

ФІЛОСОФІЯ ОСВІТИ. ПОРІВНЯЛЬНА ПЕДАГОГІКА. ІСТОРІЯ ОСВІТИ

УДК 37.07.005.94-057.3:37.014:006
DOI: 10.37026/2520-6427-2022-112-4-3-12

Надія ЛЮБЧЕНКО,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та права
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-4247-340X
e-mail: meril4nadin@gmail.com

Олексій ОНИЩУК,
директор ТОВ «Ф'ючерпіл»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-0988-9171
e-mail: ao@futurepeople.pro

Галина МАРЧУК,
директор КУ «Центр професійного
розвитку педагогічних працівників»
Дрогобицької міської ради Львівської області,
м. Дрогобич, Україна
ORCID: 0000-0001-5123-6353
e-mail: galka.mar@gmail.com

МЕТОД «360 ГРАДУСІВ» У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ УКРАЇНИ

Анотація. У статті на основі аналізу праць зарубіжних та вітчизняних дослідників описано історію застосування методу «360 градусів» у стратегічному управлінні людськими ресурсами та його сутнісні характеристики. Висвітлено зарубіжний досвід оцінювання професійної компетентності фахівців різних галузей, переваги та недоліки представленого методу у менеджменті організацій. Розкрито досвід практичного запровадження методу в діяльності компанії «Ф'ючерпіл», директором якої є один із співавторів. Описано програми цієї консалтингової організації, що базуються на методології «Метод 360 градусів». Обґрунтовано актуальність дослідження доцільності застосування методу «360 градусів» у системі моніторингу управлінських процесів у контексті розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти та запровадження

професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. Визначено авторську позицію щодо запровадження самооцінювання професійної компетентності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти й оцінювання менеджером загальної середньої освіти рівня професійних компетентностей педагогічних працівників у контексті національних професійних стандартів у започаткованому спільному проєкті в освітньому консалтингу післядипломної освіти.

Ключові слова: менеджмент, безперервний професійний розвиток, керівник (директор) закладу загальної середньої освіти, професійний стандарт, професійна компетентність, моніторинг, освітній консалтинг, метод «360 градусів», інструмент онлайн-360 Feedback.

Nadiia LIUBCHENKO,
Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Public Administration and Management Education,

Central Institute of Postgraduate Education
SIHE «University of Management Education»,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4247-340X
e-mail: meri14nadin@gmail.com

Oleksii ONYSHCHUK,
Director of Future People LLC,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0988-9171
e-mail: ao@futurepeople.pro

Halyna MARCHUK,
Director of Center for Professional Development
of Pedagogical Workers
Drohobych city council of Lviv region,
Drohobych, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5123-6353
e-mail: galka.mar@gmail.com

THE «360 DEGREE» METHOD IN THE MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL STANDARDS OF UKRAINE

Abstract. *The article based on the analysis of the works of foreign and domestic researchers, describes the history of the application of the «360 degrees» method in the strategic management of human resources and its essential characteristics.*

Based on the analysis of normative sources, the essence of the concepts «professional standard», «professional competence», «monitoring», «monitoring the quality of education», «educational consulting», «assessment method», «360 degree method», «online 360 Feedback tool». It has been highlighted the foreign experience of assessment and self-assessment of the professional competence of specialists in various fields, the advantages and disadvantages of the described method in the management of organizations.

It has been revealed the experience of the practical implementation of the method in the activities of the «Future People» company, whose director is one of the co-authors. According to his published results of the implementation of the method, the advantages of the method and the risks in evaluating the professional competence of employees due to errors in the involvement of evaluation participants or their misunderstanding of the goals of evaluation according to the method are described. It has been highlighted the programs of this consulting organization based on the proposed methodology.

It has been substantiated relevance of the study of the feasibility of using the «360 degrees» method in the monitoring system of management processes in the context of the development of the internal system for ensuring the quality of education in general secondary education institutions and the introduction of the professional standard of the head (director) of the general secondary education institution.

It has been defined the author's position on the

introduction of self-assessment of the professional competence of the head (director) of the general secondary education institution and the assessment by the manager of general secondary education of the level of professional competences of pedagogical workers in the context of national professional standards in the initiated joint project in educational consulting of postgraduate education.

Key words: *management, continuous professional development, head (director) of a general secondary education institution, professional standard, professional competence, monitoring, educational consulting, «360 degrees» method, online 360 Feedback tool.*

Постановка проблеми. Ефективне управління загальною середньою освітою визначено одним із важливих напрямів проведення докорінної та системної реформи в умовах реалізації Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Обговорення та затвердження у 2021 році професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» детермінувало розроблення та впровадження нових підходів у системі освітнього менеджменту, післядипломної освіти цієї ланки менеджерів загальної середньої освіти, у контексті запровадження компетентного підходу до організації освітньої та управлінської діяльності (наказ МОН України «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», 2021). Відповідно до Національної рамки кваліфікацій, професійний стандарт – це затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій,

де професійна кваліфікація розглядається як визнана кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою результатів навчання та компетентностей, що дають змогу виконувати певний вид роботи або провадити професійну діяльність (постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій», 2011). У нових реаліях функціонування системи освіти України, які виникли внаслідок збройної агресії російської федерації проти України (з 24 лютого 2022 р.), у менеджменті освіти постали нові виклики та завдання (Шкарлет, 2022).

Усвідомлюючи актуальність питань вимірювання рівня сформованості компетентностей керівника закладу освіти в контексті його безперервного професійного розвитку як безперервного процесу навчання та вдосконалення професійних компетентностей після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає йому змогу підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності, ми розглянемо технологічний аспект проблематики менеджменту загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів. Отже, висвітленню сутнісних характеристик методу «360 градусів», що набуває популярності в освіті, а також питанню доцільності його застосування в системі самооцінювання професійної компетентності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти й оцінювання менеджером загальної середньої освіти рівня професійних компетентностей педагогічних працівників у контексті національних професійних стандартів присвячено цю статтю.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел виявив, що питанням менеджменту в освітніх організаціях та професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників, керівників закладів та установ освіти присвячено праці низки зарубіжних (М. Альберт, М. Армстронг, А. Гаст, П. Друкер, Дж. Голд, Х. Кян, М. Ламсон, П. Лоранж, К. Макхем, К. Меллер, М. Мескон, Б. Мулфорд, К. О'Ніл, М. Ноулз, Т. Пітерс, М. Портер, Д. Равен, А. Райлі, К. Роджерс, М. Фуллан, Ф. Хедоурі тощо) та вітчизняних (В. Андрущенко, О. Боднар, О. Бондарчук, В. Гладкова, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Сельникова, І. Зязюн, С. Калашнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Касьянова, М. Кириченко, Н. Клокар, В. Кремень, Т. Лукіна, В. Луначек, Н. Любченко, О. Ляшенко, В. Маслов, В. Олійник, О. Онаць, О. Пастовенський, В. Пікельна, О. Пометун, Б. Ренькас, З. Рябова, Л. Сергеева, Т. Сорочан, Г. Тимошко, І. Цимал, О. Шиян та ін.) науковців.

Актуальним для дослідження проблематики професійного розвитку керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (далі – ЗСО), зокрема в контексті впровадження професійних стандартів, моніторингу та оцінювання освітніх та управлінських процесів у закладах загальної середньої освіти, є науково-методичний посібник Т. Лукіної «Управління якістю загальної середньої освіти». У ньому висвітлено сучасні наукові підходи та методичні рекомендації до вимірювання та управління якістю загальної

середньої освіти на національному і регіональному рівнях, а також на рівні закладу освіти. Особлива увага авторкою приділяється питанням організації та проведення моніторингового дослідження якості освіти, побудови вибірки учасників, формулювання освітньої проблеми та вибору методів збору інформації (Лукіна, 2020).

Актуальними для дослідження за визначеною темою є рекомендації авторів М. Бобровського, С. Горбачова, О. Заплотинської, О. Лінніка щодо побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі ЗСО, вимог, видів, критеріїв та індикаторів оцінювання та самооцінювання в системі інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти (Бобровський, Горбачов, Заплотинська, Ліннік, 2021).

У дослідження питань управління загальною середньою освітою та професійним розвитком керівників та педагогічних працівників загальної середньої освіти щодо формування soft skills та hard skills керівника закладу загальної середньої освіти в контексті компетентнісного підходу у післядипломній освіті менеджерів також зроблено внесок співавторкою статті Н. Любченко (Любченко, 2022).

Важливою для нашого дослідження є всеукраїнська онлайн-презентація інформаційно-аналітичної системи EvaluEd, розроблена Державною службою якості освіти України за сприяння Чеської агенції розвитку та Чеської шкільної інспекції. Ця система підготовлена для зовнішнього оцінювання та самооцінювання освітніх і управлінських процесів у закладах загальної середньої освіти та проведення сертифікації педагогічних працівників (EvaluEd, 2022).

Пітера Ворда, автора книги «360-Degree Feedback», перевидану кілька разів на початку ХХІ століття, вважають також і автором застосування методу «360 градусів». Він розкриває його сутність як методу зворотного зв'язку в системі оцінювання навичок професіонала (Ward, 1997).

Давно та активно методику оцінювання і самооцінювання персоналу організацій за методом «360 градусів» досліджує О. Онишук, співавтор цієї статті та керівник компанії «Ф'ючерпіпл», зокрема ним видано та перевидано працю «Метод 360 градусів у дії» (2018, 2021) (Онишук, 2021).

Мета статті – окреслити сутнісні характеристики методу «360 градусів» та обґрунтувати доцільність його застосування в системі самооцінювання професійної компетентності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти й оцінювання менеджером загальної середньої освіти рівня професійних компетентностей педагогічних працівників у контексті національних професійних стандартів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Із прийняттям Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020) в освітнє законодавство внесено відповідні зміни щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Запропоновані Міністерством освіти і науки України для інституційного аудиту вимоги та критерії для оцінювання якості освітньої діяльності, управлінських процесів у закладі ЗСО охоплюють освітнє середовище,

управлінські процеси, якість педагогічної діяльності, систему оцінювання навчальних досягнень учнів. Методичні рекомендації МОН України з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти розкривають значення актуальних для нашого дослідження понять, а саме:

- самооцінювання – процедура вивчення, оцінювання освітніх і управлінських процесів, що проводиться у закладі освіти з метою визначення ефективності функціонування внутрішньої системи та подальшого планування розвитку закладу;

- критерій – мірило, підстава для оцінювання об'єкта спостереження;

- індикатор – показник, що відображає стан об'єкта спостереження, його якісні або кількісні характеристики (наказ МОН України «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти», 2020).

Отже, самооцінювання проводиться у закладі освіти для того, щоб вивчити та оцінити ефективність функціонування внутрішньої системи з метою поліпшення діяльності закладу освіти. Для проведення самооцінювання заклад освіти може розробляти власні процедури з використанням специфічних інструментів, що враховують особливості діяльності закладу освіти. Самооцінювання може проводитися як окрема самостійна процедура або ж з використанням інформації, отриманої під час внутрішнього моніторингу освітніх та управлінських процесів у закладі освіти.

За результатами досліджень Т. Лукіної, моніторинг (від лат. *monitor* – той, що нагадує, наглядає, застерігає) як інструмент дослідження освітньої сфери має кілька визначень та досить широке застосування. Однак за своєю суттю він виступає інформаційною основою для вироблення освітньої політики та ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях. Його розглядають інструментом управління якістю освіти, сучасною ефективною інформаційною системою (базою), а також і певною процедурою (діяльністю) зі збору даних про об'єкт. Ключовим напрямом моніторингу в освіті класично вважається моніторинг досягнутої якості освіти. Моніторинг якості освіти – спеціальна система збору, обробки, зберігання і розповсюдження інформації про стан якості освіти, прогнозування на підставі об'єктивних даних динаміки та основних тенденцій її розвитку та розробка науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень стосовно ефективності функціонування освітньої галузі (Енциклопедія освіти, 2021, с. 588–589). Можна виокремити основні функції моніторингу: інформаційна, активізуюча, формуюча, корекційна, кваліметрична, діагностична, аналітична, моделююча, прогностична, управлінська. Принципами моніторингу є: узгодженість нормативно-правового, організаційного та науково-методичного забезпечення його складових частин; об'єктивності одержання та обробки; комплексності дослідження різноманітних аспектів освітнього процесу, обробки та аналізу одержаних результатів; безперервності й тривалості спостережень за станом об'єкта; своєчасності отримання, обробки та

використання об'єктивної інформації про якість освіти; перспективності запланованих моніторингових досліджень, спрямованості їх на розв'язання актуальних завдань розвитку освіти; рефлексивності; гуманістичної спрямованості моніторингу стану об'єкта; відкритості та оперативності доведення результатів досліджень до відповідних органів управління, громадськості, зацікавлених міжнародних установ тощо (Лукіна, 2012).

Серед різних об'єктів моніторингу нині в контексті затверджених професійних стандартів керівних та педагогічних працівників загальної середньої освіти нами у започаткованому Центром професійного розвитку педагогічних працівників Дрогобицької міської ради Львівської області та кафедрою менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» спільному проєкті «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» досліджуються характеристики керівників та педагогічних працівників закладів ЗСО на відповідність професійної компетентності до професійних стандартів України (Любченко, 2022).

Нами вже зазначалося, що для дослідження застосуємо такі визначення понять і підходів:

- професійна компетентність – це, відповідно до наказу Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів» від 22.01.2018 № 74, «сукупність знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують здатність виконувати на певному рівні трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом» (Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», 2022);

- професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (далі – *Професійний стандарт*) корелює із затвердженими раніше професійними стандартами вчителів ЗСО та відповідає затвердженню у Концепції «Нова українська школа» засадам реформування. Означений професійний стандарт окреслив перелік 5 трудових функцій, а також опис 5 загальних і 14 професійних компетентностей, якими має володіти успішний керівник у системі менеджменту загальної середньої освіти (наказ Міністерства економіки України «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»»). Підготовлені Міністерством освіти і науки України та ДУ «Український інститут розвитку освіти» методичні рекомендації щодо застосування Професійного стандарту адресовані не тільки керівникам закладів ЗСО, але й засновникам закладів освіти, відділам / управлінням освіти, центрам професійного розвитку педагогічних працівників, суб'єктам підвищення кваліфікації (Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», 2022);

- компетентнісний підхід у післядипломній освіті означає переорієнтацію професійного розвитку фахівців із процесу на результат у діяльнісному вимірі. У цьому контексті важливим є чітке визначення результату, його діагностичність, затребуваність у суспільстві,

забезпечення спроможності особистості самостійно діяти, вирішувати життєві та професійні ситуації. На перше місце висувається не інформованість того, хто навчається, а його ціннісне ставлення до знань і діяльності, яку він виконує, вміння вирішувати завдання у професійній діяльності (Любченко, 2022).

У представлених Методичних рекомендаціях стосовно використання Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» центрами професійного розвитку педагогічних працівників наголошується, що на основі Професійного стандарту центри професійного розвитку педагогічних працівників можуть розробляти різні інструменти (опитувальники, форми самооцінювання та ін.), які можна використовувати для здійснення оцінювання рівня сформованості компетентностей керівників. Це дає змогу: 1) виявити особистісні якості, сильні сторони керівників й ті, що потребують покращення; 2) спланувати заходи, які допоможуть розвинути визначені компетентності. Також важливо врахувати і такий момент, що вибір суб'єкта підвищення кваліфікації має ґрунтуватися на реальних потребах та запитах керівників (директорів) закладів освіти та забезпечувати досягнення задекларованих очікуваних результатів відповідно до вимог Професійного стандарту (Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», 2022).

Саме з урахуванням актуальності питань напроцювання в системі освіти інструментарію з оцінювання рівня сформованості компетентностей фахівців нами досліджується питання щодо застосування різних технологій, складовою яких може бути метод «360 градусів». Метод (від грец. *methodos* – спосіб пізнання, шлях навчання) оцінювання рівня сформованості компетентностей фахівця розглядатимемо як упорядковану сукупність прийомів, дій, логічних операцій, спрямовану на досягнення мети оцінювання.

Уперше метод «360 градусів» був запропонований Пітером Уордом у 1987 році, який зазначав, що означений метод, названий по-іншому ще як метод зворотного зв'язку 360, передбачає системний збір інформації про навички, які виявляються в роботі індивідуума (або групи). Інформація отримується від осіб, зацікавлених у його роботі, з наступним зворотним зв'язком людині за результатами оцінювання (Ward, 1987). Означена методика знайшла своє активне застосування на Заході у 90-і роки ХХ століття. З 2000 року фахівці Східної Європи активно використовують цей інструмент, який на сьогоднішній день є одним із найпопулярніших методів оцінювання персоналу. Така популярність пов'язана з універсальністю методу, який можна ефективно використовувати як на середніх, так і на великих підприємствах будь-якої галузі та спеціалізації. На сайтах SHL (Україна), Work.ua пропонуються статті щодо застосування цього методу, який, як зазначається, в оригіналі називається «360-degree feedback», але його частіше називають просто «опитуванням 360», однак за цих умов, на нашу думку, втрачається досить важливий елемент – зворотний зв'язок.

Сутність методу «360 градусів» полягає в тому, що співробітника оцінюють декілька людей із його

робочого оточення: керівник, колега, наставник, колега по проєкту тощо. Як правило, кількість оцінювачів становить не менше чотирьох осіб, що дозволяє уникнути суб'єктивності. За умов використання цього методу оцінюються професійні та особистісні навички / компетенції / компетентності, необхідні для ефективної роботи співробітника на займаній посаді. Метод дозволяє не тільки оцінити співробітників на відповідність вимогам компанії, а й визначити їхні сильні та слабкі сторони.

Процес проведення оцінювання за методом «360 градусів» відбувається відповідно до таких етапів: 1) визначення компетенцій / навичок (часто пропонуються для вивчення *soft skills*) та критеріїв їхньої оцінки для кожної оцінюваної посади; 2) розроблення анкет для оцінювання визначених критеріїв; 3) проведення анкетування серед оцінювачів / експертів; 4) збір заповнених анкет; 5) обробка результатів; 6) підведення підсумків та надання зворотного зв'язку оцінюваному співробітнику; 7) розроблення планів із розвитку відсутніх компетенцій / навичок співробітника. Результати оцінювання професійної компетентності працівників є важливими для розробки загальної стратегії навчання та розвитку в організації, а також для формування індивідуальних планів професійного розвитку для кожного співробітника. Важливо, що метод «360 градусів» також включає самооцінювання, що дозволяє оцінити ступінь відповідності думки співробітника про себе з думкою інших і відповідно сприяти ефективному зворотному зв'язку (Оцінка методом 360 градусів. SHLУкраїна: вебсайт; Що таке оцінка 360 і як її проводити. WORK.ua: вебсайт).

Український дослідник О. Петренко наголошує, що стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами передбачає послідовний підхід до оцінювання та розвитку працівників, спрямований на підвищення спроможності співробітників підтримувати ключові компетентності суб'єкта господарювання, сприяти процесу набуття й утримання конкурентних переваг. У процесі реалізації методу «360 градусів», який набув популярності на початку ХХІ століття, відбувається опитування самого співробітника, його керівника, колеги, підлеглих, а в окремих випадках і клієнтів оцінюваного. На думку автора, «основна мета зворотного зв'язку – надати співробітнику систематизовану інформацію про оцінку рівня розвитку його компетентностей. Перевага використання методу «360 градусів» полягає в тому, що працівник може порівняти оцінки інших людей з власною точкою зору відносно своєї трудової діяльності та особистісних компетентностей. Дані, отримані в процесі оцінювання методом «360 градусів», дозволять менеджерам з персоналу розробляти плани розвитку працівників з урахуванням поточних набутих компетентностей та його особистих побажань (Петренко, 2015).

Можливості методу «360 градусів» активно досліджує та впроваджує в діяльність організації О. Онищук, директор компанії «Ф'ючерпіпл» та співавтор представленої статті (Futurepeople: вебсайт). У своїх двох працях «Метод 60 градусів у дії» (2018, 2021) він висвітлює теоретичні аспекти методики та практичні рекомендації щодо його застосування. Для нас важливі

узагальнені висновки щодо переваг і недоліків означеного методу для застосування в менеджменті загальної середньої освіти. Зокрема, серед переваг методу «360 градусів» варто виокремити такі:

- метод надає співробітнику можливість порівняти особисте уявлення про себе з думкою оточення і зрозуміти, де він себе недооцінює, а де – навпаки;

- людина отримує оцінку від фахівців, з якими вона щоденно співпрацює, її оцінює не тільки керівник, але й колеги;

- якщо в опитуванні беруть участь клієнти / стейкхолдери, цікавість компанії / організації до їхньої думки підвищує лояльність і сприяє покращенню / підвищенню рівня сервісу / якості / продуктивності;

- опитування за методом підвищує самосвідомість людини, допомагає визначити її сильні та слабкі сторони, отримати детальний зворотний зв'язок, що сприяє зниженню показника плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці;

- застосування методу сприяє професійному розвитку співробітників і є відмінним джерелом для визначення потреб фахівців у навчанні та розвитку навичок / умінь / компетентностей;

- проведення опитування позитивно позначається на продуктивності фахівців, виникненню бажання до саморозвитку.

Як зазначає зарубіжне інтернет-видання «Human Resource», «використання зворотного зв'язку з кількома оцінювачами постійно зростає в популярності, головним чином завдяки використанню інтернету для проведення вебопитувань (Atkins, Wood, 2002). Сьогодні дослідження свідчать, що більше третини американських компаній використовують певний тип зворотного зв'язку з кількох джерел (Bracken, Timmerack, Church, 2001a). Інші стверджують, що ця оцінка наближається до 90% усіх фірм зі списку Fortune 500 (Edwards, Ewen, 1996). В останні роки послуги на основі інтернету стали нормою зі зростаючим набором корисних функцій (наприклад, багатомовність, порівняльна звітність і сукупна звітність) (Bracken, Summers, Fleenor, 1998). Самооцінка (Self-appraisal) дає можливість працівнику поглянути на свої сильні та слабкі сторони, свої досягнення та оцінити власну роботу. Оцінка керівника є традиційною частиною 360-градусної оцінки, коли керівник оцінює обов'язки та фактичну продуктивність співробітників. Оцінка підлеглих дає можливість зробити висновки про співробітника за такими параметрами, як комунікативні та мотиваційні здібності, здатність начальника делегувати роботу, лідерські якості тощо. Також правильний зворотний зв'язок, наданий колегами, може допомогти визначити здатність співробітників працювати в команді, до співробітництва та якості чуйності до інших. Самооцінка є невід'ємною частиною 360-градусної оцінки, тому така оцінка продуктивності забезпечує значну залученість працівників, а також має найсильніший вплив на поведінку та продуктивність. Метод забезпечує «огляд на 360 градусів» ефективності роботи співробітників і вважається одним із найнадійніших методів оцінки ефективності. 360-градусна оцінка також є потужним інструментом розвитку, оскільки, якщо проводити її через регулярні проміжки

часу (скажімо, щороку), вона допомагає відстежувати зміни уявлення інших про співробітників. Описана оцінка, як правило, вважається більш придатною для менеджерів, оскільки вона допомагає оцінити їхнє лідерство та стилі управління. Ця методика ефективно використовується в усьому світі для оцінки продуктивності. Деякі з організацій, які застосовують зазначений метод, – Wipro, Infosys, Reliance Industries тощо (360 degrees Performance Appraisal. Human Resource: website).

Однак варто зауважити, що методу «360 градусів» притаманна і низка недоліків, зокрема:

- незважаючи на те, що опитування анонімно, співробітники не завжди дають правдивий (чесний) зворотний зв'язок, особливо під час оцінювання компетентностей керівника;

- опитування за цим методом може не принести бажаного ефекту в організаціях з невеликою кількістю співробітників через суб'єктивність;

- не всі співробітники можуть відсторонитися від особистих відносин і через це зворотний зв'язок може ґрунтуватися на особистих враженнях про людину.

За результатами дослідження О. Онищука щодо ефективності методу можуть виникати проблемні ситуації внаслідок неправильно організованого залучення учасників опитування або неправильного розуміння ними цілей оцінювання за методом «360 градусів», а саме:

- «Кругова порука», коли учасники оцінювання домовляються між собою, що високо оцінюватимуть один одного. Припустити це можна тоді, коли людина отримує «пікові» високі оцінки, хоча середня оцінка у нього невисока;

- «Вендетта», за якої люди або групи, що конфліктують між собою, свідомо занижують оцінки компетенцій, ніби «розправляючись» за ті відносини, що склалися. Це явище краще попереджати ще до початку оцінювання, пояснюючи цілі оцінювання. Метод 360 – це насамперед метод оцінки компетенцій, особистісних навичок та якостей. Важливо це розмежувати та якщо є якісь взаємні претензії, можна відобразити це у спілкуванні або ж залишити вербальний відгук, побажання. Однак саме в оцінюванні компетенції / навички треба бути гранично об'єктивним;

- «Захисна ізоляція», коли респондент формально бере участь в оцінюванні, ставить максимальний бал з усіх питань або обирає з усіх питань опцію «не можу оцінити», щоб до нього не було потім претензій. Це досить складно ідентифікувати. Найчастіше така поведінка спостерігається у компаніях, де загалом не розвинені процеси розвитку персоналу, люди стикаються з оцінкою вперше і не знають, що буде згодом. Зважаючи на це, важлива попередня інформаційно-роз'яснювальна робота;

- «Ігнор» – людина вперто ігнорує повідомлення, що їй надходять, і не заповнює анкет. Це спостерігається, якщо відкрити вікно моніторингу заповнення у програмному забезпеченні. Крім того, людина зазвичай посилається на неабияке завантаження та інші причини і переконувати її досить складно. Якщо у відповідь на запитання «Чому анкета не заповнена?», вона відмовляється, необхідно запитати, що заважає

їй це зробити. Якщо це запитання задати кілька разів, можна помітити, що фокус уваги у відповідях зміститься із зовнішніх обставин на небажання, сумніви чи страх (Онишук, 2021, с. 55–56).

На думку автора, «слід з обережністю застосовувати цей метод або комбінувати його з іншими методами оцінювання, якщо на основі результатів оцінювання плануються:

- організаційні та кадрові рішення – просування на нову посаду, переміщення, скорочення;
- рішення щодо винагороди та оплати праці;
- визначення відповідності посаді;
- оцінка мотивації, задоволеності, залучення співробітників, відносин між співробітниками тощо.

Варто пам'ятати, що означений метод

використовується передусім для оцінювання рівня професійної компетентності співробітника. Неабиякий ризик існує на відстрочених стадіях. Якщо менеджер не підтримує подальших дій людини щодо розвитку необхідних навичок / умінь, сама ідея розвитку за допомогою зворотного зв'язку сходить нанівець, а метод компроментується.

Автор та керівник організації з консалтингу О. Онишук, який має досвід упровадження інструментів онлайн-360 Feedback у практику організацій та розпочав роботу у спільному дослідженні із суб'єктами підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, застосує розроблені компанією програми, що базуються на описаній методології (див. табл.) (Онишук, 2021).

Таблиця

**Програми компанії «Ф'ючерпіл»,
що базуються на методології «360 градусів»**

№ з/п	Назва програми	Характеристика програми
1	360 eMentor™	Формат оцінки, що досить часто застосовується з метою фокусування на розвитку потрібної навички. Як правило, це короткий опитувальник, що передбачає оцінки лише тих навичок, що включені до плану розвитку. В оцінці беруть участь оцінювана людина, його керівник та, можливо, наставник. Звіт передбачає консолідовану інформацію з кількох оцінок, щоб спостерігати динаміку зміни
2	360 Verbal™	Спрощений варіант оцінки, за якої зворотний зв'язок здійснюється не через оцінку компетенцій, а за допомогою вербальних оцінок та побажань: <ul style="list-style-type: none"> – почати робити; – перестати робити; – продовжувати робити
3	360 Milestone™	Формат оцінки, який інтегрується у підбиття підсумків за період, у якому оцінювана людина та її керівництво обмінюються оцінкою компетенцій та досягнень за минулий період і формують цілі та план розвитку на наступний період. Це зручний формат для організацій із багаторівневою, екстенсивною, матричною структурою. У випадках, коли керівництво і підлеглий знаходяться далеко один від одного і не мають можливості часто контактувати, така оцінка може компенсувати нестачу живого спілкування та зворотного зв'язку

У процесі експериментальної роботи щодо застосування методу «360 градусів» урахуємо думку Т. Лукіної, яка серед кількох факторів впливу, що суттєво ускладнюють можливість реалізації основних завдань формування й розвитку національної системи моніторингу якості освіти в Україні, виокремлює технологічні та технічні фактори впливу, дія яких проявляється у:

- накопиченні статистичних даних за результатами моніторингових досліджень без їхньої подальшої інтерпретації та формулювання альтернативних варіантів політики як на національному, так і на регіональних рівнях, вироблення конкретних програм (методик) подолання негативних проявів та освітніх проблем;

- відсутності єдиної інформаційної мережі, сумісних електронних баз даних, які забезпечували б можливість швидкої обробки та поширення інформації про результати моніторингових досліджень та функціонування освітньої системи;

- відсутності стандартизованого надійного валідного інструментарію (стандартизованих тестів, якісних інструментів соціологічного дослідження тощо)

та методик для проведення вимірювань різних аспектів якості освіти і характеристик освітнього процесу;

- недостатності та, навіть, відсутності методик і практики визначення й оцінювання величини впливу факторів на систему освіти (Лукіна, 2012, с. 11–12).

Розглянуті вище теоретичні аспекти застосування методу «360 градусів», що набуває поширення в менеджменті організацій, дозволяють дійти висновку про те, що особливої виваженості у використанні потребують різноманітні інструменти для здійснення оцінювання рівня сформованості компетентностей керівників (директорів) закладів ЗСО. Саме тому нині, в умовах реалізації центрами професійного розвитку педагогічних працівників функції консалтингу із питань упровадження Професійного стандарту, необхідно проводити роз'яснювальну роботу щодо можливостей його використання в діяльності закладу ЗСО керівниками. До консультації або на її початку потрібно здійснити самооцінювання й обрати ті компетентності, яким директор хотів би приділити більше уваги (Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної

середньої освіти», 2022).

Освітній консалтинг, за визначенням Енциклопедії освіти, є процесом консультування, що ґрунтується на інтелектуальній діяльності, результатом реалізації якої є сформована сукупність рекомендацій для системи освіти. Означені рекомендації допомагають виявити проблеми, проаналізувати їх, а також надати рекомендації з метою їх вирішення, прийняття оптимального рішення та сприяти, за необхідності, виконанню цього рішення для забезпечення ефективного функціонування системи освіти. Мета освітнього консалтингу – забезпечити професійне вирішення проблем усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) у системі освіти за допомогою методів, технологій та інструментів освітнього консалтингу (Енциклопедія освіти, с. 676–677).

Як зазначає у своїх матеріалах Центр інноваційної освіти «Про.Світ», коли йдеться про освітній консалтинг, спрямований на забезпечення реалізації стратегічних цілей, тренінгів та методичних посібників буває замало. Консалтингові послуги можна класифікувати за предметом консультування (фінансові питання, управління, бюджетування тощо) та за методом надання консалтингових послуг. Виокремлюють три основні методи надання консалтингових послуг – процесне, експертне та навчальне консультування. Саме останній метод надання консалтингових послуг (тренінги з різноманітних тематик як для шкільних команд та відділів / управлінь освіти, так і для колег із громадського сектору) є найбільш популярним серед небізнесових організацій та установ (Що таке консалтинг і для чого він освітянам). Робота у започаткованому проєкті триває, зважаючи на наукові та організаційні засади застосування означеного методу.

Висновки. Ураховуючи результати аналізу наукових та нормативних джерел, нами розглянуто питання щодо характеристики методу «360 градусів» та доцільності його застосування у системі менеджменту загальної середньої освіти для оцінювання рівня професійної компетентності керівника (директора) закладу ЗСО. Переконані, що його запровадження на основі розроблених фахівцями системних програм після експериментальної перевірки та науково обґрунтованих рекомендацій сприятиме особистісному та професійному розвитку менеджерів загальної середньої освіти і розвитку системи оцінювання професійних компетентностей керівника закладу ЗСО.

Перспективи подальших досліджень. Нині спостерігаємо неабияке зацікавлення українських дослідників питаннями оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти, оцінювання та самооцінювання рівня сформованості компетентностей керівників та педагогічних працівників загальної середньої освіти відповідно до професійних стандартів. У зв'язку з цим подальших досліджень, на нашу думку, потребують питання впровадження програмних інструментів оцінювання та самооцінювання рівня професійної компетентності працівників освіти у професійній (професійно-технічній) та вищій освіті в контексті розроблення і затвердження відповідних професійних стандартів, використання результатів оцінювання у процесах інституційного аудиту,

проведенні конкурсів на заміщення вакантних посад, добору кадрів тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 56821. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 20.11.2022).

Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.11.2022).

Шкарлет, С. (2022). Освіта України в умовах воєнного стану. Київ. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf (дата звернення: 23.11.2022).

Лукіна, Т. (2020). Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ: Педагогічна думка. 230 с.

Бобровський, М., Горбачов, С., Заплотинська, О. та ін. (2021). Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Державна служба якості освіти. 240 с.

Любченко, Н. (2022). Soft skills та hard skills керівника закладу загальної середньої освіти в контексті компетентнісного підходу у післядипломній освіті менеджерів. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. № 22 (51). С. 41–68. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/22_51_2023/pedagog/Bulletin_22_51_Pedagogika_Liubchenko.pdf (дата звернення: 09.12.2022).

EvaluEd. (2022). Державна служба якості освіти України: вебсайт. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/informaciyno-analitichna-sistema-evalued/> (дата звернення: 09.12.2022).

Ward Peter. (1997). 360-Degree Feedback. URL: https://books.google.com.ua/books?id=q6a0DiLUiV8C&pg=PA3&hl=uk&source=gbstoc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 18.11.2022).

Онищук, А. (2021). Метод 360 в дійстві. 2-е изд. перераб. и доп. Киев: Саммит-книга.

Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 № 1480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text> (дата звернення: 20.11.2022).

Енциклопедія освіти. (2021) / гол. ред. В. Г. Кремень. 2-е вид., допов. та перероб. Київ: Юрінком Інтер. 1144 с.

Лукіна, Т. (2012). Становлення системи моніторингу освітньої галузі в Україні: проблеми та перспективи. *Вересень*. № 4. С. 13–23. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/4049/> (дата звернення: 21.11.2022).

Методичні рекомендації щодо застосування

професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». (2021) / Міністерство освіти і науки України, Український інститут розвитку освіти. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/metod.rekom.pdf> (дата звернення: 21.11.2022).

Оцінка методом 360 градусів. SHL Україна: вебсайт. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/metod-360> (дата звернення: 20.11.2022).

Що таке оцінка 360 і як її проводити. WORK.ua: вебсайт / URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2628/> (дата звернення: 21.11.2022).

Петренко, О. (2015). Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. *Проблеми економіки*. № 4. С. 216–221.

Онищук, О. Наш унікальний спосіб співпраці, взаємопідтримка та здорова конкуренція. Futurepeople: вебсайт. URL: <https://futurepeople.pro/en/> (дата звернення: 20.11.2022).

360 degrees Performance Appraisal – WHO ARE THE STAKEHOLDERS IN 360-DEGREE ASSESSMENT? Human Resource. Whatishumanresource.com. URL: <https://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal> (дата звернення: 21.11.2022).

Що таке консалтинг і для чого він освітянам? (2019). *Про.Світ. Центр інноваційної освіти*: вебсайт. URL: <http://prosvitcenter.org/dlya-chogo-consultyng-osvityanam> (дата звернення: 21.11.2022).

REFERENCES

Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity»: nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy [On the approval of the professional standard «Head (director) of a general secondary education institution»: order of the Ministry of Economy of Ukraine] vid 17.09.2021 № 56821. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (data zvernennia: 20.11.2022). [in Ukrainian].

Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [On the approval of the National Framework of Qualifications: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 23.11.2011 № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text> (data zvernennia: 21.11.2022). [in Ukrainian].

Shkarlet, S. (2022). Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Education of Ukraine under martial law]. Kyiv. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf (data zvernennia: 23.11.2022). [in Ukrainian].

Lukina, T. (2020). Upravlinnia yakistiu zahalnoi serednoi osvity [Management of the quality of general secondary education]: navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv: Pedahohichna dumka. 230 s. [in Ukrainian].

Bobrovskiy, M., Horbachov, S., Zaplotynska, O. ta in. (2021). Rekomendatsii do pobudovy vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladi zahalnoi serednoi osvity [Alphabet to director. Recommendations for building an internal system for ensuring the quality of

education in a general secondary education institution]. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv: Derzhavna sluzhba yakosti osvity. 240 s. [in Ukrainian].

Liubchenko, N. (2022). Soft skills ta hard skills kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity v konteksti kompetentnisnogo pidkhodu u pisliadyplomnii osviti menezheriv [Soft skills and hard skills of the head of the institution of general secondary education in the context of the competence approach in the postgraduate education of managers]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriya «Pedahohichni nauky»*. № 22 (51). S. 41–68. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/22_51_2023/pedagog/Bulletin_22_51_Pedagogika_Liubchenko.pdf (data zvernennia: 09.12.2022). [in Ukrainian].

Evalued. (2022). Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy: vebsait. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/informaciyno-analitichna-sistema-evalued/> (data zvernennia: 09.12.2022). [in Ukrainian].

Ward Peter. (1997). 360-Degree Feedback. URL: https://books.google.com.ua/books?id=q6a0DiLUV8C&pg=PA3&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false (data zvernennia: 18.11.2022). [in English].

Onyshchuk, A. (2021). Metod 360 v deistvyy [Method 360 in action]. 2-e yzd. pererab. y dop. Kyev: Sammyt-knyha. [in Russian].

Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z pytan formuvannia vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity u zakladakh zahalnoi serednoi osvity [On the approval of Methodological recommendations on the formation of an internal system for ensuring the quality of education in general secondary education institutions]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 30.11.2020 № 1480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text> (data zvernennia: 20.11.2022). [in Ukrainian].

Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of education]. (2021) / hol. red. V. H. Kremen. 2-e vyd., dopov. ta perebob. Kyiv: Yurinkom Inter. 1144 s. [in Ukrainian].

Lukina, T. (2012). Stanovlennia systemy monitorynhu osvitnoi haluzi v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Formation of the monitoring system of the educational sector in Ukraine: problems and prospects]. Veresen. № 4. S. 13–23. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/4049/> (data zvernennia: 21.11.2022). [in Ukrainian].

Metodychni rekomendatsii shchodo zastosuvannia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity» [Methodological recommendations regarding the application of the professional standard «Head (director) of a general secondary education institution»]. (2021) / Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Ukrainyskyi instytut rozvytku osvity. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/metod.rekom.pdf> (data zvernennia: 21.11.2022). [in Ukrainian].

Otsinka metodom 360 hradusiv [Evaluation by the 360-degree method]. SHL Ukraina: vebsait. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/metod-360> (data zvernennia: 20.11.2022). [in Ukrainian].

Shcho take otsinka 360 i yak yii provodyty [What is a 360 assessment and how to conduct it]. *WORK.ua*: vebsait. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2628/>

(data zvernennia: 21.12.2022). [in Ukrainian].

Petrenko, O. (2015). Zastosuvannia metodiv «360 hradusiv» ta «assessment-tsentru» dlia otsinky fakhivtsiv za kompetentnostiamy [Application of «360 degrees» and «assessment-center» methods for evaluating specialists according to competencies]. *Problemy ekonomiky*. № 4. S. 216–221. [in Ukrainian].

Onyshchuk, O. Nash unikalnyi sposib spivpratsi, vzaiemopidtrymka ta zdorova konkurentsia [Our unique way of cooperation, mutual support and healthy competition]. *Futurepeople*: vebсайт. URL: <https://futurepeople.com>.

pro/en/ (data zvernennia: 20.11.2022). [in Ukrainian].

360 degrees Performance Appraisal – WHO ARE THE STAKEHOLDERS IN 360-DEGREE ASSESSMENT? Human Resource. *Whatishumanresource.com*. URL: <https://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal> (data zvernennia: 21.11.2022). [in English].

Shcho take konsal'tynh i dlia choho vin osvitanam? [What is consulting and what is it for educators?]. (2019). URL: <http://prosvitcenter.org/dlya-chogo-consul'tyng-osvityanam> (data zvernennia: 21.11.2022). [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 15.12.2022

УДК 37.016:51:94(44):37.014

DOI: 10.37026/2520-6427-2022-112-4-12-16

Олена МАРЧЕНКО,

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри природничо-математичної освіти
Рівненського обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти,
м. Рівне, Україна
ORCID: 0000-0002-5363-9110
e-mail: elena.marchenko63@gmail.com

ДИДАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УЧИТЕЛІВ МАТЕМАТИКИ У ФРАНЦІЇ

Анотація. У статті подано опис ключових дидактичних особливостей професійних компетентностей учителів математики у Франції. Здійснено аналіз сучасних публікацій вітчизняної та французької педагогічної преси щодо особливостей досвіду післядипломної професійної підготовки педагогів за кордоном. Матеріали статті дозволяють дійти висновку, що система французької післядипломної освіти, яка за своєю суттю фактично втілює на практиці ідеї, близькі до перспективних цілей Концептуальних засад реформування середньої освіти «Нова українська школа», становить науковий інтерес щодо дидактичних особливостей професійних компетентностей педагогічних працівників загалом і, зокрема, вчителів математики.

Актуальність статті пов'язана з необхідністю

всестороннього розгляду питання адаптації українських школярів до вимушеного навчання за кордоном, зокрема в системі французької державної освіти, що пов'язано з наслідками повномасштабної війни Росії проти України. Практична значущість проблеми, що висвітлюється у статті, полягає у необхідності вивчення її подальшого впровадження у практику вітчизняної післядипломної освіти педагогів країн надбань європейського досвіду розвитку професійних компетентностей учителів математики.

Ключові слова: професійна компетентність учителя, післядипломна педагогічна освіта, європейська практика післядипломної педагогічної освіти, підвищення кваліфікації вчителів математики у Франції, компетентнісне спрямування освіти.

Олена МАРЧЕНКО,

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of Natural
and Mathematical Education,
Rivne Regional Institute of
Postgraduate Pedagogical Education,
Rivne, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5363-9110
e-mail: elena.marchenko63@gmail.com