

# УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 373.091.113]:33:005  
DOI: 10.37026/2520-6427-2024-117-1-12-17

**Віталій БОНДАР,**  
директор департаменту освіти  
Луцької міської ради,  
здобувач кафедри теорії  
і методики початкової освіти  
Волинського національного університету  
імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна  
ORCID: 0009-0008-9602-693X  
e-mail: boviol@ukr.net

## ПІДПРИЄМНИЦЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: АСПЕКТИ ЗМІСТОВОЇ ХАРАКТЕРИСТИКИ

**Анотація.** У статті проаналізовано аспекти змістової характеристики підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Наголошено на важливості навчання підприємливості як однієї з ключових компетентностей. Внесено уточнення щодо трактування понять «компетентність» і «професійна компетентність» як ключових. З'ясовано, що професійна компетентність керівника закладу освіти є одночасно результатом і компонентом професійного зростання його особистості. Наголошено, що зміст поняття «підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти» більш ґрунтовно розкривається через такі його функції, як інноваційна, ресурсна, мотиваційна, соціальна, особистісна. Переосмислення визначень підприємницької компетентності в економічній, соціологічній, психологічній та педагогічній літературі,

результати системного аналізу законодавчо-нормативних документів дозволяють констатувати, що підприємницька компетентність базується на навичках творчості, критичного мислення, вирішенні проблем, ініціативності, наполегливості та вмінні співпрацювати. Визначено основні знання, вміння, навички, що пов'язані з підприємницькою компетентністю. Підприємницьку компетентність керівника схарактеризовано як наскрізну компетентність, яка застосовується в усіх сферах життя, базується на креативності, творчості, інноваційності, здатності до ризику.

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти, змістова характеристика, керівник, ключова компетентність, підприємницька компетентність, професійна компетентність, функції.

**Vitaly BONDAR,**  
Director of the Department of Education  
of the Lutsk City Council,  
winner of the department of theory  
and methods of primary education,  
Volyn National University named  
after Lesya Ukrainka,  
Lutsk, Ukraine  
ORCID: 0009-0008-9602-693X  
e-mail: boviol@ukr.net

## ENTREPRENEURIAL COMPETENCE OF THE HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION: ASPECTS OF CONTENT CHARACTERISTICS

**Abstract.** *The article analyzes the aspects of the content characteristics of the entrepreneurial competence of the head of a general secondary education institution. The importance of learning entrepreneurship as one of the key competencies is emphasized. The interpretation of the concepts «competence» and «professional competence» as key has been clarified. It was found that the professional competence of the head of the educational institution is both a result and a component of the professional growth of his personality. It is noted that the meaning of the concept of "entrepreneurial competence of the head of a general secondary education institution" is more fully revealed through its functions: innovative, resourceful, motivational, social, personal. Rethinking the definitions of entrepreneurial competence in economic, sociological, psychological and pedagogical literature, the results of a systematic analysis of legislative and regulatory documents allow us to state that entrepreneurial competence is based on the skills of creativity, critical thinking, problem solving, initiative, perseverance and the ability to cooperate. The basic knowledge, abilities, and skills related to entrepreneurial competence are defined. Entrepreneurial competence of a manager is characterized as an end-to-end competence that is applied in all spheres of life, based on creativity, creativity, innovativeness, risk-taking ability. Rethinking the definitions of entrepreneurial competence in economic, sociological, psychological and pedagogical literature, the results of a systematic analysis of legislative and regulatory documents allow us to state that entrepreneurial competence is based on the skills of creativity, critical thinking, problem solving, initiative, perseverance and the ability to cooperate. It is summarized that the development of the entrepreneurial competence of the head of the general secondary education institution is one of the priority directions of modern education, which will ensure the improvement of the educational process, will allow to reveal the potential opportunities of the modern New Ukrainian school.*

**Key words:** *institution of general secondary education, content characteristics, manager, key competence, entrepreneurial competence, professional competence, functions.*

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення в Україні спостерігається доволі активний розвиток підприємництва та підприємницької ініціативи. Такий стан певною мірою спричинений 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 № 568-21 та внесеного до державного реєстру. Означений документ містить затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей керівника, що слугують базисом для формування професійних кваліфікацій.

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), проєкт Закону «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їхніх об'єднань у перехідний період» (2023) та ін., де особлива увага звертається на важливість навчання підприємливості як однієї з ключових компетентностей, необхідної всім громадянам держави. У Рекомендаціях Ради Європейського Союзу «Про ключові компетентності для навчання впродовж життя» (2018) поняття «підприємливість» визначається й 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».

Звертаємо увагу й на те, що важливість формування підприємницької компетентності сучасних фахівців засвідчена міжнародними документами: «Ключові компетентності для навчання впродовж життя (Європейські орієнтири)» (2018), «EntreComp: Рамка підприємницької компетентності» (2016), «GreenComp Європейська рамка компетентностей для сталого розвитку» (2022) та ін.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Питанням компетентності, а також компетенціям, їхньому змістовому наповненню присвячено дослідження українських учених Н. Бібік, І. Беха, М. Голованя, Н. Гришанової, Л. Даниленко, Л. Калініної, В. Кременя, С. Лейко, В. Лугового, В. Маслова, О. Мармази, О. Овчарук, Р. Пастушенко, О. Пометун, О. Савченко, С. Сисоевої, І. Смагіна, Т. Сорочан, Л. Хоружої та ін.

Проблеми формування педагогічної та професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти студювали такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Н. Бібік, В. Байденко, І. Зязюн, І. Колеснікова, М. Лук'янова, А. Маркова, О. Овчарук, Є. Рогов, В. Сластьонін, В. Сериков, О. Савченко, М. Степко, Л. Хоружа та ін.

Очевидно, що студюються різні площини компетентності, формування педагогічної та професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. Однак, на наш погляд, потребує вивчення питання аналізу та характеристики підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

**Мета статті** – проаналізувати аспекти змістової характеристики підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У межах розв'язання порушеної проблеми, зокрема характеристики підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти (*дали – ЗСО*), вважаємо за необхідне розпочати аналіз із науково обґрунтованих визначень понять «компетентність» і «професійна компетентність» як ключових.

Сучасна педагогічна енциклопедія у понятті «компетентність» виокремлює не лише фахові знання та вміння, а й особистісні якості, як-от: уміння працювати з інформацією, вчитися, логічно мислити, здатність до співробітництва тощо (Сучасна педагогічна енциклопедія, 2019). На думку О. Овчарук, компетентність є «актуальним проявом компетенції, а компетентнісний підхід в освіті характеризується посиленням як

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

На підставі означеного вище можемо 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).

Іншої позиції, згідно з дослідженнями В. Майковської, дотримується О. Новіков, з урахуванням якої дефініцію «професійна компетентність» розглядаємо як сукупність двох компонентів: 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, 2017, 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 та Л. Карамушка вбачають у професійній компетентності керівника закладу ЗСО сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і вмінь, відповідних особистісних якостей. Крім того, авторками визначені такі компоненти професійної компетентності менеджера освіти, як: знання, необхідні для педагогічної спеціальності або посади; вміння 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 та етичних принципів особистості; мотивація професійної діяльності (Даниленко, Карамушка, 2003).

У змістовній характеристиці ефективного керівника теоретики й практики пропонують різноманітні варіації компетенцій. Аналіз сучасних моделей професійної компетентності дозволяє виявити наявність ідентичних компонентів в усіх (або переважній більшості), що безперечно підтверджує універсальність та необхідність таких компетенцій у складі професійної компетентності керівника закладу освіти.

Акцентація на систематизації й аналізі різноманітних компетентнісних моделей та проектування 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

віднайшли відображення в релевантних дослідженнях останніх п'ятнадцяти років, локалізація компетенцій майбутнього у сфері освітнього менеджменту, оцінка їхньої затребуваності ринком праці, а також безпосереднє проектування конструкту.

У контексті побудови моделі професійної компетентності креативного керівника в умовах державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії відзначається бінарність цього процесу: по-перше, це – мета, що безперечно зумовлена нагальним суспільним запитом на управлінців нового часу; по-друге, системне структуроване утворення, яке відображає потреби, фіксує вимоги до професійних, управлінських, особистісних якостей фахівців керівної ланки організації в системі освіти.

Означене вище уможливило констатацію того, що професійна компетентність керівника закладу освіти є одночасно результатом і компонентом професійного зростання його особистості, яка сформувалася після актуалізації її здібностей. Із таких позицій професійна компетентність передбачає: сформованість умінь 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).

Зуважимо також, що підприємницька компетентність нині вважається ключовою проблемою економічного розвитку держави поряд з освітою. Разом вони утворюють проблемне поле і потребують розробки певної теорії, 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 віссю у зміні ставлення соціальних спільнот до бізнесу та підприємницької ініціативи загалом (Malach, 2015).

Для того, щоб зрозуміти вимоги до підприємницької освіти, яка має використовувати сучасні освітні інструменти, передусім необхідно сформувати уявлення 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.

Зміст поняття «підприємницька компетентність керівника закладу загальної середньої освіти», на



нашу думку, більш повно розкривається через його функції, а саме: *інноваційну, ресурсну, мотиваційну, соціальну, особистісну*.

*Інноваційна функція* полягає в тому, що керівники закладу ЗСО реалізують нові ідеї, впроваджують 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 їхньої 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 освітнього процесу, демонструють високі показники діяльності через те, що їхні керівники – творчі, прогресивні особистості (Даниленко, 2000).

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 їхньої мети, впевненість у досягненні цілей (Мармаза, 2004).

*Ресурсна функція* передбачає, що сучасні керівники шкіл спрямовані найефективніше та максимально використовувати задіяні в бізнесі ресурси – матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні, інформаційні тощо. Для цієї функції характерним є мобілізуючий напрям розвитку закладу з метою взаємодії, комплексного використання наявних ресурсів. Необхідно зазначити, що у воєнний період та період трансформації освіти можуть виникати проблеми недостатності ресурсів, як-от фінансові, людські, матеріальні тощо. У таких умовах керівники шкіл повинні ефективно використовувати наявні ресурси та здійснювати їхню оптимізацію. Основним потенціалом школи є людські ресурси. Їхня якість визначається кваліфікацією вчителів, рівнем їхньої професійної компетентності, баченням майбутнього своєї школи, ставленням до проблем, що виникають в освітньому та громадському просторі, та способів їхнього вирішення. Отож керівник закладу ЗСО особливе значення має приділяти розвитку кадрового потенціалу.

*Стимулююча функція* полягає у формуванні механізму, що мотивує ефективно використовувати ресурси, максимально задовольняти потреби всіх учасників освітнього процесу. Керівник закладу, враховуючи недостатність фінансування освіти, має не так і 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), що є актуальними для працівників закладу ЗСО.

*Соціальна функція* передбачає реалізацію освітніх послуг, розробку освітніх проектів, 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 й 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 закладу ЗСО, отримання задоволення від своєї діяльності. Означена функція зазвичай розкривається в професіограмах керівників закладів ЗСО, в яких відбиваються конкретні професійно значущі якості особистості, що умовно об'єднуються в низці блоків: мотиваційно-етичні (особистісно значущі цінності, мотиви, громадянськість, чесність, порядність тощо); професійно-ділові (професійна компетентність, пильність, мобілізованість, інтелект, креативність, працездатність тощо); організаторські (напористість, діловитість, енергійність та ін.). Крім того, необхідно враховувати компенсаторні можливості керівників. Скажімо, М. Хворост у структурі особистості керівника виділяє такі три найважливіші складові: *сфера спрямованості, операціональна сфера, модуляційна сфера* (Хворост, 2023).

За твердженням ученого, *сфера спрямованості* особистості, завдяки своїй системоутворювальній ролі, визначає вибірковість її активності та 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 означеними вище складовими сферами спрямованості в керівника слід розглядати як мотиваційно-смыслову 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 та які використовуються нею для досягнення мети. Як основні компоненти цієї підструктури особистості слід розглядати одночасно її освітній і кваліфікаційно-професійний досвід (знання, навички, вміння і звички), інтелектуальні й креативні, емоційно-вольові, комунікативні й організаторські здібності. Розвиненість, взаємозв'язок і їхній збалансований прояв 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 та 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).

Водночас керівникові закладу ЗСО 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 адаптуватися 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 (Майковська, 2020).

Переосмислення визначень підприємницької компетентності в економічній, соціологічній, психологічній та педагогічній літературі, результати системного аналізу законодавчо-нормативних документів дозволяють констатувати, що підприємницька компетентність базується на навичках творчості, критичного мислення, вирішенні проблем, ініціативності, наполегливості та вмінні співпрацювати. Ученою 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 й управління проектами; 2) розуміння економічних та соціальних можливостей і викликів, з якими стикаються роботодавець, організація чи суспільство; дотримання в їхньому 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 й ризиком як невід'ємними складниками прийняття обґрунтованих рішень» (Майковська, 2017), що є конструктивним у площині порушеної проблеми.

**Висновки.** Отже, 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 закладу ЗСО є одним із пріоритетних напрямів сучасної освіти. Підприємницьку компетентність керівника характеризуємо як наскрізну компетентність, що застосовується в усіх сферах життя; базується на

креативності, творчості, інноваційності, здатності до ризику. Зважаючи на це, розвиток підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти забезпечить удосконалення освітнього процесу, дозволить розкрити потенційні можливості сучасної Нової української школи.

**Перспективи подальших досліджень** в означеному напрямі пов'язуємо з опрацюванням педагогічних умов формування підприємницької компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в системі неперервної освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Сучасна педагогічна енциклопедія. (2019). URL: [http://intellectinvest.org.ua/ukr/educ\\_resources\\_encyclopaedias\\_dictionaries/](http://intellectinvest.org.ua/ukr/educ_resources_encyclopaedias_dictionaries/) (дата звернення: 02.03.2024).
- 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: «К.І.С.». 112 с.
- Майковська, В. І. (2019). Теоретико-методичні аспекти формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування: навчально-методичний посібник. Суми: Видавництво СумДПУ імені А. С. Макаренка. 227 с.
- Майковська, В. І. (2020). Формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: теорія і практика: монографія. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка. 491 с.
- 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.
- Освітній менеджмент: навч. посіб. (2003) / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ. 400 с.
- Саух, І. (2023). Компетентнісний конструкт управлінської діяльності керівника закладу освіти: від теорії до практики моделювання. *Український педагогічний журнал*. № 4 С. 53–60.
- Malach, J. (2015). Rozvoj a hodnoceni smyslu pro iniciativu a podnikavost zaku zakladnich skol. Ostrava: Ostravske univerzity v Ostrave, X. MEDIA. 350 s.
- Даниленко, Л. І. (2000). Інноваційна педагогіка: до практики через теорію. *Директор школи, ліцею, гімназії*. № 1. С. 36–38.
- Мармаза, О. І. (2004). Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа. 240 с.
- 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) (дата звернення: 02.03.2024).
- Майковська, В. І. (2017). Сутність і структура підприємницької компетентності майбутніх фахівців в Україні. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. № 1. С. 112–117.

## REFERENCES

- Suchasna pedahohichna entsyklopediia [Modern pedagogical encyclopedia]. (2019). URL: [http://intellectinvest.org.ua/ukr/educ\\_resources\\_encyclopaedias\\_dictionaries/](http://intellectinvest.org.ua/ukr/educ_resources_encyclopaedias_dictionaries/) (data zvernennia: 02.03.2024). [in Ukrainian].

Ovcharuk, O. V. (2004). Kompetentnisnyi pidkhdid do formuvannia zmistu serednoi osvity: dosvid zarubizhnykh krain [A competent approach to the formation of the content of secondary education: the experience of foreign countries]. *Kompetentnisnyi pidkhdid u suchasni osviti: svitovi dosvid ta ukrainski perspektivy: kolektyvna monohrafiia*. Kyiv: «K.I.S.». 112 s. [in Ukrainian].

Maikovska, V. I. (2019). Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia pidpriemnytskoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv sfery obsluhovuvannia [Theoretical and methodological aspects of the formation of entrepreneurial competence of future specialists in the field of service]: navchalno-metodychni posibnyk. Sumy: Vydavnytstvo SumDPU imeni A. S. Makarenka. 227 s. [in Ukrainian].

Maikovska, V. I. (2020). Formuvannia pidpriemnytskoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv hotelno-restoranoho i turystychnoho biznesu: teoriia i praktyka [Formation of entrepreneurial competence of future specialists in the hotel, restaurant and tourism business: theory and practice]: monohrafiia. Sumy: SumDPU imeni A. S. Makarenka. 491 s. [in Ukrainian].

Slobodianiuk, O. M. (2017). Formuvannia profesiino-etychnoi kompetentnosti maibutnikh menezheriv ekonomichnoho profilu u protsesi vyvchennia suspilno-humanitarnykh dystsyplin [Formation of professional and ethical competence of future managers of the economic profile in the process of studying social and humanitarian disciplines]: dys. ... kand. ped. nauk: 13.00.04. Kyiv. [in Ukrainian].

Osvitnii menezhment [Educational management]: navch. posib. (2003) / za red. L. Danylenko, L. Karamushky.

Kyiv: Shkilnyi svit. 400 s. [in Ukrainian].

Saukh, I. (2023). Kompetentnisnyi konstrukt upravlin-skoi diialnosti kerivnyka zakladu osvity: vid teorii do praktyky modeliuvannia [Competency construct of managerial activity of the head of an educational institution: from theory to modeling practice]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*. № 4 S. 53–60. [in Ukrainian].

Malach, J. (2015). Rozvoj a hodnocieni smyslu pro iniciativu a podnikavost zaku zakladnich skol. Ostrava: Ostravske univerzity v Ostrave, X. MEDIA. 350 s. [in Polish].

Danylenko, L. I. (2000). Innovatsiina pedahohika: do praktyky cherez teoriiu [Innovative pedagogy: to practice through theory]. *Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii*. № 1. S. 36–38. [in Ukrainian].

Marmaza, O. I. (2004). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom [Innovative approaches to educational institution management]. Kharkiv: Osnova. 240 s. [in Ukrainian].

Khvorost, M. (2023). Osobystist kerivnyka v ekstremal-nykh umovakh diialnosti [The personality of the manager in extreme conditions of activity]. URL: [https://scienceandeducation.pdu.edu.ua/doc/2009/5\\_2009/40.pdf.pdf](https://scienceandeducation.pdu.edu.ua/doc/2009/5_2009/40.pdf.pdf) (data zvernennia: 02.03.2024). [in Ukrainian].

Maikovska, V. I. (2017). Sutnist i struktura pidpriem-nytskoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv v Ukraini [The essence and structure of entrepreneurial competence of future specialists in Ukraine]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka*. № 1. S. 112–117. [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 04.03.2024

УДК 37.014.3:37.091.3

DOI: 10.37026/2520-6427-2024-117-1-17-22

**Надія МЕЛЬНИК,**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри  
педагогіки й освітніх інновацій  
Рівненського обласного інституту  
післядипломної педагогічної освіти,  
м. Рівне, Україна  
ORCID: 0000-0003-2692-2030  
e-mail: nadia\_melnuk@ukr.net

**Надія ЛЮБЧЕНКО,**

кандидат педагогічних наук,  
доцент, професор кафедри  
менеджменту освіти та права  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0002-42-340X  
e-mail: meri14nadin@gmail.com

## СУЧАСНЕ НАВЧАЛЬНЕ ЗАНЯТТЯ У КОНТЕКСТІ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

**Анотація.** На основі аналізу наукових праць, здійснених досліджень і нормативно-правових

документів у галузі освіти окреслено особливості навчального заняття в контексті компетентнісної