [https://retolab.wordpress.com/que-es-reto\\_lab/](https://retolab.wordpress.com/que-es-reto_lab/).

255. Reynolds, P. (2017). *Entrepreneurship in the United States: The future is now.* New York: Springer.

256. Singer, J. (2019). An empirical examination of managerial competencies among black women entrepreneurs and black corporate executives. *Journal of Small Business Strategy*, 2, 43–61.

257. Schweikart, L., Doti, L. (2010). *American Entrepreneur: The fascinating stories of the people who defined business in the United States.* (2nd ed.). New York: American Management Association

258. The Entrepreneurial School. (2022). URL: <http://theentrepreneurialschool.eu>.

259. The Consortium for Entrepreneurship Education. URL: <https://www.entreed.org/>.

260. *Teaching and Learning 21st Century Skills in Maine.* (2021). [https://usm.maine.edu/sites/default/files/cepare/Teaching\\_and\\_Learning\\_21st\\_Century\\_Skills\\_in\\_Maine.pdf](https://usm.maine.edu/sites/default/files/cepare/Teaching_and_Learning_21st_Century_Skills_in_Maine.pdf)

261. *Tuning Educational Structures in Europe.* (2019). <http://tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php>



262. Topuzov, O. M., Grynova, M. V., Barbinova, A. V., Kharchenko, O. V., & Kononets, N. V. (2021). The model of professional development of natural science teachers of rural schools in the conditions of distance educational process. *Information Technologies and Learning Tools*, 85(5), 344–359.

263. Virtual Guide to Entrepreneurial Learning. URL: [https://www.tesguide.eu/web\\_article/the-virtual-guide.htm](https://www.tesguide.eu/web_article/the-virtual-guide.htm).

264. Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero Gomez S., Van den Brande, G. (2016). DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: The Conceptual Reference Model. Luxembourg Publication Office of the European Union. EUR 27948 EN. doi:10.2791/11517. URL: [publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101254/jrc101254\\_digcomp%202.0%20the%20digital%20competence%20framework%20for%20citizens.%20update%20phase%201.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101254/jrc101254_digcomp%202.0%20the%20digital%20competence%20framework%20for%20citizens.%20update%20phase%201.pdf)

265. Warneke, D. (2007). *Aktionsforschung und Praxisbezug in der DarfLehrerausbildung*. Kassel : Kassel Univ. Press.

266. Welsch, H. (2004). *Entrepreneurship: The way ahead*. New York: Routledge, 2004, 332 p.

## ДОДАТКИ

### Діагностувальні анкети

#### Додаток А

#### Анкета –питальник

#### «Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти»

Шановні керівники ЗЗСО!

Запрошуємо Вас взяти участь у науково-педагогічному дослідженні, яке має на меті виявлення ставлення до необхідності формування підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

1. Що Ви розумієте під поняттям «підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти»?
2. Чи вважаєте Ви, що сучасний керівник ЗЗСО має бути активним суб'єктом життєдіяльності?
3. Оцініть важливість формування підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти за такими критеріями (оберіть свій варіант та обґрунтуйте його):
  - дуже важливий;
  - важливий;
  - важливий, але не завжди;
  - неважливий.
4. Чи згодні Ви з думкою, що рівень підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти є ознакою його професіоналізму?
  - так;
  - ні;
  - не можу відповісти.

5. Як, на Вашу думку, впливає рівень підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти на виконання професійних функцій?
6. Який вид діяльності керівника ЗЗСО, на Вашу думку, найбільше сприяє формуванню підприємницької компетентності:
- освітня;
  - господарська;
  - адміністративна;
  - методична робота;
  - не можу відповісти;
  - свій варіант відповіді.
7. Чи замислювалися Ви над тим, щоб сформувати власну підприємницьку компетентність?
- так;
- ні;
- не можу відповісти.
8. Що, на Вашу думку, варто було б запровадити в системі неперервної освіти задля більш результативного формування підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

*Дякуємо за щирі відповіді!*

## Додаток А 1

**Орієнтовна анкета діагностики особистості щодо мотивації до успіху (за Т. Елерсом)**

Шановні колеги просимо вас відповісти на наші запитання. На кожен з нижчезазначених питань відповідайте "Так" або "Ні". Дякуємо за участь в анкетуванні.

- 1) Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
- 2) Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу па всі 100% виконати завдання.
- 3) Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.
- 4) Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
- 5) Коли в мене два дні поспіль немає діла, я втрачаю спокій.
- 6) У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
- 7) Але відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.
- 8) Я більш доброзичливий, ніж інші.
- 9) Коли я відмовляюся від важкого завдання, то йотом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
- 10) У процесі роботи я потребую невеликих паузах для відпочинку.
- 11) Старанність - це не основна моя риса.
- 12) Мої досягнення в праці не завжди однакові.
- 13) Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
- 14) Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
- 15) Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
- 16) Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
- 17) У мене легко викликати честолюбство.
- 18) Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
- 19) При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.

- 20) Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
- 21) Треба покладатися тільки на самого себе.
- 22) У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
- 23) Завжди, коли мені треба буде виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
- 24) Я менш честолюбний, ніж багато інших.
- 25) У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
- 26) Коли я розташований до роботи, я роблю се краще і кваліфікованішими, ніж інші.
- 27) Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
- 28) Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
- 29) Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
- 30) Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
- 31) Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
- 32) Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
- 33) Безглуздо протидіяти волі керівника.
- 34) Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
- 35) Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
- 36) Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.
- 37) Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає великі результати, ніж роботи інших.
- 38) Багато чого, за що я беруся, що не доводжу до кінця.
- 39) Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
- 40) Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положенню.
- 41) Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я йду аж до крайніх заходів.

### **Опрацювання результатів.**

Якщо ви відповіли "Так" на наступні питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41, то отримали по 1 балу за відповідь.

Ви також отримали по 1 балу за відповіді "Ні" на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Інтерпретація результатів. 1 – 10 балів: низька мотивація до успіху; 11 – 20 балів: середній рівень мотивації до успіху; 21 і більше балів: високий рівень мотивації до успіху.

## Додаток А 2

## Анкета діагностики мотивації до професійної діяльності

(Методика К. Замфір у модифікації А. Реана)

Шановні колеги просимо вас поставити + в клітинці від 1 до 5, що найбільше відповідає вашій мотивації до професійної діяльності. Дякуємо за участь в анкетуванні.

Таблиця Д 3.1. – Шкала мотивів професійної діяльності

№	Мотиви	У дуже незначній мірі	У достатньо незначній мірі	У невеликій , але значній мірі	У достатньо великій мірі	У дуже значній мірі
1.	Грошове забезпечення					
2	Прагнення до просування по роботі					
3.	Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег					
4.	Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей					
5.	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих					

6.	Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7.	Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності					

### **Обробка**

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

$$ВМ = (\text{оцінка пункту 6} + \text{оцінка пункту 7}) / 2$$

$$ЗПМ = (\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п.5}) / 3$$

$$ЗНМ = (\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п.4}) / 2$$

Показником значущості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться у межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове).

### **Інтерпретація**

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Він уявляє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ, ЗНМ. До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексів слід відносити два типи сполучення:

$$ВМ > ЗПМ > ЗНМ \text{ та } ВМ = ЗПМ > ЗНМ.$$

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип  $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$ .

Між цими комплексами заключні проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси. Потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації превалює над іншим по ступеню значущості.



Наприклад, неможливо два нижче приведені мотиваційних комплекси вважати абсолютно однаковими:

Таблиця А1. – Зразки мотиваційних комплексів

	ВМ	ВПМ	ЗНМ
1.	1	2	5
2.	2	3	5

І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу: ЗНМ>ЗПМ>ВМ

У першому випадку мотиваційний комплекс особистості є значно негативним, ніж у другому. У другому випадку в порівнянні з першим має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації. Задоволеність професією тим вища, чим оптимальніший мотиваційний комплекс: значна перевага внутрішньої позитивної мотивації і низька – зовнішньої негативної.

Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більша активність, мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в цій діяльності певних позитивних результатів, тим нижча емоційна нестабільність. І навпаки, чим більша діяльність досліджуваного, яка обумовлена мотивами уникнення (що починають превалювати над мотивами, що пов'язані з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

**Анкета на виявлення рівня розвитку підприємницької  
компетентності керівника ЗЗСО  
(розробка автора)**

Мета дослідження: виявлення рівня розвитку підприємницької компетентності керівників ЗЗСО та їхнього ставлення до цієї проблеми

Інструкція для учасників дослідження: Шановні колеги! Уважно прочитайте питання і з-поміж запропонованих варіантів оберіть такий, що найбільше відповідає Вашому ставленню до порушеної проблеми.

**1) Чи знайомі Ви із сучасними підходами до ведення підприємницької діяльності в освіті?**

а) – так, якщо так, то з якого джерела Ви про це дізналися;

б) – ні;

в) Ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

**2) Чи є потреба у цілеспрямованому розвитку підприємницької компетентності сучасного керівника ЗЗСО?**

а) так, є;

б) так, але я отримав достатньо інформації про підприємництво під час курсів підвищення кваліфікації;

в) ні, у цьому немає потреби;

г) Ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

**3) Чи вважаєте Ви, що розвиток підприємницької компетентності керівника ЗЗСО сприятиме досягненню ним успіху в професійній діяльності і впливатиме на професійну самореалізацію загалом:**

а) так;

б) так, але все залежить від самого керівника ЗЗСО;

в) ні;

г) Ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

**4) Чи доводилося Вам застосовувати підприємницьку компетентність у процесі професійної діяльності?**

- а) так, часто;
- б) так, однак бракувало навичок для такої роботи;
- в) ні, вважаю що керівник ЗЗСО не зобов'язаний володіти навичками підприємництва;

г) ні, я не володію навичками підприємництва, але хотів би їх набути;

д) Ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

**5) Чи могли б Ви скласти план розвитку власного бізнесу?**

а) так;

б) ні;

**6) Чи відчували Ви потребу в поглибленні знань і удосконаленні практичних навичок підприємництва в професійній діяльності?**

а) так;

б) частково, ситуативно;

в) ні, у цьому немає потреби;

г) Ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

**7) Які аспекти Вашої професійної підготовки, на Вашу думку, потребують удосконалення для успішного розвитку підприємницької компетентності?**

а) удосконалення особистісних якостей креативності, комунікативності, ініціативності, готовності до ризиків тощо;

б) практичні навички й уміння, необхідні для організації підприємницької діяльності в освітньому процесі;

в) інструментарій для розробки бізнес-проектів в освітній галузі;

г) розуміння соціально-етичних норм підприємницької діяльності;

г) Ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

**8) Чи плануєте Ви розвивати навички підприємництва?**

а) так;

б) так, але все залежить від поставлених професійних завдань;

в) ні, у цьому немає потреби;

г) Ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

**9) Чи цікавитеся Ви історіями успіху приватних підприємців, топ бізнес-ідеями року?**

- а) так;
- б) ні;

**10) Чи знаєте Ви Інтернет-ресурси, що дозволяють зайнятися самоосвітою, а також отримати практичні поради щодо розвитку бізнесу від успішних підприємців?**

- а) так;
- б) ні;

**10) Вкажіть які знання, Ви хотіли б отримати, щоб зайнятися підприємництвом у сфері освіти:**

- а) щодо нормативно-правової бази, що регулює підприємницьку діяльність;
- б) розширений курс з підприємництва;
- в) практичні навички з розробки бізнес-плану;
- г) Ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

**11) В якій області знаходиться Ваш ЗЗСО? \_\_\_\_\_**

**12) Вкажіть стаж Вашої управлінської діяльності**

- а) – до 3-х років;
- б) - 4-10 років;
- в) - 11-20 років
- г) - понад 20 років

**Методика діагностики професійної спрямованості (автор Б.Басс)**

- 1. Найбільше задоволення одержую від:**
  - а) схвалення моєї роботи;
  - б) усвідомлення того, що робота виконана добре;
  - в) усвідомлення того, що мене оточують друзі.
- 2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то прагнув би бути:**
  - а) тренером, який розробляє тактику гри;
  - б) відомим гравцем;
  - в) обраним капітаном команди.
- 3. На мою думку, кращим педагогом є той, хто:**
  - а) цікавиться учнями та має до кожного індивідуальний підхід;
  - б) зацікавлює своїм предметом так, що учні з задоволенням вивчають цей предмет;
  - в) створює в колективі таку атмосферу, у якій кожен учень може висловити свою думку.
- 4. Мені подобається, коли люди:**
  - а) радіють за виконану роботу;
  - б) із задоволенням працюють у колективі;
  - в) прагнуть виконати свою роботу краще за інших.
- 5. Я бажав би, щоб мої друзі:**
  - а) були доброзичливими та допомагали людям, коли це необхідно;
  - б) були вірними та відданими мені;
  - в) були розумними та цікавими.
- 6. Кращими друзями я вважаю тих:**
  - а) із ким маю добрі стосунки;
  - б) на кого завжди можна покластися;
  - в) хто може багато досягнути в житті.
- 7. Найбільше мені не подобається:**

- а) коли в мене щось не виходить;
- б) коли розладнуються стосунки з товаришами; 45
- в) коли мене критикують.

**8. На мою думку, дуже погано, коли педагог:**

- а) приховує свої антипатії до деяких учнів, насміхається та дражнить їх;
- б) викликає дух суперництва в колективі;
- в) недостатньо добре знає предмет, який викладає.

**9. У дитинстві мені найбільше подобалося:**

- а) проводити час із друзями;
- б) відчуття виконаної справи;
- в) коли мої вчинки схвалювали.

**10. Я бажав би бути схожим на тих, хто:**

- а) досягнув успіху в житті;
- б) справді закоханий у свою справу;
- в) відзначається доброзичливістю і товариськістю.

**11. Школа насамперед має:**

- а) навчати вирішувати завдання, які ставить життя;
- б) розвивати індивідуальні здібності учнів;
- в) виховувати риси, які допомагають встановлювати стосунки з людьми.

**12. Якби я мав більше вільного часу, то використовував би його:**

- а) для спілкування з друзями;
- б) для відпочинку;
- в) для самоосвіти та улюблених справ.

**13. Найбільших успіхів я досягаю, коли:**

- а) працюю з людьми, до яких відчуваю симпатію;
- б) маю цікаву роботу;
- в) отримую винагороду за свої зусилля.

**14. Мені подобається, коли:**

- а) інші люди поважають мене;
- б) я відчуваю задоволення від добре виконаної роботи;

в) я маю час приємно спілкуватися з друзями.

**15. Якби про мене написали в газеті, то краще було б, щоб:**

а) розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану із навчанням, працею або спортом, у якій я брав участь;

б) написали про мою діяльність;

в) обов'язково розповіли про колектив, у якому я працював.

**16. Найкраще я навчаюся, коли викладач:**

а) має до мене індивідуальний підхід;

б) може зацікавити своїм предметом;

в) колективно обговорює проблеми, що вивчаються.

**17. Для мене не має нічого гіршого за:**

а) образу власної гідності;

б) невдачу під час виконання важливої справи;

в) втрату друзів.

**18. Найбільше я ціную:**

а) успіх;

б) можливості спільної праці;

в) здоровий глузд та інтуїцію.

**19. Я не поважаю людей, які:**

а) вважають себе гіршими за інших;

б) часто сваряться та конфліктують;

в) заперечують все нове.

**20. Приємно, коли:**

а) працюєш над важливою справою;

б) маєш багато друзів;

в) усім подобаєшся та викликаєш схвалення. 46

**21. На мою думку, керівник повинен бути насамперед:**

а) доступним;

б) авторитетним;

в) вимогливим.

**22. У вільний час я з цікавістю прочитав би книжки:**

- а) про те, як знайти друзів та налагодити добрі стосунки з оточуючими;
- б) про життя відомих людей;
- в) про останні досягнення науки та техніки.

**23. Якби в мене були здібності до музики, я бажав би бути:**

- а) диригентом;
- б) композитором;
- в) солістом.

**24. Я хотів би:**

- а) вигадати цікавий конкурс;
- б) перемогти в конкурсі;
- в) організувати конкурс і керувати ним.

**25. Для мене важливо знати:**

- а) що я бажаю зробити;
- б) як досягнути мети;
- в) як організувати людей для досягнення мети.

**26. Людина повинна прагнути до того, щоб:**

- а) інші люди схвалювали її вчинки;
- б) передусім виконувати свою справу;
- в) її не можна було б критикувати за виконану роботу.

**27. Найкраще я відпочиваю у вільний час, коли:**

- а) спілкуюся з друзями;
- б) переглядаю цікаві фільми;
- в) займаюся своєю улюбленою справою.

**Обробка результатів.** Кожна відповідь у стовпчику «Найбільш привабливо» — 2 бали, відповідь у стовпчику «Найменш привабливо» — 0 балів, відповідям, що не потрапили в жодний стовпчик — 1 бал.

Бали, набрані за всіма 27 судженнями, додаються до кожного виду спрямованості окремо за наведеним нижче ключем.



**Ключ для визначення професійної спрямованості**

№ Я С Д № Я С Д

1. а в б
2. б в а
3. а в б
4. в б а
5. б а в
6. в а б
7. а б в
8. в а б
9. а в б
10. а в б
11. б в а
12. б а в
13. в а б
14. а в б
15. б в а
16. а в б
17. а в б
18. а б в
19. а в б
20. в б а
21. б а в
22. б а в
23. в а б
24. б в а
25. а в б
26. в а б
27. б а в

**Види спрямованості особистості.**

**Спрямованість на себе (Я)** — орієнтація на пряме винагородження та задоволення, агресивність у досягненні статусу, схильність до суперництва, тривога, інтравертованість, роздратованість, прагнення до влади.

**Спрямованість на спілкування (С)** — прагнення підтримувати стосунки з людьми, орієнтація на спільну діяльність (не обов'язково для виконання справи, а заради самого спілкування), орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в емоційних стосунках.

**Спрямованість на справу, діло (Д)** — зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконанні роботи якнайкраще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, корисну для досягнення загальної мети.

**Додаток В****Метод SMART**

Метод SMART цілей можна звести до першого критерію - конкретика. Особисте життя можна більш-менш переглянути з горизонтом в 1 рік – далі бачення майбутнього буде важким. Використовуйте смарт метод для середньострокових (рік) і короткострокових (тиждень; місяць) цілей.

Для довгострокових цілей більше підходить ставити не конкретні цілі, а цілі напрямку руху. Чистий самообман – ставити довгострокові цілі, і тим більше, цілі на все життя за методом SMART.

*SMART метод* допомагає вибрати формулювання бажаного / планованого результату. Це просто форма запису ваших цілей, а не методика їх досягнення.

Будь-яка, навіть сама крута, технологія в невмілих руках працювати не буде. Щоб правильно ставити розумні цілі, потрібно набратися досвіду і порозумнішати.

Перевірений варіант планування по Smart: складати списки цілей - плани на рік або на 3 місяці - і працювати над ними. Хоча б раз на тиждень звірятися з планом, і контролювати хід їх реалізації. Якщо просувань по цілям немає, то вони занадто важкі. Зменшуйте складність аж до мікроскопічного завдання.

Найманому працівнику, майже нереально вибратися з фінансового рабства без досвіду смарт планування. Тут слід розуміти ключову можливість в особистій ефективності – переносити свої фантазії в конкретні завдання і дії.

Постановка мети по Smart дає нам розуміння, і можливість спрогнозувати досягнення мети. Через технологію наше абстрактне «хочу» перетворюється з «бажаного» результату в «планований» результат.

Завдання, яке виконує система смарт планування – збільшити ймовірність досягнення бажаного результату.

Ми конкретизуємо бажаний ефект в нашому особистому житті, роблячи його зрозумілим і досяжним. Замість мрійливих, загальних формулювань потрібно записувати конкретні наслідки на виході.

Згідно зі SMART принципом, цілі повинні бути з одним конкретним результатом. Якщо мета – «Стати сімейною людиною», то її потрібно розбити на підцілі або дрібні завдання.

Розглянемо головні переваги смарт цілей:

1. Виклад напрямку.

Якщо прописані смарт цілі, то ви маєте чіткий напрямок для виконання своїх завдань. Якщо у вас бізнес, то прописані цілі спрямовують команду для прийняття рішень кожен день.

2. Допомога в плануванні.

Навчившись визначати цілі, ви вийдете на більш просунутий рівень планування завдань, як для свого бізнесу, так і для особистих, щоденних проблем.

3. Отримання швидкого результату.

Правильно сформульовані смарт цілі допомагають швидше реалізувати поставлені завдання. У вас буде йти менше часу на виконання непродуктивних дій.

4. Засоби мотивації.

Якщо перед вами поставлена велика мета, то вона стане для вас інструментом мотивації.

Наприклад, для розширення свого впливу потрібне збільшення охоплення аудиторії. Така мета змусить вас виходити на сцену на конференціях. Або писати цікаві пости для соцмереж і записувати регулярні Сторіс для свої читачів.

## СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ S.M.A.R.T.



**Додаток Г****«Тест на виявлення загальних здібностей щодо підприємництва  
(GET TEST)»**

Інструкція досліджуваному: «Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, то в бланку відповідей у клітинці обведіть «А», розміщену під порядковим номером твердження, відповідь па яке Ви даєте. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтесь з твердженням, обведіть у цій самій клітинці літеру «В».

У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно і відверто і Ви отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першою спадає па думку.

Час, відведений па виконання тесту, – 10 хвилин. Якщо все зрозуміло, починайте давати відповіді».

**Опитувальник**

- 1) Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
- 2) Коли визначаю для себе мету, я обираю переважно складні цілі.
- 3) Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
- 4) Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
- 5) Я рідко мрію.
- 6) Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
- 7) Ти або щось умієш, або не вмієш, зусилля тут не мають жодного значення.
- 8) Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
- 9) Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
- 10) Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.

11) Я падаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.

12) Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумують інші.

13) У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.

14) Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо доведеться долати труднощі.

15) Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.

16) Якщо я планую, завжди виконую намічений план.

17) Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.

18) Я би пішов на ризик, якщо шанси б на успіх були 50/50.

19) Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.

20) Якщо б у мене виникла добра ідея, як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.

21) Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість комусь керувати процесом.

22) Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.

23) Я не люблю здогадуватися.

24) Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.

25) Я отримаю від життя все те, чого хочу, якщо буду виконувати накази тих людей, які мною керують.

26) Люди вважають, що я ставлю забагато питань.

27) Якщо є можливість поразки, я не ризикуватиму.

28) Мене роздратовує, коли люди запізнюються.

29) Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати всі факти, незалежно від того, скільки часу знадобиться для цього.

30) Коли я виконую завдання, рідко звертаюсь по допомогу.

31) Неможливо досягти успіху, якщо ви не перебуваєте у відповідному місці в потрібний час.

32) Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.

33) Я ліпше працював би з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре управляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є гарним професіоналом.

34) Успіх – це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.

35) Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.

36) Перш ніж прийняти важливе рішення, я дуже швидко зважую всі «за» і «проти», не зволікаючи з часом на роздуми.

37) Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.

38) Я краще використаю можливість, яка зможе поліпшити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.

39) Я роблю те, чого від мене очікують, та дію відповідно до інструкцій.

40) Для мене досягнути те, що я хочу, мало пов'язане з везінням.

41) Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.

42) Коли я маю справу зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.

43) Я переконаний у тім, що все те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.

44) Я зможу впоратися з багатьма справами одночасно.

45) Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.

46) Я рано встаю, пізно лягаю та не їм через те, щоб виконати певну роботу.

47) Те, до чого ми звикли, є набагато кращим, ніж щось невідоме.



48) Більшість людей вважає, що я впертий.

49) Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.

50) Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.

51) Мені легко розслабитися під час відпустки.

52) Я отримую від життя все те, що я хочу, бо наполегливо працюю над цим.

53) Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.

54) Мені подобається розпочинати нові проєкти, навіть якщо вони є ризикованими.

Обробка результатів Підсумуйте ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей всього дев'ять, додайте собі 1 бал за позицію «В», якщо вона припала на сіру клітинку. А також оцініть в 1 бал кожен обрану вами позицію «А», що припала на світлу клітинку. Напишіть загальну суму балів з обраних вами «А» і «В» по кожному горизонтальному рядку. Тепер виконайте обчислення з визначенням «ваги» п'яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом. Додайте: бали рядка 1 до рядка 6 – Секція 1... бали рядка 3 визначають – Секцію 2. бали рядка 5 до рядка 8 – Секція 3... бали рядка 2 до рядка 9 –Секція 4... бали рядка 4 до рядка 7 – Секція 5...

Аналіз результатів Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал по кожній секції означає ступінь вираженості риси, яка оцінюється у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку). Максимальний бал – 12, середній бал – 9. Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значною кількістю таких рис: – завбачливість; – самодостатність; – оптимізм; – енергійність; – наполегливість та рішучість; – зорієнтованість на результат (завдання); – ретельність; – самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності/автономії. Максимальний бал – 6, середній бал – 4. Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас характерним є: – робити щось нетрадиційне; – працювати наодинці; – робити все по-своєму; – говорити все, що думаєте; – не схилитися під тиском групи; –

проявляти впертість та цілеспрямованість; – не піддаватися тиску наказів; – вирішувати все самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності/нахили). Максимальний бал – 12, середній – 8. Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є: – виявляти схильність до нового, невідомого; – мрійливість; – здогадливість і розвинена інтуїція; – очікування виклику, змагання; – багато ідей; – допитливість.

Секція 4. Уміння йти на розумний (зважений) ризик. Максимальний бал – 12, середній – 8. Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є: – адекватна оцінка власних можливостей; – оцінка більше вигоди, ніж можливості поразки; – діяти в умовах неповної інформації; – прийняття складних, але досяжних цілей; – не зависока амбіційність.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість. Максимальний бал – 12, середній – 8. Якщо отримали високий бал у цій секції, то Ви схиляєтеся до: – не покладання на долю, випадок; – співставлення результатів з докладеними зусиллями; – здатності контролювати свою долю; – впевненості в собі та в своїх діях; – творення власного успіху своїми руками; – використання можливостей; – проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

## Додаток Д

**Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності та сформованості підприємницьких якостей особистості (за В. Петренком, М. Табахарнюком, О. Пасічником)**

Мета дослідження: визначення рівня психологічної готовності майбутніх фахівців сфери послуг і туризму до підприємницької діяльності. Інструкція для учасників дослідження: Шановні колеги, підготуйте, будьласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 10). Дайте щирі відповіді на наступні 10 запитань. При цьому виберіть із запропонованих до кожного питання відповідей одну, яка на Вашу думку, є найбільш достовірною.

*Текст питальника*

1. Чи Ви є ініціативною особою?
  - 1) я завжди знаю, що і як робити. Для цього мені не треба радників.
  - 2) я працюю добре тільки тоді, коли мене хтось орієнтує і надихає.
  - 3) ініціативу проявляють тільки дурні. Без крайньої потреби я пасую.
2. Як Ви ставитесь до інших?
  - 1) я люблю людей і можу знайти спільну мову майже з кожним.
  - 2) я маю достатньо друзів і мені більше ніхто не потрібний.
  - 3) більшість людей мене дратує.
3. Чи здатні Ви взяти відповідальність на себе?
  - 1) мені подобається особисто контролювати перебіг справ.
  - 2) я беру відповідальність тільки тоді, коли в ньому є крайня потреба.
  - 3) працьовиті роботяги-ентузіасти знаходяться завжди. Я нічого не маю проти того, щоб інші керували і несли відповідальність.
4. Чи здатні Ви до лідерства?
  - 1) коли я розпочинаю якусь справу, мені неважко залучити до цього інших людей.
  - 2) я вмію розпоряджатися, якщо хтось мені пояснить, що і як потрібно робити.
  - 3) як правило, долучаюся до роботи тільки тоді, коли мене просять.

### 5. Чи успішний Ви організатор?

- 1) перед початком роботи я складаю план дій і належу до тих, хто завжди в своїх діях керується інтересами групи.
- 2) я добре працюю до того часу, поки все йде добре. Ускладнення виводять мене з гри.
- 3) проблеми, що виникають під час роботи, я сприймаю як неминуче непереможне зло.

### 6. Наскільки Ви наполегливий працівник?

- 1) я працюю стільки, скільки потрібно для успішного завершення справи.
- 2) певний час я працюю сумлінно і старанно, та коли робота набридне, я можу легко залишити її іншим.
- 3) я перекопаний, що важка праця не завжди приносить свої плоди.

### 7. Чи здатні Ви приймати рішення?

- 1) для мене це легко навіть. Як правило, мої рішення є вдалими.
- 2) я можу приймати рішення тільки тоді, коли у мене достатньо часу.

Інакше у мене завжди виникають сумніви щодо їх правильності.

- 3) мені взагалі не подобається приймати будь-які рішення.

### 8. Чи довіряють інші люди Вашим словам?

- 1) авжеж! Я ніколи не кажу того, в чому не впевнений на 100 %.
- 2) я тримаю марку, але іноді кажу те, що перше спаде на думку.
- 3) я не звергаю на це уваги, оскільки відрізнити де правда, а де брехня, — важко.

### 9. Наскільки Ви цілеспрямовані?

- 1) якщо я берусь за щось, то доводжу все до кінця і не дозволяю нікому і нічому мене зупинити.
- 2) як правило, я доводжу справу до кінця, якщо все гаразд.
- 3) якщо робота не йде в лад, я її лишаю.

### 10. Чи міцне у Вас здоров'я?

- 1) я маю дуже міцне здоров'я.

- 2) у мене достатньо енергії для всіх моїх справ.
- 3) я виснажуюся значно швидше від своїх колег.

*Дякуємо за співпрацю!*

*Обробка та інтерпретація результатів:*

Необхідно підрахувати кількість отриманих студентами балів за кожним із запропонованих варіантів. Нами було доповнено оцінку відповідей респондентів за трьох-бальною шкалою: 3 бали – за перший варіант відповіді до кожного питання анкети, 2 бали за вибір другого варіанту і 1 бал за вибір третього варіанту.

Таким чином результати було адаптовано до рівнів сформованості компонентів підприємницької культури, а саме: 30-25 балів – високий рівень, 24-20 балів – достатній рівень, 19-15 балів – низький рівень і 14-10 балів – критичний рівень.

## Додаток Е

**Методика «Професійний підприємницький досвід» С.Г. Яновської**

Уважно прочитайте кожне з наведених речень. Щоб оцінити ступінь Вашої згоди або незгоди з кожним із тверджень, використовуйте таку шкалу:

- 3 - повністю згоден
- 2 - згоден
- 1 - скоріше згоден, ніж не згоден
- 0 - важко відповісти
- 1 - скоріше не згоден, ніж згоден
- 2 - не згоден
- 3 - повністю не згоден.

У колонці «Варіант відповіді» напишіть число, що відповідає Вашій думці. Дякуємо!

№	Твердження	Варіант відповіді
1	В рішенні складних проблем я спираюсь на власну інтуїцію.	
2	Керівник не повинен боятися бути надмірно суворим, якщо цього вимагають інтереси справи.	
3	Багато хто вважає мене хорошим співрозмовником, душею компанії.	
4	Чіткий розпорядок дня, регулярне харчування, відпочинок - правила, яких я дотримуюся.	
5	Якщо працівник не відчуває ніякої конкуренції, він працює абияк, не має стимулу робити більше і краще.	
6	Я можу представити свою фірму так, що зацікавлю будь-якого клієнта.	

7	Я вважаю закони ринку справедливими, так як в конкурентній боротьбі перемагає найсильніший.	
8	Процес управління людьми приносить мені задоволення.	
9	Багато хто вважає, що я майстер ведення переговорів.	
10	Я легко переходжу від одного заняття до іншого.	
11	В моїй фірмі налагоджена робота з підбору кадрів.	
12	Я уникаю про що-небудь розпитувати і віддаю перевагу дізнаватися те, що мені потрібно з періодичних видань, книг.	
13	Повсякденні труднощі і турботи часто виводять мене з рівноваги.	
14	Успіх фірми тримається на моїй енергії і працездатності	
15	Відчуваючи свою правоту, я публічно критикую підлеглих.	
16	Оточуючі вважають, що у мене хороша пам'ять.	
17	В своїй роботі я справжній професіонал.	
18	Я відчуваю досаду, коли хто-небудь з підлеглих звертається до мене з особистим проханням.	
19	Великі невдачі серйозно розшарують моє здоров'я.	
20	Я розбираюся в нюансах роботи бухгалтера.	
21	У мене безліч ділових партнерів.	

## Додаток Ж

**Тест «Діагностика творчого потенціалу та креативності»**

Методика визначення рівня творчого потенціалу та креативності містить 18 питань. Оберіть один з варіантів відповідей та поставте бали за схемою: відповідь «а» - 3 бали, «б» - 1, «в» - 2 бали.

**У тесті необхідно позначити найбільш прийнятні для Вас варіанти відповідей.**

1) Чи вважаєте ви, що навколишній світ можна покращити?

а) так;

б) ні;

в) так, але тільки у деякий випадках.

2) Чи думаєте ви, що самі зможете брати участь у значних змінах навколишнього світу?

а) так, у більшості випадків;

б) ні;

в) так, у деяких випадках.

3) Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей принесуть значний прогрес у тій сфері діяльності, яку ви оберете?

а) так;

б) звідки у мене можуть бути такі ідеї?

в) можливо, мої ідеї принесуть не надто значний прогрес, але деякий успіх можливий.

4) Чи вважаєте ви, що в майбутньому будете грати настільки важливу роль, що зможете у навколишньому світі щось принципово змінити?

а) так, напевно;

б) дуже малоймовірно;

в) може бути.

5) Коли ви вирішуєте щось зробити, чи впевнені в тому, що справа вийде?

а) звичайно;



- б) часто охоплюють сумніви;
  - в) частіше впевнений, ніж невпевнений.
- 6) Чи виникає у вас бажання зайнятися справою, у якій ви на даний момент некомпетентні і абсолютно її не знаєте?
- а) так, невідоме мене приваблює;
  - б) ні;
  - в) все залежить від самої справи й обставин.
- 7) Якщо ви займаєтеся незнайомою справою, чи буде у вас бажання домогтися досконалості?
- а) так;
  - б) що вийде, те й добре;
  - в) якщо це не дуже важко, то так.
- 8) Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви дізнатись про неї усе?
- а) так;
  - б) ні, треба вчитися найбільш важливому;
  - в) ні, я тільки задовольню свою цікавість.
- 9) Коли ви зазнаєте невдачі, то:
- а) якийсь час наполягаєте, навіть всупереч здоровому глузду;
  - б) відразу махнете рукою на справу, як тільки зрозумієте її нереальність;
  - в) продовжуєте робити свою справу, поки здоровий глузд не покаже непереборність перешкод.
- 10) Професію потрібно обирати, виходячи з:
- а) своїх можливостей і перспектив для себе;
  - б) стабільності, значимості, потрібності професії;
  - в) престижу й переваг, які вона забезпечить.
- 11) Подорожуючи, чи могли б ви легко орієнтуватися на маршруті, по якому вже пройшли?
- а) так;
  - б) ні;

в) якщо місце сподобалося й запам'яталося, то так.

12) Чи можете ви згадати відразу ж після бесіди все, про що говорилось?

а) так;

б) ні;

в) згадаю все, що мені цікаво.

13) Коли ви чуєте слово незнайомою мовою, чи можете ви повторити його по складам без помилок, навіть не знаючи його значення?

а) так;

б) ні;

в) повторю, але не зовсім правильно.

14) У вільний час ви волієте:

а) залишатися наодинці, помізкувати;

б) перебувати в компанії;

в) мені байдуже, чи буду я один або в компанії.

15) Ви займаєтеся якоюсь справою. Ви вирішуєте припинити її тільки коли:

а) справа закінчена і, як вам здається, виконана відмінно;

б) ви більш-менш задоволені зробленими;

в) справа здається зробленою, хоча можна зробити краще. Але навіщо?

16) Коли ви на самоті, ви:

а) любите мріяти про якісь речі, можливо, й абстрактних;

б) за всяку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;

в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашими справами.

17) Коли якась ідея захоплює вас, то ви станете думати про неї:

а) незалежно від того, де й з ким ви перебуваєте;

б) тільки наодинці;

в) тільки там, де є тиша.

18) Коли ви відстоюєте якусь ідею, ви:

а) можете відмовитися від її, якщо аргументи опонентів здадуться вам переконливими;

- б) залишитесь при своїй думці, які б аргументи не висувалися;
- в) змініте свою думку, якщо опір виявиться занадто сильним.

### **Ключ до тесту "Діагностика творчого потенціалу та креативності"**

Додайте бали за наступною схемою:

Відповідь «а» - 3 бали, «б» - 1, «в» - 2 бали.

Інтерпретація результатів тесту

**48 і більше балів** - у вас закладено значний творчий потенціал, що надає вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви на ділі зможете застосувати ваші здібності, то вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

**18 - 47 балів** - у вас є якості, які дозволяють вам творити, але є й бар'єри. Найнебезпечніший бар'єр - страх, особливо для людей, орієнтованих на обов'язковий успіх. Острах невдачі сковує уяву - основу творчості. Страх може бути й соціальним, страхом суспільного осуду. Будь-яка нова ідея проходить через етап несподіванки, подиву, невизнання, осуду навколишніми. Острах осуду за нове та незвичне для інших, а також здивовані погляди, сковують творчу активність, знищують творчу особистість.

**Додаток К****Методика «Діагностика особистісної креативності» (Є. Тунік)**

*Інструкція.* Це завдання допоможе Вам з'ясувати, наскільки творчою особистістю ви себе вважаєте. Серед наступних коротких пропозицій Ви знайдете такі, які підходять Вам краще, ніж інші. Їх слід відзначити знаком «Х» в колонці «Переважно вірно». Деякі твердження підходять вам лише частково, їх слід позначити знаком «Х» в колонці «Частково вірно». Інші твердження не підійдуть вам зовсім, їх потрібно відзначити знаком «Х» в колонці «Ні». Ті твердження, щодо яких ви не можете остаточно визначитись, потрібно позначити знаком «Х» в колонці «Не можу вирішити».

***Питання тесту***

- 1) Якщо я не знаю правильної відповіді, то спробую здогадатися про неї.
- 2) Я люблю розглядати предмет ретельно, щоб виявити деталі, яких не бачив раніше.
- 3) Зазвичай я ставлю питання, якщо чогось не знаю.
- 4) Мені не подобається планувати справи заздалегідь.
- 5) Перед тим як грати в нову гру, я повинен переконатися, що зможу виграти.
- 6) Мені подобається уявляти собі те, що потрібно буде дізнатися чи зробити.
- 7) Якщо щось не вдається з першого разу, я буду працювати до тих пір, поки не вдасться зробити це.
- 8) Я ніколи не виберу гру, з якою інші не знайомі.
- 9) Краще я буду робити все як завжди, ніж шукати нові способи.
- 10) Я люблю з'ясовувати, чи так все насправді.
- 11) Мені подобається займатися чимось новим.
- 12) Я люблю заводити нових друзів.
- 13) Мені подобається думати про те, чого зі мною ніколи не траплялося.
- 14) Зазвичай я не витрачаю час на мрії про те, що коли-небудь стану відомим артистом, музикантом, поетом.

- 15) Деякі мої ідеї так захоплюють мене, що я забуваю про все на світі.
- 16) Мені більше сподобалося б жити і працювати на космічній станції, ніж тут, на Землі.
- 17) Я нервую, якщо не знаю, що станеться далі.
- 18) Я люблю невизначеність.
- 19) Я часто намагаюся уявити, про що думають інші люди.
- 20) Мені подобаються розповіді або телевізійні передачі про події, що сталися в минулому.
- 21) Мені подобається обговорювати мої ідеї в компанії друзів.
- 22) Я зазвичай зберігаю спокій, коли роблю щось не так або помиляюся.
- 23) Коли я виросту, мені хотілося б зробити щось таке, що нікому не вдавалося до мене.
- 24) Я вибираю друзів, які завжди роблять все звичним способом.
- 25) Багато існуючих правил мене зазвичай не влаштовують.
- 26) Мені подобається вирішувати навіть таку проблему, яка не має правильної відповіді.
- 27) Існує багато речей, з якими мені хотілося б поекспериментувати.
- 28) Якщо я одного разу знайшов відповідь на питання, я буду дотримуватися її, а не шукати інші відповіді.
- 29) Я не люблю виступати перед групою.
- 30) Коли я читаю або дивлюсь телевизор, я уявляю себе будь-ким із героїв.
- 31) Я люблю уявляти собі, як жили люди 200 років тому.
- 32) Мені не подобається, коли мої друзі нерішучі.
- 33) Я люблю досліджувати старі валізи і коробки, щоб просто подивитися, що в них може бути.
- 34) Мені хотілося б, щоб мої батьки і керівники робили все як завжди і не змінювалися.
- 35) Я довіряю своїм почуттям, передчуттям.
- 36) Цікаво припустити що-небудь, щоб переглянути, чи правий я.

37) Цікаво братися за головоломки та ігри, в яких необхідно розраховувати свої подальші ходи.

38) Мене цікавлять механізми, цікаво подивитися, що у них всередині і як вони працюють.

39) Моїм друзям не подобаються дурні ідеї.

40) Я люблю вигадувати щось нове, навіть якщо це неможливо застосувати на практиці.

41) Мені подобається, коли всі речі лежать на своїх місцях.

42) Мені було б цікаво шукати відповіді на питання, які виникнуть в майбутньому.

43) Я люблю братися за нове, щоб подивитися, що з цього вийде.

44) Мені цікавіше грати в улюблені ігри просто заради задоволення, а не заради виграшу.

45) Мені подобається міркувати про щось цікаве, про те, що ще нікому не приходило в голову.

46) Коли я бачу картину, на якій зображений хто-небудь незнайомий, мені цікаво дізнатися, хто це.

47) Я люблю гортати книги і журнали для того, щоб просто подивитися, що в них.

48) Я думаю, що на більшість питань існує одна правильна відповідь.

49) Я люблю задавати питання про такі речі, про які інші люди не замислюються.

50) У мене є багато цікавих справ як у освітньому закладі, так і вдома.

**Обробка і інтерпретація результатів тесту.** При оцінюванні даних опитувальника використовуються чотири чинники, що тісно корелюють з творчими проявами особистості. Вони включають Допитливість (Л), Уяву (У), Складність (С) і Схильність до ризику (Р). Ми отримуємо чотири «сирих» показника по кожному фактору, а також загальний сумарний показник.

При обробці даних використовується або шаблон, який можна накладати на картку відповідей тесту, або зіставлення відповідей випробуваного з ключем у звичайній формі.

*Ключ до тесту*

Схильність до ризику (відповіді, що оцінюються в 2 бали)

– позитивні відповіді: 1, 21, 25, 35, 36, 43, 44;

– негативні відповіді: 5, 8, 22, 29, 32, 34;

– всі відповіді на питання в формі «може бути» оцінюються в 1 бал;

– всі відповіді «не знаю» на питання оцінюються в -1 бал і віднімаються із загальної суми.

Допитливість (відповіді, що оцінюються в 2 бали)

– позитивні відповіді: 2, 3, 11, 12, 19, 27, 33, 37, 38, 47, 49;

– негативні відповіді: 28;

– всі відповіді «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не знаю» - в -1 бал.

Складність (відповіді, що оцінюються в 2 бали)

– позитивні відповіді: 7, 15, 18, 26, 42, 50;

– негативні: 4, 9, 10, 17, 24, 41, 48;

– всі відповіді у формі «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не знаю» - в -1 бал.

Уява (відповіді, що оцінюються в 2 бали)

– позитивні: 13, 16, 23, 30, 31, 40, 45, 46;

– негативні: 14, 20, 39;

– всі відповіді «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не знаю» - в -1 бал.

В цьому випадку визначення кожного з чотирьох чинників креативності особистості здійснюється на основі позитивних і негативних відповідей, оцінюваних в 2 бали, котрі частково збігаються з ключем (у формі «може бути»), оцінюваних в 1 бал, і відповідей «не знаю», оцінюваних в -1 бал.

Цей опитувальник розроблений для того, щоб оцінити, якою мірою здатними на ризик (Р), допитливими (Л), такими, що володіють уявою (У) і люблять складні ідеї (С) вважають себе випробовувані. З 50 пунктів 12 тверджень відносяться до допитливості, 12 – до уяви, 13 – до здатності йти на ризик, 13 тверджень – до фактору складності. Якщо всі відповіді збігаються з ключем, то сумарний «сирий» бал може дорівнювати 100. Якщо випробований дає всі відповіді у формі «може бути», то його «сира» оцінка може скласти 50 балів в разі відсутності відповідей «не знаю». Кінцева кількісна вираженість того чи іншого фактора визначається шляхом підсумовування всіх відповідей, які співпадають з ключем, і відповідей «може бути» (+1) і вирахування з цієї суми всіх відповідей «не знаю» (-1 бал). Чим вище «сира» оцінка людини, що зазнає позитивні почуття по відношенню до себе, тим більше творчою особистістю, допитливою, з уявою, здатної піти на ризик і розібратися в складних проблемах, вона є; всі вищеописані особистісні фактори тісно пов'язані з творчими здібностями.

**Тест «Чи можна вас вважати активною людиною і потенційним підприємцем?»**

Текст питальника:

Визначте ступінь Вашої згоди чи незгоди з наведеними твердженнями тесту, оцінивши її в балах від 1 до 5.

1. У мене зазвичай є мета, я працюю на неї і витрачаю більшість свого часу та енергії для її досягнення.
2. Якщо мене спіткала невдача, я дивлюсь на це, як на урок, і продовжую справу, стараючись не повторювати помилку.
3. Я ніколи не дозволяю обставинам, якими б вони не були, відволікати мене від досягнення мети.
4. Якщо є обмеження, я не звертаю на них уваги і не дозволяю їм перешкоджати мені робити те, що хочу.
5. Якщо мети не можна досягти одним шляхом, я пробую інший. Я зроблю, що потрібно, і досягну того, чого хочу.
6. Я хочу дізнаватись про нове для отримання того, чого хочу. При необхідності я можу навіть змінити роботу.
7. Якщо очікувані вигоди великі, я зміню роботу чи навіть звільнюся для прийняття нового виклику чи кар'єри.
8. Швидкість перемін у світі та суспільстві допомагають мені у досягненні мети.
9. Я хочу досягти своєї мети будь-яким шляхом, але моя мета повинна бути вигідною для моїх друзів.
10. Якщо потрібно, я поділюсь своїми ідеями з іншими і розділю з ними і роботу, і успіх.

Ключ до тесту:

Складіть всі отримані Вами бали. Якщо у Вас їх більше 26 – у Вас є нахил до підприємництва. Чим більша кількість очок, тим вищі Ваші здібності.



**Визначення домінуючого стилю прийняття рішень (методика  
Алана Роуве)**

(Корман, М.М. (2012). Психологічний профіль ефективного керівника : методичний посібник. Тернопіль.)

Мета: Визначити домінуючий стиль прийняття рішень майбутніх інженерів-педагогів. Інструкція: Оберіть лише одну відповідь на кожне із запропонованих запитань.

Зміст питальника:

1. На роботі для мене найважливіше: а) практичні результати; б) оптимальні рішення; в) творчий підхід та ідеї; г) хороші умови праці.

2. Мені подобається робота: а) технічна, з чітко визначеними завданнями; б) неодноманітна; в) яка дозволяє діяти незалежно та творчо; г) яка передбачає постійні контакти та комунікації з людьми.

3. Більше всього мені подобається працювати з людьми: а) енергійними та амбітними; б) кваліфікованими та організованими; в) відкритими для нових ідей; г) приємними та щирими.

4. Коли у мене виникають проблеми, то я зазвичай: а) відштовхуюсь від набутого досвіду у розв'язанні аналогічних проблем; б) ретельно аналізую ситуацію; в) розглядаю різноманітні творчі підходи; г) звертаюся за порадою.

5. Я особливо добре: а) запам'ятовую дату та факти; б) вирішую складні проблеми; в) знаходжу альтернативні рішення; г) адаптуюсь у колективі.

6. Коли у мене мало часу, я: а) швидко приймаю рішення та швидко їх реалізую; б) дотримуюсь існуючих планів та пріоритетів; в) не поспішаю, не визнаю поспіху у роботі; г) прошу допомоги та підтримки колег.

7. Перебуваючи в оточенні людей я зазвичай: а) розмовляю на різноманітні теми; б) думаю над почутим від інших; в) спостерігаю; г) прислухаюся до розмов.

8. Мене вважають: а) агресивним; б) дисциплінованим; в) творчим; г) надійним.

9. Понад усе мені не подобається: а) бути звичайним працівником, а не керівником; б) виконувати нецікаву роботу; в) дотримуватись правил; г) коли мені заперечують.

10. Зазвичай я приймаю рішення: а) прямі й практичні; б) систематичні або абстрактні; в) загальні та гнучкі; г) такі, що враховують потреби зацікавлених сторін.

**Інтерпретація результатів:** Підрахуйте, яких відповідей певної групи (а, б, в, г) у Вас більше, переважаюча кількість відповідей свідчить про схильність до використання відповідного стилю прийняття рішення: а – директивний: рішення приймаються швидко, носять раціональний характер, зрозумілі, прості для сприйняття, без затягування процедури; б – аналітичний: рішення приймаються на основі глибокого вивчення проблеми і розгляду усіх можливих варіантів, характеризуються обґрунтованістю та комплексністю; в – концептуальний: творчий, креативний підхід до процесу прийняття рішень, збір інформації та розроблення рішення здійснюється зазвичай шляхом обговорення проблем з іншими людьми; г – поведінковий: рішення приймаються з урахуванням інтересів та аналізом можливих наслідків для тих, кого вони стосуються, орієнтовані на міжособистісні стосунки. Аналі

**Методика вивчення вольових якостей (варіант шкали локус контролю Дж. Роттера)**

(Мірошниченко, О. А. (2012). Діагностика особистості майбутнього психолога: Методичний посібник до вивчення дисципліни «Практикум із загальної психології» Житомир)

**Мета:** оцінити рівень суб'єктивного контролю над різноманітними життєвими ситуаціями. Методика заснована на двох принципових положеннях:

1. Люди різняться між собою в тому, як, та де вони локалізують контроль над важливими для себе подіями. Можливі два популярні типи такої локалізації: екстернальний та інтернальний. У першому випадку людина вважає, що події, які відбуваються, є результатом діяльності зовнішніх сил – випадку, інших людей та т.п. У другому випадку людина інтерпретує важливі для неї події як результат своєї власної діяльності. Будь-якій людині характерна певна позиція у цьому континуумі від екстернальності до інтернальності.

2. Локус-контроль є характерним для людини та типовим стосовно будь-яких видів подій та ситуацій, з якими їй доводиться зіштовхуватися. Один і той самий тип контролю характеризує поведінку певної особистості як у випадку невдач, так і у сфері досягнень і в різних сферах соціального життя.

**Необхідний матеріал:** Опитувальник РСК (рівень ситуативного контролю), який складається з 44 пунктів.

**Хід виконання:** Опитувальник РСК призначений для індивідуального та групового дослідження. Експериментатор подає досліджуванім інструкцію: *„Вам пропонуються 44 твердження. Намагайтесь уявити типові ситуації та дайте відповідь, чи погоджуєтесь Ви з ними. Відповідайте швидко та точно. Пам'ятайте, що „хороших” та „поганих” відповідей не буває. Якщо Ви згодні із твердженням, поставте поряд з його номером „+” („Так”), а якщо не згодні „-” („Ні”)”.*

### Текстовий матеріал

1. Зростання «кар'єрною драбиною» більше залежить від щасливого ходу подій, ніж від власних здібностей та зусиль людини.
2. Більшість розлучень стається від того, що люди самі не захотіли пристосуватися один до одного.
3. Хвороба – справа випадку: якщо доля захворіти, то нічого не поробиш.
4. Люди стають самотніми через те, що самі не виявляють інтересу та дружнього ставлення до оточуючих.
5. Здійснення моїх бажань залежить від фортуни.
6. Марно докладати зусиль для того, щоб привернути симпатію інших людей.
7. Зовнішні обставини – батьки та добробут – впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.
8. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що коїться зі мною.
9. Як правило, керівництво є більш ефективним, якщо воно повністю контролює дії підлеглих, а не сподівається на їх самостійність.
10. Мої оцінки в школі часто залежали від випадкових обставин (наприклад, від настрою вчителя), ніж від моїх власних зусиль.
11. Коли я будую плани, то я загалом вірю, що можу здійснити їх.
12. Те, що багатьом людям здається вдачею чи везінням, насправді є результатом довгих, цілеспрямованих зусиль.
13. Думаю, що правильний спосіб життя може набагато більше допомогти здоров'ю, ніж лікарі та ліки.
14. Якщо люди не підходять один одному, то як би вони не намагались, налагодити сімейне життя вони все одно не зможуть.
15. Гарні вчинки, які я роблю, звичайно бувають оцінені належним чином.
16. Діти виростають такими, якими їх виховують батьки.

17. Думаю, що випадок чи доля не виконують досить важливої ролі в моєму житті.

18. Я намагаюсь не планувати своє життя далеко наперед, тому що багато чого залежить від того, як складуться обставини.

19. Мої оцінки в школі більше залежали від моїх зусиль та рівня підготовки, ніж зовнішніх обставин.

20. В сімейних конфліктах я частіше, ніж протилежна сторона, відчуваю свою провину.

21. Життя більшості людей залежить від того, як складуться обставини.

22. Я надаю перевагу такому керівнику, який дозволяє самостійно вирішувати, що і як робити.

23. Думаю, що мій спосіб життя аж ніяк не є причиною моїх хвороб.

24. Як правило, саме події, що невдало склалися, заважають людям дістатися успіху у своїй справі.

25. В решті решт, за погане керівництво організацією відповідають самі люди, які в ній працюють.

26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в стосунках, які склалися в родині.

27. Якщо я дуже захочу, то можу привернути увагу до себе практично кожної людини.

28. На підростаюче покоління впливає так багато різних обставин, що зусилля батьків стосовно їх виховання часто стають марними. 29. Те, що зі мною коїться, – результат моєї власної діяльності.

30. Буває важко зрозуміти, чому керівники вчиняють саме так, а не інакше.

31. Людина, яка не змогла дістатися успіху в своїй роботі, швидше за все не виявила достатніх зусиль.

32. Частіше за все я можу отримати від членів своєї родини те, що захочу.

33. В неприємностях та невдачах, які сталися в моєму житті, більшою мірою були винні інші люди, ніж я сам.

34. Дитину завжди можна вберегти від простуди, якщо її доглядати та правильно одягати.

35. В складних обставинах я надаю перевагу чеканню, доки проблеми вирішаться самі по собі.

36. Успіх є результатом наполегливої праці та мало залежить від випадку чи вдачі.

37. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від когось іншого, залежить щастя моєї родини.

38. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюсь одним людям та не подобаюсь іншим.

39. Я завжди надаю перевагу самостійному прийняттю рішень до активних дій, а не сподіванню на допомогу інших людей чи долю.

40. На жаль, здобутки людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі її намагання.

41. В подружньому житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть при дуже сильному бажанні.

42. Здібні люди, які не змогли реалізувати свої можливості, повинні звинувачувати в цьому тільки самих себе.

43. Більшість моїх успіхів стали можливими тільки завдяки іншим.

44. Більшість невдач в моєму житті сталися від невміння, незнання чи ледарству та мало залежали від невезіння.

### **Обробка результатів:**

Аналіз відповідей слід проводити відповідно до приведених нижче ключів. Всі відповіді розподіляються по 6-и шкалах. 45. Шкала загальної інтернальності (З І)

Шкала інтернальності в сфері досягнень (ІД)

Шкала інтернальності в сфері невдач (ІН)

Шкала інтернальності в сімейних стосунках (ІС)

Шкала інтернальнсті в сфері виробничих стосунків (ІВ)

Шкала інтернальнсоті стосовно здоров'я (ІЗ)

### **Інтерпретація результатів:**

**Шкала загальної інтернальності.** Високий показник по цій шкалі відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значимими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій в їх житті були результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, і таким чином, вони відчують власну відповідальність за ці події та за те, як складається їх життя. Низький показник по шкалі „ЗІ” відповідає низькому рівню суб'єктивного контролю. Такі піддослідні не бачать зв'язку між власними діями та значимими для них подіями в їх житті, не вважають себе здатними контролювати їх розвиток, та думають, що більшість із них є результатом випадку чи діяльності інших людей.

**Шкала інтернальності в сфері досягнень.** Високі показники по цій шкалі відповідають високому рівню суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями та ситуаціями. Такі люди вважають, що вони самі досягли всього доброго, що було та є в їх житті, та що вони здатні з успіхом передбачити свою мету в майбутньому. Низькі показники по шкалі „ІД” свідчать про те, що людина вважає, що всі її успіхи та досягнення відбулися завдяки щасливій долі чи допомозі інших людей.

**Шкала інтернальності в сфері невдач.** Високі показники по цій шкалі свідчать про розвинуте відчуття суб'єктивного контролю стосовно негативних подій та ситуацій, що проявляються в схильності звинувачувати самого себе в різноманітних неприємностях та стражданнях. Низькі показники „ІН” свідчать про те, що піддослідний схильний приписувати відповідальність за подібні події іншим людям або вважати їх результатом невезіння.

**Шкала інтернальності в сімейних стосунках.** Високі показники „ІС” означають, що людина вважає себе відповідальною за події, які відбуваються в її сімейному житті. Низький „ІС” вказує на те, що суб'єкт вважає не себе, а своїх партнерів причиною значимих ситуацій, які виникають в сім'ї.

**Шкала інтернальності в сфері виробничих стосунків.** Високий „ІВ” свідчить про те, що людина вважає свої дії важливим фактором організації власної виробничої діяльності у стосунках, які складаються в колективі, в своєму зросту по службі. Низький „ІВ” вказує на те, що піддослідний схильний приписувати більш важливе значення зовнішнім обставинам – керівництву, колегам по роботі, вдачі-невдачі.

**Шкала інтернальності стосовно здоров'я та хвороби.** Високі показники „ІЗ” свідчать про те, що піддослідний вважає переважно себе відповідальним за своє здоров'я: якщо він хворий, то звинувачує в цьому самого себе та думає, що одужання багато в чому залежить від його дій. Людина з низьким „ІЗ” вважає здоров'я та хворобу результатом випадку та сподівається на те, що одужання прийде в результаті діяльності інших людей, в першу чергу лікарів.

#### **Висновки:**

Дослідження самооцінки людей з різними типами суб'єктивного контролю показало, що люди з низьким „ІЗ” характеризують себе як егоїстичну, залежну, нерішучу, несправедливу, несамостійну, дратівливу людину.

Люди з високим РСК вважають себе добрими, незалежними, рішучими, справедливими, здібними, дружелюбними, чесними, незворушними. Таким чином, РСК пов'язаний з відчуттям людиною своєї сили, достоїнства, відповідальності за те, що відбувається з нею, із самоповагою, соціальною зрілістю.



**Список публікацій здобувача*****Опубліковані праці, що відображають основні наукові результати дисертації******Навчальні посібники***

1. Бондар, В. О. (2016). *Проблеми підприємництва: національний вимір.*

Луцьк: ПП Іванюк В.П.

2. Бондар, В. О. (2017). *Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти.* Луцьк: ПП Іванюк В.П.

***Статті у фахових наукових виданнях України та у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз***

3. Бондар, В. О. (2019). До питання розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 10 (94), 376-387.

4. Бондар, В. О. (2022). Поняття «підприємницька компетентність» у науковому дискурсі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 9 – 10 (123-124), 469-476.

5. Бондар, В. О. (2023). Проблема розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти як предмет наукових досліджень. *Наукові записки Серія: Педагогічні науки*, 211, 247-252.

6. Бондар, В. О. (2023). Проблема підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у площині зарубіжного досвіду. *Порівняльна професійна педагогіка*, 2 (Т.13), 25-33.

7. Бондар, В. О. (2024). *Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти: аспекти змістової характеристики.* Нова педагогічна думка, 1 (217), 12-17.

***Опубліковані праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

8. Бондар, В. О. (2021). Обґрунтування педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти. Педагогічний поступ: матеріали I Всеукраїнського круглого столу. Луцьк, 15 листопада 2021 р. Луцьк: ФОП Іванюк В.П., 164-165.

9. Бондар, В. О. (2023). Структура підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Педагогічний поступ: матеріали III Всеукраїнського круглого столу з міжнародною участю. Луцьк, 25 жовтня 2023 р. Луцьк: ФОП Іванюк В.П., 121-123.

10. Бондар, В. О. (2023). Неперервний розвиток професійної компетентності керівника ЗЗСО. Світ наукових досліджень. Випуск 21: збірник наукових публікацій міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща, 13-14 липня 2023 р. Львів: ФО-П Шпак, 42-43.

11. Бондар, В. О. (2023). Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Сімдесят восьмі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції. Львів, Україна – Ополе, Польща, 28-29 вересня 2023 р. Львів: ФО-П Шпак, 74-75.

12. Бондар, В. О. (2016). Формування навичок критичного мислення на уроках правознавства. Методична розробка. Луцьк.

13. Бондар, В. О. (2017). Запитус феміда. Збірник завдань з правознавства для учнів 9-11 класів. Методична розробка. Луцьк.

### Відомості про апробацію результатів дисертації

Основні результати дисертації представлено в доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях, круглих столах різного рівня: *міжнародні* –

1. Мультидисциплінарна наукова інтернет-конференція «Світ наукових досліджень. Випуск 21» (Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща, 13-14 липня 2023 р.). **Форма участі:** дистанційна, доповідь на тему «Неперервний розвиток професійної компетентності керівника ЗЗСО».
2. Мультидисциплінарна наукова інтернет-конференція «Сімдесят восьмі економіко-правові дискусії» (Львів, Україна – Ополе, Польща, 28-29 вересня 2023 р.). **Форма участі:** дистанційна, доповідь на тему «Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти».

*усеукраїнські* –

3. I Всеукраїнський круглий стіл «Педагогічний поступ» (Луцьк, 15 листопада 2021 р.). **Форма участі:** усна доповідь на тему «Обґрунтування педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти».

4. III Всеукраїнський круглий стіл із міжнародною участю «Педагогічний поступ» (Луцьк, 25 жовтня 2023 р.). **Форма участі:** усна доповідь на тему «Структура підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти».

## Довідки про впровадження



УКРАЇНА  
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ  
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

66014, м. Одеса, провулок Нахімова, 8; тел. (048)770-34-27, E-mail: osivnadmi@ukr.net, http://osno.os.ua

від 22.04.2024 № 14  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Бондаря Віталія Олександровича**  
на тему  
**«Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної  
середньої освіти в умовах неперервної освіти»,**  
поданого на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук  
за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

На базі КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» упродовж 2020-2023 навчальних років здійснювалося впровадження в освітній процес окремих результатів наукової роботи Бондаря Віталія Олександровича з теми «Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти».

Науково-дослідницькою роботою була передбачена апробація матеріалів навчального посібника «Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти», а також педагогічних умов розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти, а саме: стимулювання мотиваційної спрямованості до підприємницької діяльності керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти; поглиблення суті та механізмів розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО засобами інтеграції різних форм організації освітнього процесу в системі післядипломної педагогічної освіти; актуалізація індивідуального досвіду рефлексивної позиції керівника ЗЗСО в умовах неперервної освіти.

Аналіз результатів дисертаційного дослідження В. О. Бондаря засвідчує дієвість проведених науково-методичних заходів та підтверджує їх теоретичну й практичну значущість.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертації.

Ректор



Любов ЗАДОРЖІНА



ДЕПАРТАМЕНТ ОСВИТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ  
 ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
 ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
**ЗАКАРПАТСЬКИЙ ІНСТИТУТ  
 ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВИТИ**  
 вул. Волошина, 35, м. Ужгород, 88000, тел./факс: (03122) 61-42-75  
 web: <http://zakinppo.org.ua>, e-mail: [info@zakinppo.org.ua](mailto:info@zakinppo.org.ua), код СДРПОУ 02139723

15.04 2024р. № 01-05/1-204 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Бондаря Віталія Олексійовича**

**«Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти»,**  
 поданого на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

На базі Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти здійснювалось впровадження в освітній процес окремих результатів наукової роботи Бондаря В. О. Керівник школи – одна з ключових фігур, від якої залежить успішність реалізації змін, що відбуваються в освітній галузі. Заклади післядипломної педагогічної освіти за допомогою різних форм і методів навчання мають можливості для забезпечення процесу формування і задоволення запитів керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), спонукання їх до професійно-особистісного зростання, мотивації до самовдосконалення. Тому, особливістю науково-дослідницької роботи Бондаря В. О. було впровадження в освітній процес навчальних посібників «Проблеми підприємництва: національний вимір», «Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти».

У практику роботи Закарпатського інституту післядипломної педагогічної освіти впроваджено діагностичний інструментарій для визначення рівня розвитку підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти.

Викладацький колектив відзначив актуальність і своєчасність зазначеної теми, її технологічність, практико орієнтованість в умовах трансформаційних змін в освітньому процесі сучасних шкіл. Аналіз результатів дисертаційного дослідження В. О. Бондаря засвідчує дієвість проведених науково-методичних заходів та підтверджує їх теоретичну й практичну значущість.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертації.

Директор інституту



Ярослав СИВОХОП



УКРАЇНА  
РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА РАДА  
**РІВНЕНСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ  
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ  
(РОІППО)**

вул. В'ячеслава Чорновола, 74, м. Рівне, 33028,  
тел. (036-2) 63 64 73, email: [roippo.rv@ukr.net](mailto:roippo.rv@ukr.net), [roippo.org.ua](http://roippo.org.ua),  
код ЄДРПОУ – 02139765

---

*18.04.2024 № 01-12/382-1*

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Бондаря Віталія Олексійовича**

на тему

**«Розвиток підприємницької компетентності керівника закладу  
загальної середньої освіти в умовах неперервної освіти»,**

поданого на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук

за спеціальністю 13.00.04 –

теорія і методика професійної освіти

На базі Рівненського інституту післядипломної педагогічної освіти здійснювалось впровадження в освітній процес окремих результатів наукової роботи Бондаря В. О.

Сьогоднішні реалії вимагають від сучасного директора школи кардинальних змін та впровадження нових підходів у навчанні. Новітні технології потребують запровадження інновацій, пов'язаних із розвитком підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

До результатів реалізації дисертаційної роботи віднесено розроблені автором навчальні посібники «Проблеми підприємництва: національний

вимір», «Підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти», зокрема використання практикуму з розвитку підприємницької компетентності керівника ЗЗСО, що включає пошук ідей для створення освітнього бізнесу, алгоритм написання бізнес-плану, перелік питань для дискусії щодо особливостей підприємництва в освітній сфері.

Результати дисертаційного дослідження, запропоновані автором, отримали високу оцінку викладачів та слухачів курсів підвищення кваліфікації, які визначають теоретичну й практичну цінність запропонованої методики, що має наукову новизну, практичну цінність для педагогів-практиків закладів загальної середньої освіти і в подальшому будуть використовуватися в освітньому процесі Рівненського інституту післядипломної педагогічної освіти.

Довідка видана для пред'явлення за місцем захисту дисертації.



Алла ЧЕРНІЙ