

Тернавська Тетяна Анатоліївна

**ПРОФЕСІЙНА
САМООРГАНІЗАЦІЯ
ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА
МОНОГРАФІЯ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ

Тернавська Тетяна Анатоліївна
ПРОФЕСІЙНА САМООРГАНІЗАЦІЯ
ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА

МОНОГРАФІЯ

2025

УДК 37.013:658

DOI: 10.33251/978-617-8489-99-1-2025

Розглянуто Вченою радою Української державної льотної академії
(протокол № 2 від 20 грудня 2024 р.)
та рекомендовано до видання й використання в освітньому процесі академії.

Рецензенти:

Радул Валерій Вікторович – завідувач кафедри педагогіки вищої школи та соціально-гуманітарних дисциплін Української державної льотної академії, доктор педагогічних наук, професор;

Олійник Марія Іванівна – професор кафедри педагогіки і психології дошкільної та спеціальної освіти Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, доктор педагогічних наук, професор;

Мішеніна Тетяна Михайлівна – завідувач кафедри української мови Криворізького державного педагогічного університету, доктор педагогічних наук, професор.

Т 35 Тернавська Т. А. Професійна самоорганізація викладача-менеджера : монографія. Дніпро : Середняк Т. К., 2025. 112 с.

ISBN 978-617-8489-99-1

Монографія присвячена професійній самоорганізації викладача-менеджера. Автором теоретично проаналізовано напрямки роботи педагогічного/науково-педагогічного працівника зі здобувачами освіти, форми та методи освітньої діяльності в умовах дистанційного навчання під час військового стану у державі. Охарактеризовано основні переваги неформальної/інформальної освіти з точки зору комунікативного аспекту в умовах воєнного стану. Наголошено на необхідності паралельного формування комунікативної компетентності та збереження стабільного психологічного стану усіх учасників освітнього процесу.

Монографія може використовуватися педагогічними та науково-педагогічними працівниками в організації освітнього процесу для здобувачів другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, 081 Право, 073 Менеджмент, 272 Авіаційний транспорт.

ISBN 978-617-8489-99-1

© Тернавська Т.А., 2025

ПЕРЕДМОВА

Монографія присвячена професійній самоорганізації викладача-менеджера. Теоретично проаналізовано напрямки роботи педагогічного/науково-педагогічного працівника зі здобувачами освіти, форми та методи освітньої діяльності в умовах дистанційного навчання під час військового стану у державі. Охарактеризовано основні переваги неформальної/інформальної освіти з точки зору комунікативного аспекту в умовах воєнного стану. Наголошено на необхідності паралельного формування комунікативної компетентності та збереження стабільного психологічного стану усіх учасників освітнього процесу.

У презентованій науковій праці визначенні напрямки формування комунікативного іміджу викладача-менеджера, його основні характеристики та критерії оптимізації. Важливим також є актуалізація на комунікативній діяльності та самоорганізації викладача-менеджера освіти засобами дистанційного навчання та організації освітнього процесу для людей з особливими освітніми потребами.

У монографії акцентовано увагу на тому, що формування, розвиток та активізація професійної самоорганізації викладача-менеджера як ключового стейкхолдера освітнього процесу проблема досить актуальна, потребує подальших розробок, розбудовує ефективність внутрішньої комунікації у закладі вищої освіти, формує налагодження ефективної взаємодії зі здобувачами та викладачами закладу вищої освіти. Шляхом якісної професійної самоорганізації, професійного спілкування та ефективного

управління створюються сприятливі умови для підвищення мотивації праці та навчання, підвищення професійної кваліфікації викладачів закладу вищої освіти та інтенсифікації формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: професійна самоорганізація, викладач-менеджер, індивідуальна освітньо-професійна траєкторія, онлайн навчання, дистанційне навчання, комунікативна компетентність, військові реалії, освітній процес, інформаційно-комунікативні стратегії, неформальна освіта, формальна освіта, комунікативний імідж, люди з особливими освітніми потребами, професійна орієнтація, професійне вигорання, індивідуальна інтелектуальна мобільність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ІНДИВІДУАЛЬНА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ТРАЄКТОРІЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА	8
1.1. Наукові дослідження індивідуальної освітньо-професійної траєкторії розвитку комунікативної компетентності сучасного викладача.....	8
1.2. Особливості взаємодії викладача зі здобувачами освіти в умовах дистанційного навчання в період воєнного стану у країні	13
1.3. Інформаційно-комунікативні стратегії у реалізації комунікативної компетентності сучасного викладача	17
1.4. Формальна, неформальна/інформальна освіта як ключові фактори у формуванні індивідуальної освітньо-професійної траєкторії викладача.....	21
РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ІМІДЖУ ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА	29
2.1. Проблема комунікативного іміджу викладача-менеджера	29
2.2. Комунікативна діяльність викладача-менеджера освіти засобами дистанційного навчання	41
2.3. Організація освітнього процесу для людей з особливими освітніми потребами	55
РОЗДІЛ III. САМООРГАНІЗАЦІЯ ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ	60
3.1. Професійна орієнтація та професійне вигорання викладача-менеджера в період часів воєнного стану.....	60
3.2. Самоорганізація викладача закладу вищої освіти в умовах дистанційного навчання: переваги та недоліки	76
3.3. Індивідуальна інтелектуальна мобільність як основа професійної самореалізації викладача-менеджера	82
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	99



ВСТУП

Професійність, стриманість, наполегливість, емоційна стабільність та віра у майбутнє – це ті базові риси освітян, які дозволяють ефективно впроваджувати індивідуальну освітню траєкторію та продовжувати створювати ефективний простір для професійного розвитку та самоорганізації викладача-менеджера.

Зважаючи на складність науково-педагогічних/педагогічних колективів, неоднорідність та складність процесів, що відбуваються в ньому, кожна особистість, викладач закладу вищої освіти, повинен знати свої та своїх колег: психологічні особливості, соціальні позиції, ролі, специфіку мотивації їхньої діяльності та поведінки, уміти діагностувати психологічні характеристики колективу, який очолюють, прогнозувати розвиток психологічного клімату в ньому тощо. Загальні знання засад корпоративної культури і відповідна індивідуальна поведінка кожного учасника освітнього визначає професійну самоорганізацію викладача-менеджера.

На сучасному етапі організації освітнього процесу у закладах вищої освіти України продовжується активна розбудова комплексної системи дистанційної освіти, активного запровадження неформальної/інформальної освіти, психологічної підтримки та супроводу усіх учасників освітнього процесу. Все це передуює трансформації вищої освіти з метою розвитку та посилення людського потенціалу нашої держави у повоєнний період; сприяє посиленню інтеграції, колаборації учасників освітнього процесу у європейський та міжконтинентальний освітньо-науковий простір.

Професійна самоорганізація викладача-менеджера передбачає здатність фахівця відповідати суспільним вимогам професійної діяльності та демонструвати належні професійні і комунікативні

якості, мобілізуючи при цьому відповідні знання уміння і навички, емоції, мотиваційні ресурси, моральні й етичні цінності та досвід.

Поєднання ключових характеристик сучасного викладача-менеджера, зокрема: вибудовування індивідуальної освітньо-професійної траєкторії розвитку комунікативної компетентності, оптимізації взаємодії викладача-менеджера зі здобувачами освіти в умовах дистанційного навчання в період військового стану у країні – сприяє реалізації інформаційно-комунікативної стратегії в освітньому просторі та формуванню комунікативної компетентності сучасного викладача закладу вищої освіти.

Важливою складовою професійної самоорганізації викладача-менеджера є формування його комунікативного іміджу, вдосконалення комунікативної діяльності засобами дистанційного навчання та розширення компетенцій в організації освітнього процесу для людей з особливими освітніми потребами.

Професійна орієнтація та професійне вигорання викладача закладу вищої освіти в період часів воєнного стану, сильні та слабкі сторони у можливості його самоорганізації в умовах дистанційного навчання створюють адаптативні можливості та сприяють формуванню індивідуальної інтелектуальної мобільності як основи саморганізації викладача-менеджера.

Професійна самоорганізація викладача-менеджера є ключовим аспектом успішної діяльності в освітньому просторі. Взаємодія зі здобувачами вищої освіти, координація навчальних процесів, організація повноцінного освітнього осередку – все це дозволяє досягати високих щаблів самодисципліни та організації внутрішньої активності, щоб досягти максимальних результатів у роботі. Професійна самоорганізація дозволяє викладачам-менеджерам не лише ефективно виконувати свої функції, а й забезпечувати продуктивний взаємозв'язок із колегами та здобувачами вищої освіти, оптимізувати час та ресурси для досягнення початкових цілей. Це основа для розвитку професійної майстерності, збереження особливого балансу сталого розвитку освіти в умовах постійних змін та викликів.



РОЗДІЛ І. ІНДИВІДУАЛЬНА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ТРАЄКТОРІЯ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА

1.1. Наукові дослідження індивідуальної освітньо-професійної траєкторії розвитку комунікативної компетентності сучасного викладача

На сьогодні багато науковців та практиків розробляють основні засади ефективної освітньої діяльності відповідно до умов навколишньої дійсності, активно впроваджують алгоритм поведінки педагогічних/науково-педагогічних працівників та здобувачів освіти у складних умовах, під час конфліктних ситуацій, стресових станів як на теоретичному так і практичному рівнях. Однак реалії війни роблять ці рекомендації досить актуальними в умовах сьогодення.

Дослідження освітньої соціалізації особистості та можливості позитивної мотивації на її різних вікових етапах, відповідно від нейропсихологічних характеристик, досліджували Барр, Джейсон Дж. та Енн Хігін-Д'Алессандро, Густаво Карло та Лаура Паділли-Волкер, Елізабет Молонда, Анна Ллорка, Белен Месурадо, Паула Сампер, Вісента Местре.

Автори дослідження «Емпатія та просоціальна поведінка підлітків у багатовимірному контексті шкільної культури» порівнюють вплив життєдіяльності та освітнього процесу звичайної та альтернативної шкіл. Вважають, що мотиваційні засоби педагогічного складу альтернативних шкіл, змішана форма навчання, професійні компетенції педагогів, що м'яко адаптують

освітній процес за різними формами навчання, мають ефективний вплив на соціалізацію та психологічну адаптацію до умов дійсності підлітків [6].

У колективному дослідженні Елізабет Малонда та співавторів презентовано встановлені асоціації між взаємодією з однолітками, теплом від матері та батька, суворим контролем з боку матері та батька, взаємодією вчителя та учня у процесі освітньої діяльності, емоційно стабільною поведінкою, фізичною та вербальною агресією у підлітковому віці. Дослідники проводять паралелі між прив'язаністю однолітків та стилів батьківства матері та батька, які прямо пов'язані з поведінкою та агресією [40].

Вивчення особистісної поведінки суб'єктів освітньої діяльності, науковцями Густаво Карло та Лаура Паділл-Волкер, – дій, що приносять користь іншим – доводить, що ця поведінка продовжує розвиватися складними шляхами. Такі дії важливі для розуміння морального розвитку, а також здоров'я та добробуту підлітка в умовах трагічних реалій війни, а також мають вплив на вирішення суспільних та глобальних проблем (наприклад, злочини на ґрунті ненависті, співробітництво, мир). Автори звертаються до дослідження соціальної поведінки в підлітковому віці, період вікових змін у цих діях, який вважається важливим у розвитку моральної ідентичності [17].

Ідея про ключову роль структурних характеристик пізнавально-мотиваційної сфери стала активно розроблятися в нейропсихологічних та когнітивно орієнтованих теоретичних напрямках Т. Тернавською, О. Шаумян, Т. Мішеніною, І. Волощук, Я. Раєвською, А. Грись, Р. Джунг, С. Гаспаровік, Р. Чавес.

Когнітивне сприйняття інформації у процесі формування ключових компетентностей в процесі освітньої діяльності безпосередньо впливає на ефективність мотивації провідної, стабільної емоційної сфери та творчої діяльності особистості, які досліджує колектив сучасних дослідників на чолі з автором [85].

Органічно та психічно здоровий мозок підлітка розвивається, сприймає та витримує інформаційне навантаження та має

мотиваційні важелі продукувати результати цієї діяльності. Результати мислення, у свою чергу, є показниками ефективності самомотивації у побудові індивідуальної освітньої траєкторії особистості, здатності до створення оригінального та, навіть, унікального продукту мислення [28].

Так, автор-практик М. Марковська пропонує дев'ять правил для педагогів, які працюють зі здобувачами під час військових дій. Вона зазначає, що неможна спілкуватися зі здобувачем не маючи особистого психологічного ресурсу, створити простір «я з тобою», проводити стабілізацію «я із тобою», якщо ви маєте на це певні знання. Автор наголошує на неприйнятному використанні у розмові тих предметів, які хоч якось асоціюється з війною, тривогою, літаками, зброєю, вибухами тощо. Навіть образ неба може навіювати особистості тривожні думки та почуття небезпеки. Якщо використовується гра, то вона має бути спрямована на побудову, створення єдиного цілого, відновлення та доповнення, та ніяк не на руйнування, дроблення. Жодних образів військової техніки, якомога більше цікавих фактів та позитивної інформації, віра у витримку та мужність здобувача, повне захоплення його розповіддю – все це дасть відчуття стабільності, хоч тимчасового душевного спокою, віри у майбутнє [40].

За версією Державної служби якості педагог – це особистість, що має академічну свободу, яка може самостійно визначати та розподіляти кількість годин на вивчення певної теми, обирати засоби та методи, онлайн-ресурси, методи та форми організації навчання [21]. Зазначається, що комунікація має здійснюватися будь-яким способом, але обов'язково здійснюватися ефективно, відповідно до психолого-педагогічних рекомендацій.

Основні напрямки здійснення комунікативного підходу мають впроваджуватися відповідно і внутрішньої адміністративної політики будь-якого закладу освіти, відповідно до:

- зрозумілості та доступності до будь-якої цільової аудиторії;
- вчасної, зрозумілої та швидкої взаємодії;

- керування принципами тактовності, персональності, зрозумілості, позитивності, активності, цілісності, зв'язаності, стилі стичності, ясності, легкості для сприймання, уніфікації;
- узгодження кожного комунікаційного прояву, обговорення його доцільності та ефективності;
- забезпечення якості зовнішньої комунікації, яка залежить від відповідальності та залученості кожного працівника освітньої установи [57].

Однією із основних платформ для комунікації та запровадження неформального/інформального навчання виступають офіційний веб-сайт освітньої установи та освітніх платформ, поширення інформації щодо форм здобуття освіти в каналі в Телеграм, акаунтах у Твітері, сторінках в Інстаграмі, Фейсбуці, сторінках в Ютуб, каналі у Тік Ток, формулах, блогах тощо. Досить поширеною наразі є освітня платформа Прометеус, яка надає широкі можливості для розширення індивідуальної освітньої траєкторії здобувача вищої освіти шляхом неформального/інформального навчання.

Заклад вищої освіти або наукова установа має розробити власний порядок визнання, розподілити повноваження компетентних структурних підрозділів для виконання організаційних заходів визнання, призначити уповноважених науково-педагогічних/педагогічних працівників та методи оцінювання – все це має реалізовуватися відповідно до Прядку визнання у вищій та фаховій передвищій освіті результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти [56].

Ключових стандартів неформальної освіти наразі немає, та є багато науково-дослідних інститутів, які активно займаються розвитком її стандартів та якісних показників, зокрема Українська Академія Лідерства, Prometheus, Міжнаціональний центр неформальної освіти, Українська глобальна академія тощо. У країнах Європейського союзу неформальна освіта розглядається роботодавцями на рівні з формальною. Її розвитку там сприяють

міжнародні організації – ООН, ЮНЕСКО, Європейський Союз, Рада Європи та інші [36].

Національний інститут стратегічних досліджень у своїй аналітичній записці презентував наукові висновки сучасних вітчизняних дослідників про глобальні передумови виникнення та впровадження інноваційних форм освіти, зазначив ключові форми освіти, які відповідають сучасним тенденціям суспільно-економічного розвитку. У переліку інноваційних форм освіти вагомий внесок відведено для неформальної та інформальної освіти [53].

Протягом так званих «доковідних» та «довоєнних» років в Україні неформальна/інформальна освіта була прийнятна переважно під час здобуття освіти дорослих та/або стажування, підвищення кваліфікації. Так О. Аніщенко, Л. Лук'янова та С. Прийма зауважують про неформальну освіту молоді та дорослих як таку, що стає надважливою у розрізі парадигми сталого розвитку суспільства. Автори надають виключного значення для освіти дорослих як показника соціалізації, гуманності, людиноцентрування політики держави для нарощування поступового прогресу соціально-економічної сфери та повного задоволення побутових потреб особистості, запровадження ідей інформаційно-трансформаційного соціуму на основі його інтелектуального вдосконалення [3].

Позитивна, ретельно проаналізована та вибрана імплементація європейських принципів, підходів та практик в освітній та науковій сферах має відбуватися паралельно зі зберіганням автентичності й оригінальності інновацій та фундаментальних наукових підходів до реалізації освітнього процесу в Україні.

1.2. Особливості взаємодії викладача зі здобувачами освіти в умовах дистанційного навчання в період воєнного стану у країні

В рекомендаціях Державної служби якості освіти «Як організувати свою роботу під час війни» йдеться про те, що школа під час війни є певним осередком освітньої та психологічної підтримки, в процесі якої не переривається соціалізація здобувача та її звичний темп життя. Важливим аспектом в організації роботи освітнього закладу є гнучкість, ефективність налаштування освітнього процесу, комфортного та нетравматичного для здобувачів освіти та педагогів [21].

Інформаційно-цифрова компетентність передбачає впевнене, та водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на роботі, в публічному просторі та приватному спілкуванні. Інформаційна й медіа-грамотність, основи програмування, алгоритмічне мислення, роботи з базами даних, навички безпеки в Інтернеті та кібербезпеці. Розуміння етики роботи з інформацією (авторське право, інтелектуальна власність тощо).

Запровадження онлайн-підготовки до здійснення освітнього процесу дає можливість поєднати професійні компетентності із застосуванням інформаційних технологій, показати якість запровадженого дистанційного навчання у зв'язку із карантинними та/або воєнними умовами, створює можливість поєднати «улюблені» гаджети із освітнім процесом, використовувати комп'ютер, смартфон або планшет під час заняття та поза ним в освітніх цілях, формувати навички soft-skills, мотивувати здобувачів освіти до освітньо-професійної діяльності та виваженої профорієнтації [62].

Безперечно найкращим у підготовці до будь-якого заняття буде поєднання самостійної розробки кожного педагогічного/науково-педагогічного працівника із дотриманням вимог

до проведення атестації з пропонованими діючими онлайн-платформами. Створення відповідних онлайн-форм індивідуально дає можливість здобувачам адаптуватися під навчальний матеріал, який викладає педагогічний/науково-педагогічний працівник, під основні терміни та ключові тези тематики завдання. Академічна доброчесність педагогічного/науково-педагогічного працівника має віддзеркалення у складанні завдань атестаційної роботи, що охоплюють різні теми у співвідношенні відповідно до методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України.

Гугл-форми стали найбільш зручним та швидким технічним засобом та способом створювати тести, анкетування або опитування. Написати завдання, вибрати тип відповіді (кілька варіантів та/або написаного власного) – простий алгоритм складання тестового завдання. Тест за такою формою може бути відправлено здобувачам освіти на електронну пошту або прикріпити посилання на своєму сайті. Для зручності та полегшення роботи педагогічного/науково-педагогічного працівника, можна додати функцію, яка перевіряє відповіді, а також ставить оцінки відповідно набраних балів за критеріями.

Завдяки досить легкій у користуванні платформі Quizlet створюються тести, в яких здобувачі можуть вибрати правильні відповіді із запропонованих, можуть знаходити відповідність між запитанням і зображенням, вписувати власний варіант відповіді.

Сервіс Proprofs можна підготувати тестові завдання за будь-якими варіантами (один або декілька варіантів відповідей, вставити пропущене слово, написати розгорнуту відповідь тощо). Програма дозволяє прикріплювати презентації, документи Word, Файли PDF, аудіо- та відео зображення та файли.

Kahoot! дозволяє подавати у форматі тестів, питальників, анкет матеріал, який вважає за доцільне педагогічний/науково-педагогічний працівник. Для кращої взаємодії суб'єктів освітньої діяльності, для побудови зворотного зв'язку суб'єктів освітньої діяльності нові теми опрацьовуються у формі простих запитань і відповідей, закріплення відбувається за допомогою розгорнутого

тестування. Kahoot! Може застосовуватися і в аудиторії і під час демонстрації у Zoom чи Google meet на головному екрані. Під час цієї демонстрації може тривати дискусія, обговорення, захист своєї роботи. Під час роботи із цим сервісом здобувачі освіти та педагогічний/науково-педагогічний працівник може використовувати будь-які гаджети.

Можна робити опитування або анкетування з різними формами відповідей за допомогою Class Marker. Першим ділом педагогічному/науково-педагогічному працівнику необхідно створити віртуальний клас та розіслати коди для з'єднання здобувачам. Цей сервіс дозволяє архівувати усі проведені тести, створює статистику успішності. Також можна давати посилання цього сервісу на своїй веб-сторінці, блозі чи сайті.

Мобільний додаток Plickers дозволяє аналізувати результати окремого здобувача освіти або формувати статистику усієї академічної групи, під час організації опитування здобувачів освіти прямо в аудиторії. Здобувачам освіти видаються бланки з варіантами відповідей. Вони піднімають потрібні картки, які скануються модератором за допомогою камери смартфона.

Можливість створювати завдання, у яких потрібно вибирати вірні і помилкові твердження надає Easy Test Marker. Цей сервіс вміє перемішувати питання, варіанти відповідей, для підтримання академічної доброчесності здобувачів освіти. Такі тести можна завантажити у форматах pdf, doc, відформатувати для зручності читання на будь-якому гаджеті [45].

Цінним є і те, що на цьому порталі можна виявити себе у якості журналіста, блогера чи іншого вісвітлювача подій: написати статтю, підказку, новину, пораду, виступити у ролі модератора форуму, спілкуватися на форумі, ставити «лайки» та коментувати дописи інших користувачів.

Ще один цікавий портал – гра iLearn, де здобувач має створити гейміфікованого героя. Підготовка до складання завдання перетворюється не просто у прохолодження тестів, вебінарів або завдань, користувач отримує електронні монети (вчибакси). За

проходження тестів, правильне виконання завдань, якісний коментар можна отримувати вчибакси. Під час опанування тем на віртуальних заняттях здобувачі освіти можуть ставити запитання викладачу у коментарях, спілкуватися у чаті з однолітками, знайомитися та товаришувати [90].

Дистанційна форма навчання є найбільш оптимальною та безпечною формою організації освітнього процесу під час воєнних подій. Та навантаження для здобувача освіти, яке було під час карантинного дистанційного навчання, рекомендовано оптимізувати у синхронний та асинхронний режими, зменшуючи при цьому кількість занять на день вдвічі. Таку можливість надають консультації зі здобувачами освіти, навчальні бесіди, творчі заняття, інтегровані уроки, тематичні міні онлайн-конференції.

Зустрічі зі здобувачами освіти відбуваються в онлайн форматі, зручному та звичному ще з часів жорсткого карантину під час епідемії коронавірусу. Відмінність лиш у тому, що зараз усі суб'єкти освітнього процесу не відчують себе в безпеці, оскільки йде війна. Часто заняття перериваються повітряними тривогами, що призупиняє режим запланованого графіку навчання. Педагогічні/науково-педагогічні працівники завжди приходять на допомогу вмінням зацікавити, заспокоїти, розповісти щось нове, перемістити фокус уваги здобувачів освіти на щось цікаве та неймовірне, застосовуючи інформацію з кінофільмів, мультфільмів, «мемів», історичних фактів, навіть фантастичних розповідей. Таке вміння педагогічного/науково-педагогічного працівника переключаче увагу здобувачів освіти від тривожних новин та страшної дійсності, залишаючи у контакті з дорослим, таким важливим для безпеки здобувача освіти.

Додатковою можливістю спілкування виступають безпечні месенжери, самостійна робота з рекомендованими онлайн-ресурсами, виконання фізичних та психологічних вправ, руханорк, створення особистих рухливих відеороликів, презентацій домашніх експериментів (враховуючи наявність у здобувачів необхідного обладнання та підручних предметів) тощо.

Навчальний предмет, вік здобувачів освіти та коло їх інтересів визначає вибір методів роботи педагогічних/науково-педагогічних працівників. Варто використовувати проблемно-ситуаційні, фасилітативні та творчі методи освітнього процесу. Дискусійна та партнерська форми навчання сприятимуть розвитку соціальної та громадянської ключових компетентностей, шляхом залучення здобувачів освіти до активної роботи, висловлювання своїх почуттів та ідей, надання можливості спілкування один з одним.

Домашні завдання бажано давати у формі творчих проєктів, мінімальних задач чи вправ на повторення, кількість яких педагогічний/науково-педагогічний працівник має регулювати залежно від емоційного стану, потреб здобувача освіти та безпекової ситуації.

1.3. Інформаційно-комунікативні стратегії у реалізації комунікативної компетентності сучасного викладача

Розбудова цифрової освітньої та наукової системи, шляхом оновлення дійсного цифрового освітнього середовища, стала актуальною на початку 2020 року, у зв'язку із початком епідемії корона вірусу та необхідністю створення засобів забезпечення освітнього процесу. Формування та реалізація державної політики у сферах освіти, науки, науково-технічної та інноваційної діяльності, цифрової трансформації для забезпечення сталого функціонування української держави продовжується і в період воєнного стану.

Шляхом залучення інформаційно-комунікативних стратегій відбувається активна розбудова комплексної системи психологічної підтримки та супроводу учасників освітнього процесу, а отже забезпеченні якості вищої освіти. Все це передусє трансформації вищої освіти з метою розвитку та посилення людського потенціалу нашої держави у повоєнний період [33].

Реалізація освітніх реформ в Україні сприятиме реалізації освітньо-наукового потенціалу, розвитку науково-технічного

ресурсу для сприяння обороноздатності України; раціональна економічна підтримка розвитку наукового потенціалу, реалізації інноваційних, науково-технічних проєктів, патентів сприятиме зменшенню відтоку наукового потенціалу української держави, зосередженню інтелектуальних здобутків в освітньо-наукових, науково-дослідних установах для розвитку української освіти і науки [21].

Сильні сторони реалізації інформаційно-комунікативних стратегій мають корелювати з відповідною внутрішньою адміністративною політикою закладу вищої освіти та здійснюватися відповідно до: зрозумілості та доступності до будь-якої цільової аудиторії здобувачів вищої освіти; вчасної, зрозумілої та швидкої взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу; керування принципами тактовності, персональності, зрозумілості, позитивності, активності, цілісності, зв'язаності, стилістичності, ясності, легкості для сприймання, уніфікації; узгодження кожного комунікаційного прояву, обговорення його доцільності та ефективності; забезпечення якості зовнішньої комунікації, яка залежить від відповідальності та ступеня залучення кожного працівника закладу вищої освіти [53].

Одним із основних платформ для комунікації виступають офіційний веб сайт закладу вищої освіти, канал в Телеграм, акаунти у Твітері, сторінки в Інстаграмі, Фейсбуці, сторінки в Ютуб, канал у Тік Ток, формуми, блоги тощо.

Комунікація або спілкування визначається як процес двостороннього обміну інформацією, почуттями, думками, міркуваннями, враженнями, загалом повідомленнями результатом якого є взаєморозуміння.

Комунікативна компетентність розуміється як здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, узгоджується із системою внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації в певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Комунікативна компетентність передбачає такий рівень взаємодії з оточуючими, який дозволяє особі в

межах своїх здібностей і соціального статусу успішно функціонувати в суспільстві, а також наявність життєвого досвіду, ерудиції, наукових знань тощо.

Складовими комунікативної компетентності виступають компетентності: комунікабельність, володіння змістовною інформацією та уміння оперувати нею, здатність до партнерської взаємодії та досягнення взаєморозуміння, запобігання та уникнення конфліктних ситуацій тощо.

Комунікативна компетентність педагогічного/науково-педагогічного працівника передбачає задоволення у потребі спілкування усіх учасників освітнього процесу, конструювання авторитету та об'єктивного уявлення про професіонала, м'який та ефективний педагогічний вплив на здобувачів освіти та колег, розбудова професійних стосунків та ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу, демонстрація взаємоповаги.

Інформаційно-комунікативний обмін відбувається в результаті здійснення комунікативного процесу – це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння предметного змісту [87].

В Основах стандартизації інформаційно-комунікаційних компетентностей у системі освіти України визначено, що інформаційно-комунікативна компетентність є результатом різнобічних здатностей людини і має такі складові:

- здатності й уміння: здобувати інформацію з різних джерел у зрозумілому вигляді; працювати з різними відомостями; критично оцінювати відомості; використовувати у професійній діяльності інформаційно-комунікативні технології;
- знання: особливостей інформаційних потоків у своїй галузі; основ ергономіки й інформаційної безпеки; функціональних можливостей інформаційно-комунікативних технологій;
- конкретні навички з використання комп'ютерної техніки та інформаційно-комунікативних технологій; ставлення особистості до застосування інформаційно-комунікативних

технологій для відповідальної соціальної взаємодії й поведінки [90].

Інформаційно-комунікативна компетентність педагога представляє собою систему компетентностей, а саме: технологічна (усвідомлення комп'ютера як універсального автоматизованого робочого місця для будь-якої професії); алгоритмічна (усвідомлення комп'ютера як універсального виконавця алгоритмів і універсального засобу конструювання алгоритмів); модельна (усвідомлення комп'ютера як універсального засобу інформаційного моделювання); дослідницька (усвідомлення комп'ютера як універсального технічного засобу автоматизації навчальних досліджень); методологічна (усвідомлення комп'ютера як основи інтелектуального технологічного середовища).

Показниками інформаційної компетентності педагогічного/науково-педагогічного працівника прийнято вважати: наявність загальних уявлень у сфері розвитку та використання інформаційно-комунікативних технологій; наявність уявлень про електронні освітні ресурси; налаштування інтерфейсу та встановлення відповідного програмного забезпечення; уміння створювати мультимедійні засоби навчання в середовищі програми Power Point; застосування можливостей пакету Microsoft Office для розробки дидактичних матеріалів з предметної області та робочих документів; уміння обробляти графічні зображення; володіння базовими Internet-сервісами, технологіями та основами технології побудови web-сайтів [87].

Отже, завдяки налагодженому здійсненню інформаційно-цифрової комунікації створюються оптимальні умови для ефективної взаємодії усіх стейкхолдерів освітнього процесу, а саме: досягнення бажаних освітніх результатів здобувачами освіти шляхом формування бази для самореалізації у професії, яка цікавить, можливість будувати кар'єру, бути конкурентоспроможним, відбудовувати країну ефективність науково-педагогічних працівників у вигляді колаборації з українськими та зарубіжними колегами, що є запорукою гідної оплати праці й

формування сильної академічної аудиторії; пріоритетність для роботодавців у співпраці із закладами вищої освіти як інвестиція у фахівців, які мають ґрунтовні теоретичні та практичні професійні компетентності.

1.4. Формальна, неформальна/інформальна освіта як ключові фактори у формуванні індивідуальної освітньо-професійної траєкторії викладача

За період пострадянського простору, включаючи пандемію та воєнний стан, вища освіта була і є вагомим показником інтелектуального потенціалу нашої країни. Можливість забезпечувати кваліфікованими спеціалістами різні галузі соціально-економічного життя України, збагачувати інтелектуальними та науково-технічними компетентностями основну працюючу частку українських громадян та здійснювати фахову підготовку здобувачів вищої освіти стала ключовим показником оборонної дієздатності нашої країни, проєктуванні відновлювального потенціалу у повоєнні часи та майбутнього процвітання України як незалежної, демократичної, європейської країни.

Сьогодні звичне написання конспектів та відтворювання прочитаного це лише низький рівень у здобутті освіти. Під час умов пандемії та воєнного стану можливість повноцінно здобувати формальну освіту може перекреслитися, нажаль, вже такими звичними для нас факторами: аварійним відключенням світла у зв'язку із ракетними обстрілами, зникненням доступу до мережі інтнет, оголошенням повітряної тривоги на території України тощо.

Вища освіта є важливим етапом у житті кожної людини. Вона надає можливості отримати професійні навички та знання, які необхідні для успішної кар'єри. Однак, педагогічний та науково-педагогічний працівник має постійно вдосконалювати свої професійні компетентності, відповідати реаліям сучасності, бути

фахівцем своєї справи та авторитетом для здобувачів вищої освіти. Формування індивідуальної освітньої траєкторії не обмежується здобуттям вищої освіти та не завжди може задовольнити усі потреби педагогічних/науково-педагогічних працівників та пропонувати актуальну та інноваційну освіту.

У зв'язку з цим, неформальна та інформальна освіта можуть стати важливим додатковим джерелом знань та допомогти підвищити кваліфікацію педагогічного/науково-педагогічного працівника, стати ключовим фактором у формуванні індивідуальної професійної траєкторії.

Індивідуальна професійна траєкторія – персональний шлях реалізації особистісного потенціалу викладача закладу вищої освіти, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, ґрунтується на виборі науково-педагогічним/педагогічним працівником видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання. Індивідуальна професійна траєкторія в закладі освіти може бути реалізована через науково-педагогічну діяльність [62], до якої закладається відповідність усім критеріям та ліцензійним умовам освітньої та/або професійної кваліфікації педагогічних/науково-педагогічних працівників.

Відповідно до Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності до будь-якого здобувача ліцензії (закладу вищої освіти), здобувач ліцензії (ліцензіат) повинен забезпечити кожний освітній компонент освітньої програми на відповідному рівні вищої освіти науково-педагогічними (педагогічними) та/або науковими працівниками з урахуванням відповідності їх освітньої та/або професійної кваліфікації. Науково-педагогічні, педагогічні та наукові працівники, які забезпечують освітній процес, повинні мати не менше чотирьох досягнень у професійній діяльності за останні п'ять років, визначених у пункті 38 цих Ліцензійних умов [37].

У пункті 37 зазначається, що відповідність освітньої та/або професійної кваліфікації науково-педагогічних, педагогічних та наукових працівників освітньому компоненту визначається: на підставі документів встановленого зразка про: про вищу освіту; присудження наукового ступеня (однакова за змістом спеціальність (предметна спеціальність, спеціалізація); наявність досвіду професійної діяльності (заняття) за відповідним фахом (спеціальністю, спеціалізацією) не менше п'яти років (крім педагогічної, науково-педагогічної, наукової діяльності); керівництво (консультування) дисертації на здобуття наукового ступеня за спеціальністю, що була захищена в Україні або за кордоном; щонайменше п'ятьма публікаціями у наукових виданнях, які включені до переліку фахових видань України, до наукометричних баз, зокрема Scopus, Web of Science Core Collection, протягом останніх п'яти років [37].

Відповідно до пункту 38, досягнення у професійній діяльності педагогічних/науково-педагогічних працівників, які зараховуються за останні п'ять років: 1) наявність не менше п'яти публікацій у періодичних наукових виданнях, що включені до переліку фахових видань України, до наукометричних баз, зокрема Scopus, Web of Science Core Collection; 2) наявність одного патенту на винахід або п'яти деклараційних патентів на винахід чи корисну модель, включаючи секретні, або наявність не менше п'яти свідоцтв про реєстрацію авторського права на твір; 3) наявність виданого підручника чи навчального посібника (включаючи електронні) або монографії (загальним обсягом не менше 5 авторських аркушів), в тому числі видані у співавторстві (обсягом не менше 1,5 авторського аркуша на кожного співавтора); 4) наявність виданих навчально-методичних посібників/посібників для самостійної роботи здобувачів вищої освіти та дистанційного навчання, електронних курсів на освітніх платформах ліцензіатів, конспектів лекцій/практикумів/методичних вказівок/рекомендацій/робочих програм, інших друкованих навчально-методичних праць загальною кількістю три найменування; 5) захист дисертації на

здобуття наукового ступеня; б) наукове керівництво (консультування) здобувача, який одержав документ про присудження наукового ступеня; 7) участь в атестації наукових кадрів як офіційного опонента або члена постійної спеціалізованої вченої ради, або члена не менше трьох разових спеціалізованих вчених рад; 8) виконання функцій (повноважень, обов'язків) наукового керівника або відповідального виконавця наукової теми (проєкту), або головного редактора/члена редакційної колегії/експерта (рецензента) наукового видання, включеного до переліку фахових видань України, або іноземного наукового видання, що індексується в бібліографічних базах; 9) робота у складі експертної ради з питань проведення експертизи дисертацій МОН або у складі галузевої експертної ради як експерта Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, або у складі Акредитаційної комісії, або міжгалузевої експертної ради з вищої освіти Акредитаційної комісії, або трьох експертних комісій МОН/зазначеного Агентства, або Науково-методичної ради/науково-методичних комісій (підкомісій) з вищої або фахової передвищої освіти МОН, наукових/науковометодичних/експертних рад органів державної влади та органів місцевого самоврядування, або у складі комісій Державної служби якості освіти із здійснення планових (позапланових) заходів державного нагляду (контролю); 10) участь у міжнародних наукових та/або освітніх проєктах, залучення до міжнародної експертизи, наявність звання “суддя міжнародної категорії”; 11) наукове консультування підприємств, установ, організацій не менше трьох років, що здійснювалося на підставі договору із закладом вищої освіти (науковою установою); 12) наявність апробаційних та/або науково-популярних, та/або консультаційних (дорадчих), та/або науково-експертних публікацій з наукової або професійної тематики загальною кількістю не менше п'яти публікацій; 13) проведення навчальних занять із спеціальних дисциплін іноземною мовою (крім дисциплін мовної підготовки) в обсязі не менше 50 аудиторних годин на навчальний рік; 14) керівництво студентом, який зайняв призове місце на I або

II етапі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або робота у складі організаційного комітету / журі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або керівництво постійно діючим студентським науковим гуртком / проблемною групою; керівництво студентом, який став призером або лауреатом Міжнародних, Всеукраїнських мистецьких конкурсів, фестивалів та проєктів, робота у складі організаційного комітету або у складі журі міжнародних, всеукраїнських мистецьких конкурсів, інших культурномистецьких проєктів (для забезпечення провадження освітньої діяльності на третьому (освітньо-творчому) рівні); керівництво здобувачем, який став призером або лауреатом міжнародних мистецьких конкурсів, фестивалів, віднесених до Європейської або Всесвітньої (Світової) асоціації мистецьких конкурсів, фестивалів, робота у складі організаційного комітету або у складі журі зазначених мистецьких конкурсів, фестивалів); керівництво студентом, який брав участь в Олімпійських, Паралімпійських іграх, Всесвітній та Всеукраїнській Універсіаді, чемпіонаті світу, Європи, Європейських іграх, етапах Кубка світу та Європи, чемпіонаті України; виконання обов'язків тренера, помічника тренера національної збірної команди України з видів спорту; виконання обов'язків головного секретаря, головного судді, судді міжнародних та всеукраїнських змагань; керівництво спортивною делегацією; робота у складі організаційного комітету, суддівського корпусу; 15) керівництво школярем, який зайняв призове місце III–IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів, II–III етапу Всеукраїнських конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт учнів – членів Національного центру “Мала академія наук України”; участь у журі III–IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів чи II–III етапу Всеукраїнських конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт учнів – членів Національного центру “Мала академія наук України” (крім третього (освітньо-наукового/освітньо-творчого) рівня); 16) наявність статусу учасника

бойових дій (для вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти); 17) участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки під егідою Організації Об'єднаних Націй (для вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти); 18) участь у міжнародних військових навчаннях (тренуваннях) за участю збройних сил країн – членів НАТО (для вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти); 19) діяльність за спеціальністю у формі участі у професійних та/або громадських об'єднаннях; 20) досвід практичної роботи за спеціальністю не менше п'яти років (крім педагогічної, науково-педагогічної, наукової діяльності) [37].

Неформальне навчання охоплює різноманітні форми навчання, які не входять до офіційної системи освіти. Воно є неструктурованим та неформальним процесом, який може бути здійснений у будь-який час та в будь-якому місці. Наприклад, це може бути участь в онлайн курсах, участь у вебінарах, семінарах, конференціях та ін. Ці форми навчання дозволяють педагогічним/науково-педагогічним працівникам засвоювати знання та формувати навички у неформальних налаштуваннях, що може допомогти у покращенні їхньої кваліфікації та розвитку професійного потенціалу.

Однак, інформальне навчання є ще більш неструктурованим та неформальним процесом, який може відбуватися без будь-яких обмежень у часі та місці. Наприклад, це може бути вивченням знань з медіа, читанням статей, участь у форумах тощо.

Інформальна освіта включає у себе навчання, яке відбувається в позаформальних засобах, таких як робота, волонтерство, самостійні проекти, менторство та інші. Інформальна освіта може бути важливим доповненням до формальної освіти, оскільки вона надає здобувачам можливість отримати додаткові навички та знання, які не надаються у формальній освіті.

Ключовою перевагою неформальної освіти є те, що вона може надати педагогічним/науково-педагогічним працівникам практичний досвід у різних сферах, таких як бізнес, технології та соціальна робота. Цей досвід може бути корисним для подальшого формування індивідуальної професійної траєкторії.

Крім того, неформальна освіта може надати педагогічним/науково-педагогічним працівникам можливість розвивати компетентності, які не надаються у формальній освіті, такі як комунікаційні навички, лідерські якості, креативне мислення тощо.

Неформальне навчання відбувається за межами офіційних систем освіти і може бути організоване як самостійно, так і у рамках групи.

Додатковою перевагою неформального навчання є те, що воно може доповнювати офіційну освіту та забезпечувати додаткові компетентності, які не надаються закладами вищої освіти. Однак, щоб неформальне навчання було успішним, важливо, щоб педагогічні/науково-педагогічні працівники мали доступ до різноманітних можливостей та ресурсів, які вони можуть використовувати для свого розвитку.

Хоча неформальне та інформальне навчання мають свої переваги, вони не можуть повністю замінити формальну освіту. Формальна освіта є основою знань та навичок, необхідних для індивідуальної професійної діяльності педагогічного/науково-педагогічного працівника. Однак, комбінація формальної, неформальної та інформальної освіти може допомогти збільшити свої можливості та підвищити якість індивідуальних професійних компетенцій.

Загальний аналіз неформальної та інформальної освіти як ключового фактора у формуванні індивідуальної професійної траєкторії педагогічного/науково-педагогічного працівника дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, неформальне та інформальне навчання можуть доповнити та покращити формальну освіту, дозволяючи викладачам розвивати додаткові навички та продовжувати здобувати знання по закінченню освітнього процесу

у закладі вищої освіти. По-друге, неформальне та інформальне навчання допомагає педагогічним/науково-педагогічним працівникам збільшити свою мотивацію та зацікавленість у певних напрямках, а також покращити їх професійну діяльність у майбутньому. По-третє, неформальне та інформальне навчання забезпечує викладачу мати безперервну змогу набувати практичний досвід та знання, які можуть бути корисними у їхній теперішній та майбутній кар'єрі, бути конкурентоспроможним фахівцем.



РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ІМІДЖУ ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА

2.1. Проблема комунікативного іміджу викладача-менеджера

Інтенсифікація такої необхідної реформи освіти передбачає досягнення головної мети: відповідність та конкурентоспроможність професіонала на ринку праці як українського так і європейського середовища, спроможність докласти максимальних зусиль та ефективного внеску у відбудову України у повоєнні роки. Заклад освіти позиціонується як осередок формування свідомого, патріотичного, мислячого та успішного суспільства, який може досягати максимальних цілей шляхом активної співпраці, консолідації, інтеграції за рахунок комунікації та напрацьованого авторитету й іміджу.

Актуальним є формування позитивного іміджу одного із внутрішніх стейкхолдерів освітнього процесу, а саме менеджера освіти, який є ключовим фактором реалізації освітнього процесу у закладі вищої освіти та монітером, модератором у формуванні самоідентифікації, мотивації та перспективі професійного розвитку як здобувачів, так і викладачів закладу вищої освіти. Сьогодні менеджер освіти та його ефективні професійні комунікативні компетенції є ключовими у забезпеченні якості освітніх послуг та створенні іміджу успішного закладу вищої освіти.

Сьогоднішня дійсність зобов'язує адміністрацію закладів освіти бути готовим прийняти виклики щодо організації освітнього процесу для людей з особливими потребами. Внутрішньо переселені сім'ї, які, у зв'язку із військовими діями, можуть мати

членів родини з особливими потребами; демобілізовані військові, які отримали складні поранення тощо – складатимуть значну частку серед викладачів та здобувачів освітніх послуг у воєнний та повоєнний час. Освітній заклад має стати осередком комфорту, толерантного та етичного ставлення для людей з особливими потребами. Ефективна менеджерська діяльність та базові юридичні документи мають забезпечувати діючими та дієвими нормативами організації освітнього процесу зокрема тих, хто має фізичні та психічні проблеми у зв'язку із наслідками російської агресії.

Створення позитивного іміджу закладу вищої освіти дає можливість привернути увагу, сприяти позитивній профорієнтаційній роботі, долучати до науково-педагогічного складу справжніх професіоналів, науковців-практиків та повноцінно задовольнити освітні потреби клієнтів освітніх послуг як серед молоді так і серед дорослих здобувачів.

Розуміння іміджу в широкому форматі виступають предметом дослідження багатьох зарубіжних авторів (Л. Браун, П. Берд, Д. Френсіс) та визнаних світовою науковою спільнотою, які визначили закономірності становлення педагогічної майстерності освітянських кадрів та формування професійно важливих якостей майбутніх викладачів (Н. Гузій, І. Зязюн, В. Сухомлинський), а також українських дослідників, які займаються проблемами іміджу сучасного закладу освіти (У. Галицька, Н. Донкоглова, О. Романовська).

За визначенням У. Галицької та Н. Донкоглової термін «імідж» проєктує враження особистості на людей, які фіксують це враження у своїй свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипів і уявлень. Імідж викладача вищої школи постає в образі людини, сформованого з багатьох компонентів, зовнішніх і внутрішніх характеристик (візуальної привабливості, культури вербального та невербального спілкування, особистих якостей відповідно до моральних і етичних норм) [13].

Відповідно до тлумачення моделі іміджу за О. Романовською, зовнішня складова передбачає вербальну та невербальну поведінку

особистості. Що обумовлює її комунікативну складову. Як зазначає авторка, імідж – явище багатогранне і складне, яке зачіпає багато сфер життя сучасного соціуму, чия сутність, закономірності і механізми формування досі чітко не визначені [26].

Особистість менеджера освіти, його комунікативний імідж, вміння й бажання встановлювати діалог зі здобувачами та викладачами закладу вищої освіти транслюють здатність до педагогічного спілкування, розуміння й адекватного їх сприйняття як рівноправних партнерів, слугують показниками педагогічної культури в цілому і педагогічної майстерності зокрема. О. Беляєва тлумачить позитивний імідж не лише як вплив соціального самопочуття викладача, його професійну самореалізацію, але й як забезпечення формування позитивного іміджу закладу вищої освіти в цілому [8].

У Законі України «Про освіту» у ст. 49 зазначається, що громадська акредитація, як оцінювання закладу освіти щодо ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти та забезпечення досягнення здобувачами освіти результатів навчання, передбачених освітніми програмами і стандартами освіти, здійснюється з метою визнання якості освітньої діяльності закладу освіти та формування його позитивного іміджу і репутації [64].

Усі клієнти освітніх потреб прагнуть обрати освітній заклад і згодом не розчаруватися у своєму виборі. З іншого боку, викладачі та адміністрація закладу освіти прагнуть створити унікальне освітнє середовище. Для того щоб заклад освіти виокремлювався з-поміж інших, має бути чітко відлаштована управлінська система, освітні програми та матеріально-технічне забезпечення має бути привабливим для абітурієнтів майбутніх здобувачів та учасників-претендентів конкурсу на науково-педагогічні посади.

Імідж менеджера освіти позиціонується як емоційно забарвлений образ особистості, що визначається гармонійним співвідношенням різних аспектів його професійної діяльності та транслюється у зовнішнє середовище до свідомості певної спільноти.

Ключовою метою створення позитивного іміджу закладу вищої освіти є підвищення його ефективності та конкурентоздатності, забезпечення надання якісних освітніх послуг, цільової аудиторії, інвестицій, налагодження співпраці із вітчизняними та міжнародними партнерами шляхом ефективної комунікації.

Важливо розуміти що до закладу вищої освіти висуваються вимоги щодо вибудовування, утримання та нарощування репутації, іміджу, для створення якого важливі усі аспекти діяльності.

Імідж – це корпоративне явище, яке визначає, корегує та покращує кожний член колективу окремо. Кожен член колективу має розуміти і розділяти відповідальність за реалізацію окремих складників іміджу, що знаходяться в його компетенції. Існує декілька шляхів формування іміджу: стихійно (спонтанно), цілеспрямовано, природно та штучно. Побудова іміджу (іміджбілдінг) закладу вищої освіти потребує використання багатьох засобів, зокрема: SWOT-аналіз, SMART-аналіз, PEST-аналіз, Publik Relations, пабліситі, реклама, створення бренду закладу вищої освіти, його керівника.

SWOT-аналіз реалізації освітнього процесу спрямований на формування узагальненого інформаційного потенціалу, оптимізації освітнього процесу закладу вищої освіти, появи ефективних рішень, що стосуються відповідної реакції (впливу) закладу (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) споживачів освітніх послуг і може стати засобом забезпечення ефективності та іміджу закладу вищої освіти.

SWOT – це аббревіатурне скорочення виразу, яке в перекладі з англійської мови означає: S – strength – сила (сильні сторони), W – weakness – слабкість (слабкі сторони), O – opportunities – можливості, T – threats – труднощі, загрози. Як правило, SWOT-аналіз проводить робоча група, яка покликана оптимізувати діяльність та організацію освітнього процесу закладу вищої освіти. При цьому вона просувається такими етапами стратегічного планування:

1-й – провести реальний соціально-економічний аналіз;

2-й – сформулювати цілі й завдання розвитку ЗВО, зокрема корегування іміджу установи;

3-й – спроектувати майбутнє ЗВО, передбачити ефективність окремих проєктів, їхню привабливість відповідно до запитів аудиторії і можливостей закладу (матеріальна спроможність, рівень професіоналізму, кваліфікації, майстерності колективу, відповідність Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності).

Мета SWOT-аналізу – виявити і визначити шляхи розвитку сильних сторін, визначити спроможність успішного використання існуючих і створення нових можливостей, урахувати наявні слабкі місця, щоб зменшити їх вплив на розвиток іміджу установи, і нейтралізувати загрози.

Першим критерієм SWOT-аналізу є виявлення і визначення шляхів розвитку сильних сторін. До них відносять види і напрями найуспішнішого й найперспективнішого розвитку ЗВО, а також умови його діяльності на ринку освітніх послуг. Наприклад: конкурентоспроможність якості послуг, кваліфікація науково-педагогічного/педагогічного складу, наявність і вплив на можливості розвитку ЗВО, маркетингова інформація/розвідка, моніторинг якості та періодичності навчання, розвитку, стажування та підвищення кваліфікації науково-педагогічного/педагогічного складу, заробітна плата, премії, мотивація викладачів ЗВО, умови праці людей, стабільність кадрів, команда односторонців, використання інновацій, цифрових інформаційних технологій, тривале перебування на ринку освітніх послуг, сильна транспортна прив'язка, близькість до закладу вищої освіти як робочого місця тощо.

Publik Relations – це зв'язок із громадськістю, технології створення і в провадження у соціально-економічні системи конкурентоспроможного образу певного об'єкта (послуги, товару, фірми, брэнда, особистості) з метою закріплення цього образу на ринку як необхідного і одного з найкращих. Часто поняття іміджмейкінг ототожнюють з поняттям Publik Relations.

Прикладом піару є день відкритих дверей, профорієнтаційна робота, батьківські збори, робота з мешканцями мікрорайону, зі спонсорами, благодійниками, усіма стейкхолдерами освітнього процесу. PR в освіті – це спроба задовольнити інтерес до закладу вищої освіти і його освітніх послуг шляхом передачі наявної інформації через різні канали, в основному, на безкоштовній основі.

Пабліситі можна розглядати як певні дії, спрямовані на привернення уваги громадськості шляхом безоплатного висвітлення інформації про заклад вищої освіти за допомогою засобів масової інформації. Для цього розсилаються прес-релізи, що містять цікаву для цільової аудиторії інформацію, на значущі заходи запрошуються телевізійники, журналісти.

Проводити пабліситі доречно у дні свят, презентацій, науково-практичних конференцій тощо. Налагодити контакти із засобами масової інформації – це одне із завдань керівництва закладу. Контакт зі ЗМІ потребує від керівників: спілкування із журналістами; написання статей, прес-релізів; участь в інтерв'ю; запрошення представників ЗМІ на презентації, семінари тощо.

Одним із засобів пабліситі є ефективна робота веб-сайту закладу вищої освіти, на якому висвітлюється діяльність освітньої установи. Важливим є дисципліноване періодичне висвітлення новин закладу, оновлення сторінок структурних підрозділів, об'єктивність та дотримання академічної доброчесності публікацій, інформації загалом.

Реклама закладу вищої освіти – це сукупність цілеспрямованих інформаційних контактів із зовнішнім світом, спрямованих на створення та підтримку іміджу та ефективності освітнього процесу.

В основі будь-якого рекламного тексту лежить акт специфічної комунікації, що є передачею «реklamного повідомлення» від адресата до реципієнта за допомогою систематизованих мовних і немовних засобів. Зміст рекламного повідомлення визначається особливою установкою, яка полягає у зміні чи формуванні у реципієнта думки з тим, щоб він прийняв рішення про купівлю рекламованого продукту, а потім відповідно діяв. Кінцевою метою

реклами є управління діяльністю людей, а передача повідомлення – лише окремий засіб її досягнення. Реклама відрізняється від пабліситі. Пабліситі – це здебільшого безкоштовний і стихійний вид послуг, тоді як реклама потребує попереднього платного замовлення, розміщення, просування.

Бренд закладу вищої освіти та його керівника є результатом всіх заходів з PR, пабліситі, реклами. Бренд – комплекс понять, які узагальнюють уявлення людей про відповідний товар, послугу, організацію, зокрема освітній заклад, про особистість. Це відтворення в уяві споживача усієї сприйнятої ним інформації про певний об'єкт. Створення певного бренду, потребує постійної інформаційної та іміджевої підтримки, так званого постійного брендінгу.

Демократичні засади менеджменту адміністрації освітнього осередку, ефективні важелі для створення зворотного зв'язку від керівництва, подолання стресових та конфліктних ситуацій, стабільний соціально-психологічний клімат у закладі вищої освіти – все це позитивно впливає на оптимізацію діяльності та організації освітнього процесу, забезпечує ефективність та покращує імідж закладу освіти.

Сучасна вища освіта має бути динамічною та інноваційною, що створить сприятливі умови для підтримки іміджу будь-якого закладу вищої освіти. У формуванні комунікативного іміджу важливого значення набуває взаємодія менеджера освіти з персоналом, що визначає більшість параметрів іміджу закладу вищої освіти: мотиваційні аспекти стимулювання праці, підвищення кваліфікації науково-педагогічних/педагогічних працівників, демократичний менеджмент керівника закладу освіти, його взаємодія та зворотній зв'язок з усіма учасниками освітнього процесу.

Реалії сучасності актуалізують стурбованість керівників закладів освіти щодо підвищення сьогоденного благополуччя більше, ніж стратегічною ціллю розвитку, яка є досить довготривалою. Це стає причиною недостатньої чіткої, ціле-

спрямованої, комплексної роботи керівників зі створення стійкого позитивного іміджу закладу вищої освіти, яка є вагомим резервом у підвищенні конкурентоздатності, посіданні високих щаблів у рейтингу кращих закладів вищої освіти в Україні та на міжнародній арені взагалі.

Кожний керівник разом із усім колективом прагнуть формувати заклад вищої освіти індивідуальним, який позитивно вирізняється серед інших, викликає бажання у викладача-менеджера влаштуватися сюди на роботу, а у здобувачів – здобувати вищу освіту саме тут. Позитивний імідж закладу вищої освіти можна розглядати як додатковий ресурс управління, розвитку системи його менеджменту. Науково-педагогічна практика управління закладом вищої освіти, формування її традицій так чи інакше передбачає поступове нашарування привабливого іміджу освітньої установи, що безпосередньо залежить від привабливого образу науково-педагогічного/педагогічного складу, професійної та комунікативної компетентності викладача-менеджера освіти.

Професійна компетентність передбачає здатність фахівця відповідати суспільним вимогам професійної діяльності та демонструвати належні професійні та комунікативні якості, мобілізуючи при цьому відповідні професійні компетентності, емоції, мотиваційні ресурси, моральні та етичні цінності та досвід.

Одним із ключових компонентів іміджу колективу закладу освіти є культура мовлення та спілкування (комунікативна культура). Комунікативна культура є обов'язковим елементом загальної культури особистості. Мовлення людини – це її візитівка. Від грамотності та стилю мовлення, від вміння висловлювати свої думки безпосередньо залежить успіх менеджера освіти, як у повсякденному так і в професійному спілкуванні.

Українська дослідниця Надія Бабич, культуру мовлення трактує у трьох значеннях: ознаки, властивість, сукупність і система, які говорять про комунікативну досконалість; сукупність навичок і знань людини, які забезпечують цілісне і просте застосування мови з метою спілкування; галузь лінгвістичних знань

про культуру мовлення як сукупності і системи її комунікативних якостей [6].

Педагогічна ефективність мовлення менеджера освіти залежить переважно від рівня володіння мовою, техніки та майстерності комунікації, вміння використовувати влучні та доречні мовні засоби загалом. Педагогічна ефективність комунікативної поведінки менеджера освіти залежить передусім від того, який стиль спілкування зі здобувачами та викладачами ЗВО притаманний, які установки на взаємодію із ними, як відчуваються особливості ситуації мовлення.

Сформований шляхом ефективною комунікації позитивний імідж менеджера освіти допоможе вирішити наступні завдання: збільшення привабливості сучасного закладу вищої освіти для усіх учасників освітнього процесу, розширення піару та інформування потенційних клієнтів освітніх послуг про нові можливості та розширення діапазону цих послуг, їх впровадження, підвищення рівня організаційної культур закладу вищої освіти, покращення соціально-психологічного клімату у науково-педагогічному колективі.

Відповідно до Дорожньої карти європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року, в рамках операційної цілі «Учасники освітнього процесу та науковці здійснюють адвокацію національної освіти та науки», одним із завдань освітянської спільноти є налагодження комунікації освітян та науковців з українською діаспорою в країнах ЄС. З метою розуміння можливостей співробітництва в рамках інструментів ЄС (операційна ціль 3.2.) рекомендується запровадження курсів для освітян та науковців з вивчення англійської мови та проєктменеджменту [24].

Документ також наголошує на необхідності посилення зв'язку між освітою та потребами ринку праці, безперечно підтверджує необхідність формування комунікативного іміджу менеджера освіти.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо забезпечення якісного вивчення, викладання та використання англійської мови у закладах вищої освіти України [44], комунікація англійською мовою стає частиною узгодженої загальної корпоративної культури закладу вищої освіти, яка вибудовується на спільних підходах (лідерство, інноваційність, креативність, доброзичливість, застосування інноваційних освітніх технологій) та принципів відкритості, демократичності, рівного доступу, справедливості.

Залучення усіх внутрішніх стейкхолдерів закладу освіти (адміністрації, керівників структурних підрозділів, викладачів закладу вищої освіти, здобувачів) до формування комунікативного іміджу і за рахунок використання англійської мови стане ефективним, за умови чіткого індивідуального усвідомлення важливості підтримки цілей закладу вищої освіти, визначених у цьому напрямку.

Успішному формуванню комунікативної культури, як частини комунікативного іміджу, сприятиме формальний та неформальний дискурс у вигляді офіційної інформаційної кампанії, науково-практичних конференцій, науково-методичних семінарів, флеш-мобів, ініційованих самим менеджером освіти чи/та здобувачами й викладачами закладу вищої освіти, сторінки на офіційному веб-сайті та/або у соціальних мережах кафедри, яка забезпечує вивчення англійської мови, обговорення відповідних питань на засіданнях кафедри, методичної ради у закладі освіти.

Професійне спілкування менеджера освіти має діалогічний характер та передбачає взаємодію зі всією адміністрацією закладу вищої освіти та колегами-викладачами, щоденне спілкування зі здобувачами вищої освіти. Різний рівень комунікативних навичок та відповідний соціальний статус учасників спілкування потребує гнучкості мовленевих засобів, адаптації власної мовленевої поведінки та побудову індивідуального комунікативного іміджу.

Професійне мовлення менеджера освіти як науково-педагогічного працівника має відповідати вимогам культури мовлення. Показник рівня інтелігентності, освіченості, толе-

рантності, комунікативної майстерності, емоційної гнучкості визначає комунікативний імідж ефективного управлінця.

Важливою складовою для створення іміджу професіоналу є комунікативність, яка виявляється у відносно стійких властивостях особистості у сприйнятті, розумінні, засвоєнні, використанні та передаванні інформації. Такі характеристики комунікативності прямо визначають ефективність формування й розвитку пізнавальної діяльності здобувача вищої освіти на базі іміджу самого викладача-менеджера.

Комунікативність менеджера освіти формується під впливом професійно-особистісних чинників, що визначають його комунікативний імідж. Суттєвим та важливим є активність особистості (участь у громадській, науково-педагогічній/педагогічній, комунікативній діяльності), прояви відповідальності, самоменеджмент та якісний тайм-менеджмент.

Комунікація та стиль поведінки визначає внутрішній світ особистості, її культуру, морально-естетичні аспекти. Поведінка менеджера освіти має бути адекватною певній ситуації, позитивно орієнтованою, виваженою, діловою та довірливою. Не менш важливими є і інші невербальні складники: рухи, постава, жестикуляція, посмішка, стиль взаємодії з оточуючими. Невербальні характеристики комунікативності управлінця вказують про його внутрішній стан, який відображає впевненість, стриманість у рухах, прямота та відкритість. Основним поштовхом щодо налагодження ефективної комунікації із аудиторією виступає усмішка.

Ключовим фактором ефективності комунікативного іміджу менеджера освіти, емоційним показником взаємодії членів колективу є соціально-психологічний клімат, формування якого є головним із завдань закладу вищої освіти. Соціально-психологічний клімат у колективі безпосередньо впливає на професійну науково-педагогічну/педагогічну діяльність та на ефективність освітнього процесу в цілому.

Соціально-психологічний клімат відображається у міжособистісних відносинах у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або суперечать продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості в колективі [18]. Соціально-психологічний клімат закладу освіти виявляється у відносно стійкому психологічному настрої соціального осередку, що проявляється у різних формах діяльності усіх учасників освітнього процесу.

Аналіз сучасних науково-педагогічних та соціально-психологічних досліджень, методичних рекомендацій, перспективних стратегій та нормативів Міністерства освіти і науки України дозволяє виокремити те, що інтерес до наукових здобутків освітянської іміджології набуває все ширшого запиту та популярності, однак цілісної концепції щодо формування комунікативного іміджу менеджера освіти поки не створено.

Формування комунікативного іміджу менеджера освіти як ключового стейкхолдера освітнього процесу проблема досить актуальна, потребує подальших розробок, розбудовує ефективність внутрішньої комунікації у закладі вищої освіти, формує налагодження спілкування зі здобувачами вищої освіти та викладачами. Шляхом професійного спілкування та ефективного управління створюються сприятливі умови для підвищення мотивації праці та навчання, підвищення професійної кваліфікації викладачів закладу вищої освіти та інтенсифікації формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів вищої освіти.

Демократичні засади менеджменту адміністрації закладу освіти, ефективні важелі для створення зворотного зв'язку від керівництва, подолання стресових та конфліктних ситуацій, стабільний соціально-психологічний клімат у закладі вищої освіти – все це позитивно впливає на формування основних критеріїв комунікативного іміджу (мовні можливості, комунікативність, професійне мовлення, комунікативну культуру тощо).

2.2. Комунікативна діяльність викладача-менеджера освіти засобами дистанційного навчання

Сучасна вища освіта має потребу у висококваліфікованих фахівцях, які здатні творчо підходити до організації освітнього процесу та досягати високих якісних результатів. Для цього викладач-менеджер освіти повинен постійно шукати шляхи професійного розвитку та самореалізації, здійснювати безперервне навчання та максимально повно розкривати власні можливості. Прагнення до самовдосконалення, відкриття у собі нових граней успішності, зокрема організація освітньої діяльності засобами дистанційного навчання, сприяє досягненню професійного успіху в умовах сьогодення.

Отже, сучасний викладач закладу вищої освіти, як справжній професіонал, постійно шукає нові можливості для задоволення потреби у самореалізації, навіть всупереч тяжким умовам сучасності, розвивається за допомогою альтернативних способів, зокрема, організації дистанційної освіти в онлайн форматі.

Дослідженням формування, розвитку, самовдосконалення та самореалізації особистості у процесі професійної діяльності зорієнтовані такі науковці та практики: А. Авер'янова, С. Антощук, О. Артемова, А. Большакова, Н. Кравченко, С. Максименко, І. Маноха та інші.

Науковець І. Маноха наголошує, що за рахунок акумулювання себе, нагромадженням енергії, компетенцій, розкриття здібностей і проявляється самореалізація особистості [42]. Авторка зазначає, що самореалізація як спосіб реалізації особистості складається із трьох фаз: актуалізація, напруга, зняття.

Актуалізація виступає ціллю, мотивацією та задоволенням важливого інтересу; фаза напруги постає наслідком мотивації; зняття напруги відбувається внаслідок досягання бажаного результату та виправдання мотивації та інтелектуальних зусиль. Фази мають циклічний характер, який повторюється. Русійськими факторами проходження циклу фаз самореалізації є наявність сили

волі та як результат самоціль, самопізнання, самосвідомість, самоактуалізація, самоконтроль, самоаналіз та самоорганізація.

Поняття професійної реалізації О. Артемова позиціонує як соціалізований шлях гармонійного розвитку особистості, який об'єднує у собі професійно-практичний, духовний досвід в процесі здобуття кваліфікації спеціаліста в період первинного професійного становлення (навчання у закладі вищої освіти), відшліфовування професійних ролей та обов'язків, розкриття раніше незатребуваних граней особистого професійного потенціалу [5].

Професійний успіх, як основу самореалізації особистості, виокремлює у своїх дослідженнях А. Авер'янова, яка розкриває закономірності професійної самореалізації які тісно пов'язані з особистісними рисами та успішністю професійної самореалізації. Автор окреслює особистісні риси успішної людини такі як активна життєва позиція, оптимізм, прагнення до творчості й самопізнання, самовираження, працьовитість, гнучкість, критичність, далекоглядність тощо [1, с. 7]. Молодий науковець Н. Кравченко розглядає самореалізацію як феномен сучасності крізь призму філософських та психологічних аспектів, визначає її ключове місце в системі потреб особистості, сенсожиттєвим процесом. Зазначає, що на відміну від інших потреб, потребу у самореалізації особистість ніколи не зможе задовольнити її повністю [34, с. 140].

Український науковець С. Максименко зазначає, що особистісна самореалізація характерна для будь-якої людини. Посилити її прояв неможливо, так як самореалізація виступає природнім та всеохоплюючим показником. І часто особистість навіть не має уявлення про свій професійний потенціал, аж до поки не зіштовхнеться із виконанням певних обов'язків [41].

Важливою тезою автора є також те, що самореалізація є органічно притаманною будь-якій людині, але, нажаль, сучасні соціально-економічна нестабільність, воєнні реалії та усі втрати пов'язані з ними мають максимальний вплив на реалізацію професійного та особистісного зростання. Ці обставини можуть мати як позитивний характер (зосередження, концентрація,

раціоналізація тощо), так і негативний – спустошеність, нудьга, смисловтрати, відчуження, зупинка в особистісному та професійному зростанні, професійне та/або особистісне вигорання, відсутність життєвих мотивів, активності, проявами пост-травматичного стресового розладу.

На підставі довготривалого стресового стану, А. Большакова вказує, що критерієм незадоволення та неблагополуччя людини може бути також переживання вичерпаності власних ресурсів у зв'язку із досягненням/недосягненням значних життєвих успіхів, негативні відчуття від самого перебігу процесу самореалізації, аналізом та оцінкою досягнутих результатів [10].

Сучасна науковця О. Пінська розглядає можливість продуктивної самореалізації через механізми відповідності цілепокладання реальним потенційним можливостям особистості, адекватності використаних способів та засобів цілездійснення. На думку авторки, продуктивна самореалізація, її вищий рівень, досягається тоді, коли відбувається опредметнення сутнісних сил та здійснюється на межі можливостей особистості [55, с. 107].

Прагнення до самовдосконалення, відкриття у собі нових граней успішності, зокрема організація освітньої діяльності засобами дистанційного навчання, сприяє досягненню професійного успіху в умовах сьогодення.

Отже, сучасна особистість, професіонал, освітянин, управлінець постійно шукає нові можливості для задоволення потреби у самореалізації, навіть всупереч важким умовам сучасності, самореалізується за допомогою альтернативних способів, зокрема організації дистанційної освіти в онлайн форматі.

Панацеєю від усіх перепитій глобального світу постала організація повсякденного та професійного життя за рахунок інформаційних технологій, а для викладачів закладу вищої освіти та менеджерів освіти – організацією дистанційного формату освітньої діяльності. Вибір сервісів для навчання, підбір засобів комунікації під час організації дистанційного навчання, має бути орієнтований

на технічні можливості закладу освіти та усіх суб'єктів освітньої діяльності.

Ефективною комунікаційною структурою вважається така, як була б гнучкою, динамічною (з можливістю для кожного учасника освітнього процесу мати власний простір для демонстрації необхідних навчальних матеріалів, забезпечувати взаємодію між викладачами та здобувачами вищої освіти), легкодоступною (здобувачам вищої освіти не потрібно реєструватися у різних системах, доступ забезпечується з єдиного ресурсу або порталу).

Для забезпечення можливостей професійної самореалізації під час організації дистанційного навчання найважливішим є показник оперативного інформування та створення ефективного віртуального освітнього простору. У процесі практичної діяльності як викладачів так і менеджера закладу вищої освіти за останні роки активного запровадження дистанційного навчання стало зрозуміло, що для налагодження первинної комунікації між здобувачами вищої освіти, їх батьками та викладачами-менеджерами, оперативне інформування учасників освітнього процесу щодо динамічних змін, оголошення від адміністрації закладу освіти найоптимальніше здійснювати засобами використання популярних месенджерів, служб миттєвих повідомлень, соціальних мереж, офіційного вебсайту закладу вищої освіти.

Під час комунікації обов'язковим є забезпечення зворотного зв'язку між учасниками освітнього процесу, для відчуття впевненості та самодостатності, що сприяє мотивації щодо професійної/навчальної діяльності, розширення особистісних інтелектуальних можливостей.

Дистанційне навчання здійснюється у двох режимах: синхронному та асинхронному. Синхронний режим передбачає співпрацю учасників освітнього процесу у режимі реального часу, таких як чат, аудіо- та відео конференції, соціальної мережі. Асинхронний – учасники працюють відповідно власного темпу, зручності за часом, застосовуючи при цьому електронну пошту, форум, соціальні мережі, віртуальні дошки, платформи для

навчання. Сильною стороною синхронного режиму є можливість миттєвого залучення або комунікації у визначений час, оперативно отримувати зворотній зв'язок усім учасникам освітнього процесу. Перевагами асинхронного навчання є незалежність та гнучкість, де здобувач може працювати за власним темпом.

Об'єднані синхронний та асинхронний режими дистанційного навчання оптимізуються у змішаний режим, який зазвичай є досить продуктивним. Результатом змішаного навчання є дотримання здобувачами більш-менш звичного для них розкладу, не перевантажені онлайн-присутністю. У свою чергу, для викладачів закладу вищої освіти – це можливість виокремлення часу на самостійну роботу, вибору варіантів неформального/інформальної освіти (самоосвіти), індивідуалізації професійних інтересів та вибудовування індивідуальної професійної траєкторії, що сприяє їх самореалізації.

Важливо, щоб завдання були доступними для здобувачів вищої освіти, як асинхронного так і синхронного режиму навчання. Завдання передаються усіма доступними та зручними для здобувачів та викладачів-менеджерів засобами спілкування, максимально деталізованими, із роз'ясненнями порядку опрацювання теми, критеріями оцінювання та максимальними термінами виконання завдань. Викладачі-менеджери в обов'язковому порядку мають бути готові до індивідуальних консультацій для можливої додаткової підтримки у процесі повернення до очного режиму навчання.

Для організації ефективної комунікації під час дистанційного навчання використовуються педагогічні та інформаційні технології. Педагогічні технології дистанційного навчання – це технології активного опосередкованого спілкування викладачів із здобувачами з використанням телекомунікаційного зв'язку та методології індивідуальної роботи зі структурованим навчальним матеріалом, представленим в електронному вигляді. Інформаційні технології дистанційного навчання забезпечують створення, передачу і збереження, навчальних матеріалів, організацію та супровід

навчального процесу дистанційного навчання за допомогою телекомунікаційного зв'язку [2].

Запропоноване різноманіття реалій сучасності дозволяє викладачу-менеджеру активно продовжувати свою освітню діяльність, комунікувати з іншими учасниками освітнього процесу, створювати та бути учасником величезного онлайн простору для професійної самореалізації й безперервного самовдосконалення навіть під час великої пандемії та воєнних дій. Посилення мотиваційних моментів, уміння критично мислити, працювати з величезною кількістю інформації, навички саморегуляції – все це передумови ефективної самореалізації викладачів закладу вищої освіти під час дистанційного навчання.

З одного боку, метою використання дистанційного навчання у закладах вищої освіти постає забезпечення індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів освіти (надати можливість здобувачу будь-якого віку, з різним рівнем повної середньої освіти, незалежно від місця локалізації, зовнішніх (сприятливих/несприятливих) факторів будувати власну, індивідуальну модель освітнього процесу, яка ґрунтується на власних потребах і здібностях особистості, реалізувати у власному оптимальному темпі. З іншого боку, завдяки комунікації під час дистанційного навчання науково-педагогічному/педагогічному складу надається можливість розробляти та створювати власні електронні освітні ресурси, які зможуть забезпечити реалізацію індивідуалізованого підходу до здобувача освіти, створювати сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу та підвищення ефективності перебігу освітнього процесу для усіх його учасників.

Основними формами комунікації засобами дистанційного навчання є електронна пошта, форум, блог, чат, відео конференція, соціальні мережі, «класруми», онлайн-дошки.

Найпоширенішою формою комунікації – електронна пошта, як популярний спосіб електронного спілкування, – це спосіб обміну повідомленнями різного формату (тексти, графіка, звуки, відео, презентації тощо) між учасниками освітнього процесу.

Серед форм спілкування у дистанційному форматі, де можна дізнатися відкриті думки та коментарі, зазвичай використовують форум, який присвячується будь-якій проблемі або темі. Модератор форуму має змогу реалізувати дискусію чи обговорення паралельно посилюючи її питаннями, повідомленнями, тезами, новою цікавою інформацією. За рахунок сучасного програмного забезпечення форумів учасники цього спілкування мають можливість приєднувати файли різного формату, вести паралельне форумне спілкування, об'єднувати форуми між собою, виносити на обговорення результати вирішення поставленого завдання, узагальнити проблеми проєкту усіма учасниками освітнього процесу в онлайнформаті.

Блог є однією з форм спілкування, яка претендує на автономію одного із учасників освітнього процесу, який одноосібно має право на публікацію, або може надати права на публікацію іншим, конкретним особам. Здобувачі вищої освіти можуть розміщувати виконане завдання (відео, домашній експеримент, твір, ессе, творчу роботу тощо) на власному сайті або блозі. Автор блогу надає/не надає можливість ознайомитися, прокоментувати розміщену інформацію, що спонукає до обговорення й оцінки якості викладеного матеріалу.

Спілкування здобувачів вищої освіти з викладачем-менеджером в режимі реального часу забезпечується чатами. Чат є оперативним засобом спілкування учасників освітнього процесу через мережу інтенет у формі текстових, голосових, аудіо та відео повідомлень. Саме для проведення дискусій щодо певної проблеми, спільного проєкту, обміну інформацією, можливості швидко поставити запитання паралельно із виступом доповідача на онлайн-конференціях активно використовують чат. Голосовий чат доречно використовувати при вивченні іноземних мов, організувати спілкування з носіями мови тощо.

Один із сучасних способів зв'язку, що дозволяє проводити заняття в асинхронному режимі та/або синхронному є відеоконференція, що передбачає чітку та планову підготовку щодо

створення програми, завчасне анонсування на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти, розсилка запрошення, логіну та пароллю усім дотичним. Відеоконференція є чудовою платформою для проведення онлайн-консультацій, занять, дискусій, презентацій, нарад, конференцій тощо у режимі реального часу. Усі учасники відео конференції мають можливість бачити один одного, супроводжувати свою доповідь, виклад навчального матеріалу за допомогою презентації для візуалізації інформації.

Завдяки досить популярним платформам Zoom, Google Meet, Skype, Cisco Webex, доповідач – викладач закладу вищої освіти застосовує потужні інструменти для мотивації та комунікації зі здобувачами на відстані, у безпечному середовищі під час проведення веб-конференцій.

Обмежене коло освітнього спілкування можна створити за допомогою чатів, закритих груп у соціальних мережах Вайбер, Телеграм. Соціальні мережі використовуються для вирішення організаційних питань, обговорення тем, завдань, проєктів, проблемних ситуацій, обміну інформацією.

Найпоширенішим популярним способом вибудовування освітнього онлайн-простору є створення віртуальних просторів для здобувачів вищої освіти певної академічної групи у так званих «класних кімнатах», де надаються усі необхідні матеріали для опрацювання певної теми, модулю, дисципліни, активні посилання на заплановані заняття для проведення відео конференцій.

Створення віртуального простору можливе за рахунок різних технічних інструментів, таких як Google Classroom, Moodle, Padlet.

Дуже популярна серед академічної спільноти, платформа Google Classroom виступає сервісом організації онлайн-навчання за допомогою відео-, текстової та графічної інформації, яка може зберігатися на диску-сховищі, презентуватися під час відео презентацій. Також не менш важливим є можливість швидкого та зручного створення тестів, для проведення усіх видів контролю. Виконання вправ, різні форми для автоматичного оцінювання, коментарі та організація ефективного спілкування зі здобувачами в

режимі реального часу – все це надає можливості створення ефективного освітнього простору в дистанційному форматі. Платформа Google Classroom дозволяє сформувати необхідні онлайн-групи академічної комунікації, які дозволяють усім учасникам спілкування відправляти повідомлення іншим користувачам. Сервіс Google Meet надає можливості спілкування в онлайн-бесіді як з комп'ютера так із мобільного пристрою, надання дозволу показати свої екрани, та відповідно дії на них, організації спільної роботи у команді здобувачів вищої освіти з додатковою можливістю трансляції на YouTube-каналі.

Платформа Moodle, яка є офіційною освітньою платформою багатьох закладів вищої освіти України, – це безкоштовна, відкрита електронна база для створення персонального освітнього середовища, яку можна розгорнути на власному офіційному веб-сайті. Система Moodle має дизайн модульної структури курсів з компонентами календарної, формної, тематичної орієнтації з громіздким набором модулів (опитування, чат, форум, глосарій, робочий зошит, лекція, практичне заняття, тест, анкета, веб-ресурс, каталог тощо). Є доступним налаштування: розсилка кожному здобувачеві на особисту електронну пошту (оцінки, коментарі від викладача, новини, анонси); узагальненого звіту щодо роботи користувача в системі; узагальненого індивідуального переліку оцінок у сформованому журналі тощо.

Ще одна «новинка» запропонованих освітніх ресурсів це Padlet – універсальна онлайн-дошка з досить легким інструментарієм, який можна використовувати в освітньому процесі та застосовувати для викладання будь-якої дисципліни у закладі вищої освіти. Дошка Padlet може бути використана для проєктної роботи, для індивідуальних занять, як інструмент донесення та узагальнення інформації на певну тематику, яку готує команда здобувачів/викладачів закладу вищої освіти для усіх в одному місці.

Під час проведення занять у дистанційному форматі викладачу-менеджеру потрібно дотримувати таких правил:

- використовувати мінімальну кількість пояснень, та максимально залучати здобувачів вищої освіти вищої освіти до інтерактивного спілкування;
- надавати здобувачам вищої освіти чіткі та алгоритмовані інструкції щодо обрання та використання онлайн-платформ;
- готувати віде- та презентативні пояснення навчального матеріалу;
- активно поєднувати цифрове навчання із традиційним (за підручником, посібником, методичними рекомендаціями тощо);
- проводити консультативної роботи зі здобувачами вищої освіти як в онлайн-форматі так і під час особистої зустрічі (за можливістю);
- намагатися використовувати декілька (але не багато) вебресурсів, при цьому надавати перевагу одній базовій платформі;
- раціонально використовувати час позааудіорної (самостійної) роботи здобувачів вищої освіти, запобігати їх перевантаженню;
- використовувати інноваційні педагогічні технології під час освітнього процесу, особливо у дистанційному режимі (проектні, творчі роботи, інтерактиви та інші активності);
- використовувати різні онлайн-тести, для можливостей виокремлення оптимального, студентоцентрованого виду роботи, які пропонують різноманітні спеціалізовані платформи [21].
- використовувати відео інструменти, зокрема Skype, Zoom, Google Meet, Cisco Webex для виконання письмових робіт, пропонувати здобувачам вищої освіти записати аудіо чи відео усних відповідей та надіслати файли викладачу будь-яким зручним месенджером та/або на електронну пошту;
- підтримувати зворотній зв'язок зі здобувачами вищої освіти щодо алгоритму виконання завдань, термінів та особливостей, а також бути поінформованим щодо технічної можливості здобувачів вищої освіти виконати запропоновані завдання;

- оцінювання здійснювати в синхронному та асинхронному режимі, з метою дотримання об'єктивності та гнучкості залежно від мети та форми здійснення самого оцінювання;

- результати оцінювання фіксувати в електронному кабінеті конкретного здобувача вищої освіти, повідомляти індивідуально кожному (бажано із коментарями в усній/письмовій формі), інформувати через особисте повідомлення через СМС, електронну пошту, месенджери тощо.

Освітня цифровізація стала поштовхом для формування та подальшого активного розвитку у всіх учасників освітнього процесу діджитал-компетентностей, зокрема, розвитку правил та етичних норм комунікації під час дистанційного навчання. Такий процес призвів до потреби вдосконалення професійної комунікації науково-педагогічних/педагогічних працівників. Дистанційне проведення заняття стало переважно формою онлайн-конференції, де виключається безпосередній контакт викладача та здобувачів закладу вищої освіти [23].

Постала необхідність у повній перебудові викладання та подачі навчального матеріалу, вдосконаленні методики проведення навчального заняття, реалізації практичної роботи в онлайн-форматі. Взаємодія зі здобувачами вищої освіти тепер передбачає оновлені способи здійснення зворотного зв'язку із викладачем-менеджером. Важливі нові підходи до етикету спілкування в онлайн-форматі під час дистанційного навчання, дотримання діджитал-етикету під час цифрової комунікації.

Шляхи формування і розвитку цифрової компетентності, використання інформаційних технологій в освіті досліджувалися у наукових публікаціях українських та зарубіжних науковців, зокрема: М. Андрос, О. Базелюк, О. Буров, І. Іванюк, Л. Карташова, І. Пліш, В. Биков, Н. І. Гендина, Ф. Уваров, Р. Райс, Ш. Чанг, Л. Шведова тощо.

Сучасна дослідниця О. Пискун зі співавторами у своїх дослідженнях наголошує на обґрунтуванні значущості навичок діджитал-етикету для усіх учасників педагогічного процесу та у

визначенні норм і правил педагогічного онлайн-спілкування під час проведення відеоконференцій [54, с. 37].

Запровадження онлайн-підготовки та здійснення освітнього процесу дає можливість поєднати професійні компетентності науково-педагогічного/педагогічного працівника із застосуванням інформаційних технологій, показати якість запровадженого дистанційного навчання у зв'язку із карантинними та/або воєнними умовами, створює можливість поєднати «улюблені» гаджети із освітнім процесом, використовувати комп'ютер, смартфон або планшет під час заняття та поза ним в освітніх цілях, формувати навички soft-skills та мотивувати здобувачів вищої освіти до активної інтелектуальної діяльності [32].

Етичні аспекти організації цифрової комунікації в умовах дистанційного навчання тісно пов'язані із академічною доброчесністю викладачів закладу вищої освіти та мають віддзеркалення у складанні завдань тематичної, контрольної, самостійної роботи, що охоплюють різні теми у співвідношенні відповідно до методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України [26].

Актуальними проблемами діджитал-комунікації є дотримання цифрового етикету, запобігання психофізіологічному перевантаженню користувачів гаджетів та дотримання правил кібербезпеки. Накладання усіх форм діджитал-комунікації (використання мобільних телефонів, комп'ютерів у роботі, навчанні, побуті, спілкуванні з друзями, колегами тощо) часто здійснює негативний вплив на особистість дорослої людини, а особливо підлітка. Формальне і неформальне спілкування за допомогою цифрових технологій обов'язково має передбачати вплив кількості та характеру комунікаційних процесів та дотримання цифрового етикету.

Етикет цифрового спілкування покликаний для більш комфортного та зрозумілого спілкування, запобіганню напруження у співрозмовників, виникненню конфліктних ситуацій, створенню не рамок, а важелів спілкування, справити приємне враження та

отримати ефективний зворотній зв'язок. Все це є культурою контакту [15].

Культура освітнього контакту передбачає уточнення усіх правил комунікації ще на її початку, погодження зручних каналів, формату та тональності освітнього спілкування. Важливо розуміти про обмеження у часі та термінах спілкування, дотримання чужих та недопускання порушення своїх кордонів спілкування. Важливо встановити здобувачам вищої освіти крайній час надсилання виконаних робіт, тестів, письмових завдань. Чітко оголосити їм про терміни перевірки та дати/часу оголошення отриманих оцінок, домовленості про обговорення результатів робіт. Важлива двостороння робота.

Цифрова освітня дистанція передбачає не вторгнення в особистий простір незнайомих людей. Дистанційне навчання передбачає спілкування конкретного викладача-менеджера та оголошеного офіційного переліку здобувачів академічної групи. Будь-яке вторгнення незнайомої людини під час заняття неприпустиме (виключення для адміністрації, офіційних, заздалегідь погоджених відвідувачів, запрошених гостей).

Для початкового знайомства у цифровому освітньому середовищі необхідно чітко та правдиво зазначити себе, свою електронну адресу, ім'я, бажано вказати стриману та чітку фотографію. Головним завданням під час дистанційного спілкування є не відштовхнути співрозмовника, а справити перше привабливе враження, яке і задасть темп та якість освітнього онлайн-спілкування.

Найдовша відстань у діджитал-комунікації це електронна пошта та використання додатків спілкування. Рекомендований час очікування відповіді на електронну пошту – дві доби. Використання месенджерів передбачає офіційне звернення та дозвіл на спілкування у такій формі. У повідомленні важливо зазначити, що звернення на електронну пошту передувало зверненню на месенджер.

Під час домовленостей у комунікації учасників освітнього процесу в дистанційному форматі викладачу закладу вищої освіти важливо чітко вказувати шляхи комунікації із ним. Це дисциплінує здобувачів, обмежує випадки порушення особистого простору як викладача-менеджера так і здобувача вищої освіти, дає можливість влучно комунікувати та отримувати вчасний зворотній зв'язок.

Найшвидший спосіб комунікації під час цифрової дистанції є дзвінок на особистий номер. Важливо пам'ятати і викладачу і здобувачу вищої освіти наскільки терміновим є такий спосіб комунікації і чи дійсно використано усі можливі ненав'язливі способи комунікації попередньо.

Головним чинником цифрового етикету є дотримання правил цифрової дистанції, звертати увагу на те, які способи комунікації вказані викладачем-менеджером. Та викладачу закладу вищої освіти, у свою чергу, потрібно зважати на кількість вказаних варіантів каналів зв'язку, обов'язковій вчасній періодичній перевірці повідомлень від здобувачів вищої освіти та коректного розподілу зобов'язань щодо звітування за виконану роботу саме на конкретний канал комунікації.

Під час дистанційних занять такий спосіб комунікації як голосові повідомлення використовуються нечасто. Доречнішими стануть відеоповідомлення, зокрема, записи виконання домашнього практичного/експериментального завдання, презентації алгоритму розв'язання експериментальних задач, демонстрації моделей та результатів записування розв'язань, алгоритмів, схем тощо. Відеоповідомлення передбачають жвавий інтерес усіх учасників освітнього процесу до змісту послання.

Ввічливість і нейтральна формальність листів та/або повідомлень – це ключова характеристика діджитал-етикету комунікації під час дистанційного навчання. Досить надихаючим для здобувачів/викладачів закладу вищої освіти є початок спілкування з надісланих тематичних «мотиваційних» картинок у меседжері. Досвід такого спілкування покращує настрій усіх учасників групи спілкування, звертає увагу до ключового змісту

повідомлення, актуалізує співпрацю усіх учасників освітнього процесу.

Правила діджитал-комунікації, безперечно, важливі в освітньому дистанційному спілкуванні. Відповідно до правил домовленості, поваги та дотримання особистих кордонів формальна та/або неформальна комунікація буде ефективною незалежно від каналу, режиму, формату та тональності на заняттях в онлайн-режимі [32].

Дотримання основних правил комунікації під час дистанційного навчання усіма учасниками освітнього процесу дозволяє ефективно організувати освітній процес, забезпечити раціональне використання академічного часу (із обов'язковим дотриманням діджитал-етикету), забезпечити оптимальне формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів вищої освіти та індивідуальної професійної траєкторії викладачів-менеджерів, сприяти їх професійній самореалізації.

2.3. Організація освітнього процесу для людей з особливими освітніми потребами

Комунікація є основним надбанням людства ще з давніх часів. Відповідно до основних принципів спілкування, будь-яка особистість має право та заслуговує на шанобливе, толерантне ставлення до себе. Якщо мова йде про людей з особливими потребами, то комунікативні аспекти взаємодії в інклюзивному середовищі мають обов'язково підкріплюватися етичними та морально-правовими напрямками соціальної взаємодії.

Людина з особливими потребами є споживачем таких самих послуг як і звичайна людина. Керування основними принципами людиноцентризму, а не зосередження уваги на фізичних та/чи інтелектуальних особливостях, є основним підґрунтям для міжособистісної та міжкультурної комунікації. Освітні потреби будь-якої особистості, зокрема здобувача з особливими освітніми

потребами, можуть бути різними. Та повага, ставлення, звертання та спілкування загалом мають бути однакові для усіх.

Досягнення високого рівня соціалізації, залежить багато в чому від мікросередовища, в якому особистість існує, розвивається і яке забезпечує їй таку можливість. Комунікація у процесі навчання для здобувача з особливими освітніми потребами у сучасному закладі освіти має базуватися на якісному психолого-педагогічному (навчально-реабілітаційному) супроводі, який покликаний забезпечити належні умови соціальних сфер її перебування. Необхідно враховувати особливості психологічних установок та своєрідність цілей, змісту педагогічної роботи з людиною з особливими освітніми потребами на засадах толерантного ставлення, гуманності та партнерства.

Базовими нормативними документами організації освітнього середовища для здобувачів з особливими освітніми потребами є Порядок організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти та Порядок організації інклюзивного навчання у закладах вищої освіти [59; 58], які визначають напрям організації інклюзивного середовища й особливості використання базових етичних засад комунікації між усіма учасниками освітнього середовища, зокрема зі здобувачами з особливими освітніми потребами. Кожний заклад вищої освіти у своєму правовому арсеналі має містити нормативи, які забезпечують організацію освітнього процесу для людей з особливими освітніми потребами.

Формування позитивних міжособистісних стосунків здобувачів вищої освіти в освітньому середовищі забезпечується спрямуванням роботи педагогів на формування у них вміння бачити та цінувати відмінності, слухати та враховувати різні точки зору, висловлювати свою думку, поважаючи думку інших, оволодівати навичками співпраці з різними дітьми. Формування толерантного ставлення, виховання почуття емпатії, формування розуміння «Я – не особливий, я – такий як і ви, просто мені потрібні трохи більше часу для розуміння речей та сприйняття оточуючого!» – сприятиме

гармонізації стосунків у навчальному колективі та сприятиме позитивним тенденціям у комунікації [9, с. 358].

Паралельно із нормативними засадами забезпечення освітнього процесу для здобувачів з особливими освітніми потребами мають працювати і комунікативні аспекти інклюзивного навчання. Окреслимо основні напрямки етики комунікації зі здобувачами з особливими освітніми потребами, які можуть стати в нагоді у комунікації учасників освітнього процесу закладу освіти будь-якого рівня.

Важливо пам'ятати, що особливі потреби можуть бути як явними так і прихованими. Людина, яка має ці потреби не має бути дискримінована, особливо, під час комунікації. Отже, належна комунікація, базована на етичних засадах, має бути надана будь-якому здобувачу вищої освіти, зокрема здобувачу з особливими освітніми потребами. Також важливо керуватися принципами звернення до самої людини з особливими потребами, а не до супроводжуючої особи (якщо така є поруч).

Під час спілкування із людиною з особливими потребами очі комунікаторів мають розташовуватися на одному рівні (незалежно чи людина на візку, чи незряча). Звичайна людина, виявляючи повагу до співрозмовника, може переміститися у зручне положення для створення комфортного спілкування обом комунікаторам.

Якщо здобувач вищої освіти має мовні труднощі у спілкуванні, потрібно виявляти терпіння та увагу, слухати доки людина не закінчить фразу, не намагатися пояснити щось за неї. Бажано ставити стислі запитання, які передбачають короткі відповіді типу «так», «ні» «не знаю», що підкріплені кивками голови та рухами тіла. Також, людина, що має обмеження слуху, буде почуватися впевненіше, якщо співбесідник буде говорити дивлячись прямо у вічі, навпроти, щоб уста було гарно видно. Потрібно промовляти чітко, у звичайній голосовій тональності, нормальній швидкості, використовуючи чіткі, короткі речення. Якщо особа з обмеженим слухом просить повторити сказане, то необхідно спробувати перефразувати речення, додатково

використовуючи жестикуляцію руками, рухи тіла; запропонувати ручку та папір для написання особою свого прохання.

Якщо необхідний супровід людини із порушенням зору, то доречно запропонувати їй взяти вас за лікоть та йти поруч. У процесі супроводу важливо коментувати свій шлях, напрямок, можливі перешкоди. Необхідним допоміжним засобом для людей з порушенням зору є наявність у закладі освіти базових табличок шрифтом Брайля (із написами «вхід/вихід», «туалетна кімната», «схематичний план будівлі», «сходи» тощо).

Інклюзія – це не лише про здобувачів з особливими освітніми потребами. Це покращення особистісних якостей кожного без винятку учасника освітнього процесу. Перспективами розвитку освітнього середовища закладу вищої освіти має стати оснащення спеціального освітнього простору з медіатеками та ресурсними кімнатами. Такі кімнати мають доведену ефективність для усіх здобувачів вищої освіти. І не важливо, є у здобувача особливі потреби чи немає.

Наступним важливим моментом в організації освітнього процесу для здобувачів з особливими освітніми потребами є навчання науково-педагогічних/педагогічних працівників надавати першу домедичну допомогу. Для запобігання трагічних випадків будь-який здобувач має отримати першу допомогу до приїзду лікарів, особливо, якщо цей здобувач вищої освіти має особливі освітні потреби.

Головною умовою створення ефективного інклюзивного середовища є виховання в усіх учасників освітнього процесу толерантного та здорового ставлення до людей з особливими освітніми потребами. І науково-педагогічні/педагогічні працівники і здобувачі вищої освіти мають сприймати людей з особливими освітніми потребами на рівні, ставилися до них як до рівного, розуміючи певні особливості та не вважаючи це чимось дивним й незвичайним.

Варто розуміти, що здобувачі з особливими освітніми потребами не потребують нав'язливого ставлення. Нормативні

документи, якими керується заклад вищої освіти мають стати дорожньою картою у побудові інклюзивної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, зокрема із людьми з особливими освітніми потребами. Матеріально-технічна база закладу освіти має передбачати усі напрямки створення інклюзивного простору, а науково-педагогічний/педагогічний склад має відповідати професійному рівню, зокрема у взаємодії зі здобувачами з особливими освітніми потребами. Важливо прийти на допомогу в разі реальної необхідності, не ображатися на відмову від пропозиції допомогти. Людина з особливими освітніми потребами не хоче бути жертвою, не потребує зайвого співчуття. Під час супроводу бажано спілкуватися на теми, які поєднують спільні інтереси, освітній процес, демонстрацію особливих умінь, обговорення чужих та своїх досягнень тощо.

Спілкування у соціумі передбачає використання елементарних етичних правил усіма учасниками комунікації під час організації освітнього процесу: дотримуватися прав і свобод кожного громадянина, виявляти повагу співрозмовнику, дослухати до кінця, не виправляти та не договорювати, встановлювати зоровий контакт, бути зі співрозмовником на одному рівні розташування тулуба та очей, не допускати зверхнього ставлення до співрозмовника, зважати, поважати та цінувати думку усіх учасників спілкування, зокрема під час комунікації та супроводу людей з особливими освітніми потребами.



РОЗДІЛ III. САМООРГАНІЗАЦІЯ ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

3.1. Професійна орієнтація та професійне вигорання викладача- менеджера в період часів воєнного стану

У Законі України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 №1556-VII метою вищої освіти визначено підготовку «...конкуренто-спроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [65]. Нестабільність у репрезентації цього закону створюють багаточисельні поправки до нього.

Відповідно до чинного Закону України «Про вищу освіту», що відповідає стандартам європейського простору, підготовка фахівців здійснюється за освітніми чи науковими програмами на таких рівнях вищої освіти: початковий (з коротким циклом навчання) з присвоєнням освітньо-професійного ступеня «молодший бакалавр», перший (бакалаврський) рівень з присвоєнням ступеня «бакалавр», другий рівень – «магістр», третій (освітньо-науковий / освітньо-творчий) – «доктор філософії» / «доктор мистецтв», вищий науковий рівень – «доктор наук». Передумовою здобуття вищої освіти є здобуття повної загальної середньої освіти (ст. 17 Закону України «Про освіту») [64].

Постпандемічний період став етапом поступового відновлення сфери освіти не тільки в Україні, а й у східноєвропейських країнах, представники яких поінформували про ситуацію із закриттям шкіл, вакцинацією, планами відновлення роботи з новими силами. До

постпандемічного навантаження, на жаль, в Україні приєднався жахливий період воєнного стану, що з максимально негативними наслідками впливає на освітній процес в цілому.

Колеги з Грузії наголосили на підвищеному навантаженні на педагогів у цей тривалий період. Значна кількість педагогів знаходиться у постійному стресовому становищі через подвійний режим роботи, хоча їх понаднормовий час оплачується додатково. Реформа у сфері освіти, яка зараз запроваджується в країні, вимагає постійного підвищення кваліфікації працівника педагогічної сфери [68].

Проблеми, які існують на сьогодні у системі вищої освіти України, спричинені наслідками пандемії та повномасштабного вторгнення російської федерації, стосуються наступних критерій: недостатня ефективність вищої освіти, потреба у перегляді фінансування системи вищої освіти, пошук ефективного менеджменту освітніми ресурсами, актуальність підвищення рівня соціальної відповідальності, рівноправності й автономності закладів вищої освіти.

Відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [71], тенденції розвитку вищої освіти в Україні мають відповідати сучасним цивілізаційним процесам, які характеризуються своєю складністю, динамічністю та масштабністю, передують викликам системи підготовки особистості до життєвого шляху. Поширення транскордонної освіти, збільшення можливостей для академічної та трудової мобільності, виникнення актуальності неформальної освіти посилили конкуренцію у системі вищої освіти.

Автоматизація виробництва, розрив між вимогами роботодавців та пропозиціями закладів вищої освіти, стрімка урбанізація, переміщення населення у зв'язку із пошуком роботи і кар'єри (у воєнні роки також – у зв'язку із окупацією територій України, посиленням обстрілів тощо) безпрецедентне поширення інформаційних технологій, цифровізація, розширення європейського простору вищої освіти, інклюзивність, інноваційність,

тенденції до здобуття професії майбутнього стають основою мотивації та престижності у виборі майбутнього професійного шляху.

Відповідно до ключових позицій Стратегії, ключовим механізмом формування високоосвіченої людини є вища освіта, яка стає фактором соціальної, економічної, політичної та когнітивно-емоційної та творчої безпеки людини. Тенденції глобального розвитку інформаційного суспільства в розрізі цифровізації та високо технологічності економіки потребує усвідомленої масової вищої освіти, і як наслідок, формування та розвиток високоосвіченої, культурної, компетентної сучасної людини, здатної до критичного мислення. В сучасних воєнних реаліях вища освіта постала необхідним, незамінним стратегічним елементом безпеки та поствоєнного розвитку суспільства [68].

Кожна молода людина, яка здобуває базову середню освіту та повну загальну середню освіту замислюється про вибір майбутньої професії. Добре, коли інтерес і талант до певної справи вимальовується ще з дитинства та, обираючи освіту після школи, дитина чітко розуміє, яка спеціалізація їй близька. Нерідко трапляється так, що й дорослі люди з різних причин зважуються на зміну професії.

Всупереч труднощам та проблемам, які були викликані пандемією COVID-19 та наслідками повномасштабного вторгнення російської федерації на Україну, як роботодавці, так і пошукачі роботи вимушені адаптуватися до заданих умов.

За даними акредитованої освітньої агенції «Карандаш» [49], в 2020 році найбільш затребуваною виявилася робота, пов'язана з продажами. Топ-професіями на рекрутингових сайтах були продавець, менеджер з продажу, менеджер по роботі з клієнтами, супервайзер, керівник відділу продажів та торговий представник. Згадані вище професії можна сміливо віднести до творчих, які потребують високої швидкості та максимальної гнучкості мисленневої діяльності.

У розпал пандемії більшість ділових, освітніх і неформальних комунікацій відбувалося в Інтернеті. Щоб створювати і підтримувати в робочому стані технології, що забезпечують цю комунікацію, потрібні компетентні фахівці в сфері ІТ: веб-розробник, Full Stack Engineer, Frontend Developer, QA-інженер, PHP-програміст, розробник ігор.

Пандемія коронавірусу спровокувала глобальний попит на професії лікаря та інших медичних працівників медицини і фармацевтики: люди стали масово піклуватися про здоров'я, частіше відвідувати лікарів, скуповувати маски і противірусні препарати. Зрештою, для виїзду за кордон і багатьох інших цілей люди зобов'язані робити в спеціальних лабораторіях ПЛР-тести на Covid-19.

Найпопулярнішими професіями в сфері медицини стали: стоматолог, косметолог, хірург, сімейний лікар, провізор, фармацевт, дипломована медсестра, практикуюча медсестра [49].

Українські тенденції популярності та затребуваності спеціальностей та професій мінімально відрізняються та, навіть, скоріше дублюються зі світовими тенденціями.

У топ-10 затребуваних професій у світі, за даними порталу, входять наступні: менеджер з логістики, кредитний експерт, допоміжний медичний персонал (асистент лікаря, фармацевт-технік, доглядальниця), менеджер з рівноправ'я, спеціаліст з Digital – маркетингу, дипломована, практикуюча медсестра, медсестра інтенсивної терапії, педагог, контент-менеджер, подкастер, блогер, особистий тренер, бізнес-тренер, фітнес-тренер [49].

Для досягнення затребуваності на ринку праці і в Україні, і в світі, молодій людині, абітурієнту, здобувачу вищої освіти, випускнику та фахівцю необхідно вміти підлаштовуватися під поточні, часто нестабільні умови. Прогресивні кар'єрні консультанти сучасного світу наголошують на необхідності володіння базовими компетенціями: розвивати в собі так звані soft skills, бути гнучкими, ефективно організовувати свою роботу, вміти домовлятися й аргументувати свою позицію,

знаходити нестандартні рішення, бути стресостійкими, виявляти нешаблонні підходи до вирішення завдань.

Водночас, маючи, когнітивні, комунікаційні і креативні навички, хороший фахівець має мати професійні компетентності на високому рівні в обраній сфері: бути «в темі», бажано мати профільну освіту, стежити за інноваціями в галузі, відвідувати тренінги та лекції з підвищення кваліфікації, мати постійні стажування [49].

Необхідність забезпечення висококваліфікованими фахівцями національної соціально-економічної системи, посилення обороноздатності держави, створення інтелектуального резерву суспільства для поствоєнного періоду відбудови України, дотримання принципів сталого розвитку освіти – передбачає певних вимог та пріоритетів до планування та здійснення освітнього процесу нашої країни.

Усвідомлене розуміння професійних прагнень викладача-менеджера є неможливим без урахування індивідуальних якостей та специфічних рис особистості у контексті особистісних передумов майбутнього розвитку й майбутнього зростання в певній професії, що є затребуваною і високооплачуваною в суспільстві та у світі. Процес формування особистості з новими аспектами, прагненнями, статусами відбувається поступово під впливом найближчого оточення та суспільних чинників, які позначаються на усвідомленні професійних прагнень.

З метою саморегуляції діяльності викладача-менеджера в умовах невизначеності слід опиратися на формування самоконтролю, самовідповідальності, самооцінки, а для цього потрібне підґрунтя духовно-інтелектуального потенціалу. Також вагомими є міжособистісне ставлення та матеріальні фактори освітнього процесу. Побудова проєкту професійної діяльності у вищій школі сприяє зменшенню негативного впливу фактору невизначеності.

Професійна орієнтація виступає комплексною системою форм, засобів та методів впливу на особистість викладача з метою

оптимізації її професійного самовизначення на підставі його особистісних характеристик та конкурентноспроможності. Професійна орієнтація є наслідком досягнення збалансованості між професійними інтересами і можливостями професіонала та потребами суспільства в конкретних видах професійної діяльності.

За період пострадянського простору, включаючи пандемію та воєнний стан, освіта була і є вагомим показником інтелектуального потенціалу нашої країни. Якісне надання дошкільної, початкової, базової середньої освіти, здійснення фахової підготовки здобувачів вищої освіти, ефективний науково-педагогічний супровід усіх ланок освітнього процесу стали ключовим показником оборонної дієздатності нашої країни та майбутнього процвітання України. Ефективність науково-педагогічного працівника в умовах трансформаційних освітніх процесів напряду залежить від зростаючої тенденції професійного вигорання.

Сучасні реалії у світі та Україні супроводжуються стресами, що негативно впливає на психологічне, матеріальне, професійне благополуччя членів суспільства. Робочий процес все частіше супроводжується психічним та емоційним напруженням, що призводить до стресу, тривоги, депресії психосоматичних розладів, залежності від психоактивних речовин. Професійна діяльність працівника науково-педагогічної сфери незалежно від різновиду роботи, відноситься до групи професій з підвищеною моральною відповідальністю за здоров'я і життя окремих людей, груп населення і суспільства в цілому.

Нестабільність у реаліях воєнного та посткарантинного стану, матеріальні та психологічні проблеми сімей та їх членів супроводжується збільшенням кількості звернень до працівників науково-педагогічної сфери, що призводить до втоми і емоційного виснаження спеціалістів. Постійні стресові ситуації, у які потрапляє працівник в процесі складної соціальної взаємодії з населенням, постійне проникнення в суть соціальних проблем населення та освітніх проблем здобувачів, особиста незахищеність і інші

морально-психологічні чинники спричиняють негативну дію на здоров'я працівника науково-педагогічної сфери.

Професійне вигорання, особливо в посткарантинний період часів воєнного стану, став основним предметом дослідження багатьох галузей: медичної, педагогічної, психологічної, соціальної тощо. Синдром професійного вигорання у професіях, де використовуються безпосередні комунікативні засоби роботи, став головним негативним явищем, що впливає на психологічне та фізичне здоров'я чи не кожної людини під час воєнного стану.

Активне запровадження стратегічних цілей Комунікативної стратегії Міністерства освіти і науки на 2023-2030 роки (Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 роки, 2022) має безперечно корелювати з ефективністю роботи науково-педагогічного працівника, запобігати посиленню тенденції професійного вигорання.

Формування та реалізація державної політики щодо забезпечення гідних умов праці фахівця науково-педагогічної сфери для забезпечення сталого функціонування сфер освіти і науки у період воєнного стану має реалізуватися через оновлення цифрового освітнього середовища, розвитку цифрових компетенцій для забезпечення сталої комунікації в умовах науково-педагогічної взаємодії.

Вивченню напрямів виникнення та подолання професійного вигорання у період сучасності присвячено значну кількість праць у зарубіжних вчених таких як: О. Морщакова, В. Горбатенко, А. Павлов, В. Аксьонова, Н. Kim, М. Stoner, М. Gila, Acker, Newell, М. Jason та Mac Neil, А. Gordon.

Дослідження процесів трансформації суспільства, виникнення нових його проблем, а також їх поглиблення, актуалізується в теперішній період, в період панування поствоєнного та «постковідного» суспільства. Вплив на феномен особистості супроводжується її поступовим виснаженням, особливо у психофізичному вимірі [47].

Під трансформацією ціннісної основи людського буття сьогодні розуміють нову тенденцію в культурному самоусвідомленні розвинених західних суспільств та глобальний стан цивілізації останніх трьох десятиліть ХХ сторіччя [52].

Перевага використання інтелекту особистості у період трансформаційних освітніх тенденцій, на думку А. Павлової, повністю нівелює значення тіла у фізичному плані. Така постійна інтелектуальна діяльність послаблює фізичні здібності організму, послаблює опір тіла до негативних впливів навколишнього біосоціального середовища та перевантажує людину психологічно, що неминуче призводить до вигорання [52].

Дослідниця світогляду інформаційного простору В. Аксьонова зазначає, що взаємозв'язок та взаємозалежність змін в суспільстві потребує врахування перетворень і у виробничому суспільстві. Інформаційно-комунікативна сфера потребує вироблення інформації і знань, що призводить до вигорання так званої «інформаційної людини» [2].

Автори Н. Kim та М. Stoner у своєму емпіричному дослідженні розкривають основні та інтерактивні наслідки рольового стресу, автономності роботи та соціальної підтримки у прогнозуванні вигорання та наміру плинності серед науково-педагогічних працівників. Науковці доводять, що стресовий вплив на ролі має позитивний прямий вплив на вигорання; створення децентралізованих умов роботи є важливим для запобігання вигорання [29].

Gila M. Asker проводить зв'язок між ступенем залучення клієнтів з важкими психічними захворюваннями та задоволеністю роботою педагогічних працівників і їх вигоранням. Дослідження причин професійного вигорання пов'язане з більш високим рівнем емоційного виснаження та деперсоналізації під час роботи на основному місці праці. В цілому результати показують, що такий вид роботи негативно впливає на навчально-педагогічних працівників [16].

Емоційні та психологічні ризики, пов'язані з наданням послуг соціально-педагогічної сфери вразливим верствам населення, за версією Newell, M. Jason та Mac Neil, A. Gordon, не розглядалися у процесі підготовки соціальних працівників та були значною мірою обділені увагою в навчальній програмі соціальної роботи та навчанні працівників агентства. Авторами приділяється особлива увага включенню своїх розробок у практику самообслуговування як у макро-, так і в мікросоціальну освіту, а також у навчальну програму для агентського навчання [48].

І. Волощук, на чолі з автором стверджують про актуальність психоемоційного професійного вигорання педагогів. Предметом дослідження авторського дослідження постає їх професійна відповідальність та необхідність збереження психологічного здоров'я педагогів, для збереження його внутрішніх ресурсів [84].

Дослідженням емоційного вигорання як одного із основних критеріїв професійного вигорання та його діагностиці присвячено наукові пошуки Г. Сельє, Дж. Гринберга, Є. Єрмакової, Н. Водопянової, Є. Старченкової, Д. Райгородського, С. Мащак, Л. Бондаревська, І. Брецько.

Г. Сельє у доробці про стрес без дистресу та Дж. Гринберг з думками про управління стресом пропонують зменшити психологічне навантаження працівників різних сфер за рахунок можливостей управляти стресовими ситуаціями, перетворювати їх у позитивні наслідки як для емоційного стану працівника так і для підвищення якості його послуг Є. Єрмакова проводить ретроспективний аналіз поняття емоційного вигорання ще з часів 70-х років ХХ сторіччя. Теоретично аналізує саме поняття емоційного вигорання та його основних критеріїв і компонентів [72].

Вітчизняний науковець С. Мащак у своїх дослідженнях презентує аналіз причин, чинників, форм і рівнів професійного вигорання особистості, окреслює шляхи та засоби діагностики; обґрунтовує негативний вплив дії феномена професійного вигорання на психічне здоров'я особистості, її становлення і подальший професійний розвиток [43].

Л. Бондаревська доводить, що психокорекційна практика за методом АСПН показує, що травматичні переживання часто є підґрунтям формування деструктивних тенденцій психіки суб'єкта, котрі спричинюють виникнення емоційного вигорання. Авторка наголошує, що проблематика вигорання працівника освітньої сфери потребує дослідження впливу психічної травми на переживання суб'єкта [11].

Розкриття психологічних особливостей емоційного вигорання людини, встановлення основних сутнісних ознак і симптомів психоемоційного вигорання, закономірності їх негативного впливу на діяльність особистості стає основним предметом дослідження І. Брецько [12].

За авторськими висновками, професійне вигорання стало на лише соціальною, а й медико-психологічною та освітньою проблемою. Дослідниця наголошує на необхідності розробки вдосконалених напрямків, форм, методів щодо запобігання/послаблення даного синдрому [72].

Напрацювання перерахованих вище авторів стали основою для розробки напрямів щодо послаблення та подолання синдрому професійного вигорання фахівців науково-педагогічної сфери в період часів воєнного стану.

Предметом дослідження дослідників терміну «професійне вигорання» стали основні тези, які визначають його як руйнівне явище (виснаження фізичних, фізіологічних та психічних ресурсів). Механізм психологічного захисту, який виробляється індивідуально кожною особистістю, стає механізмом «психічного щита», який частково або зовсім вимикає захисну емоційну реакцію у відповідь на чинники, які безпосередньо виснажують психоемоційний ресурс особистості.

Вивчення проблеми та напрямків запобігання професійного вигорання працівників науково-педагогічної сфери дають змогу покращувати стресостійкість, зменшувати емоційне вигорання та сприяти ефективній продуктивній роботі викладача та збереження його психологічного та фізичного здоров'я. Рекомендації, які мають

бути впровадженні в робочий процес працівників науково-педагогічної сфери зменшать професійне вигорання і на роботі і вдома.

Термін «вигорання» є відносно новим терміном, який вперше був введений в 1974 р. американським психіатром Х. Дж. Фройденбергером у його роботі «Вигорання: висока вартість високих досягнень». Спочатку він вигорання визначив, як зниження мотиваційно-стимулюючої реакції у зв'язку із відсутністю жаданих результатів [84].

Вигорання, як стан емоційного, фізичного та психічного виснаження, спричиняється надмірним та тривалим стресом. Його прояв відчувається у особистій пригніченості, емоційному виснаженні, не в змозі задовільнити постійні вимоги навколишніх. Як наслідок, зникає інтерес, мотивація до здійснення певної діяльності та програвання певної соціальної ролі.

Вигорання знижує продуктивність і збільшує витрати енергії, змушуючи кожного почуватися дедалі безпораднішим, безнадійнішим, цинічнішим і обуреним.

Негативні наслідки вигорання поширюються на всі сфери життя, включаючи сім'ю, роботу та соціальне життя. Вигорання також може спричинити довгострокові зміни в організмі, що робить його вразливим до таких захворювань, як застуда та грип. Через багато можливих негативних наслідків важливо негайно впоратися з вигоранням.

Визначення професійного вигорання концептуально більшістю науковцями притаманне лише типам професій, що працюють з людьми й тому прогресує накопичення психологічної втоми; характерними показниками професійного вигорання визначають зниження цікавості до професійної діяльності, беземоційне ставлення до робочої дійсності, незадоволення всім, що пов'язане з працею: собою, обов'язками, керівництвом, клієнтами, вихованцями, здобувачами тощо.

Професійне вигорання – це тривалий затяжний процес виникає в результаті внутрішнього накопичення негативних емоцій, який

триває тривалий час і потім, якщо не зарадити вчасно, вводить фахівця у довготривалий професійний ступор [72].

Сфера діяльності безпосередньо впливає на ступінь прояву стресу. Певні риси особистості, стереотипи, спосіб мислення, впадання у крайнощі можуть сприяти прояву стресу.

Вигорання може бути наслідком невпинного стресу. Стрес, за великим рахунком, включає багато тисків, які вимагають фізичних та психічних ресурсів. Однак люди, які знаходяться у стані стресу мають змалювати можливість просто взяти все під свій контроль, що призведе до хоча б миттєвого покращення настрою та самопочуття.

Бути «згорілим» означає відчувати себе порожнім та психічно виснаженим, позбавленим мотивації та непосильної турботи. Люди, які переживають вигорання, часто не мають жодної надії на позитивні зміни у ситуаціях, які стосуються їх особисто. Якщо особистість відчуває надмірний стрес, то їй здається, що вона тонете у своїх обов'язках. І хоча зазвичай людина усвідомлює, що зазнає сильного стресу, вона не завжди помічає незворотній час вигорання, коли воно трапляється.

Вигорання часто виникає від цілковитого занурення у роботу. Працівник, який відчувається перевтомленим та недооціненим, ризикує «перегоріти». Однак, вигорання не викликається виключно стресовою роботою або занадто великою кількістю обов'язків. Інші фактори також сприяють вигоранню, включаючи спосіб життя та риси особистості.

Причини вигорання, які можуть бути пов'язані зі сферою діяльності – це відчуття, що працівник практично не контролює роботу, відсутність визнання або винагороди за хорошу роботу, неясні або надто вимогливі очікування.

До причин життєвого вигорання відносять: роботу, яка забирає занадто багато часу для спілкування чи відпочинку, відсутність близьких, підтримуючих стосунків, працівники беруть на себе занадто багато обов'язків, без достатньої допомоги з боку інших.

Поняття емоційне і професійне вигорання є синонімами, оскільки сам термін «емоційне вигорання» став актуальним у зв'язку із появою професійної діяльності як такої. У зв'язку із тим, що життя людини складається не лише із трудової діяльності, емоційне вигорання може виникнути і у зв'язку з іншими тривалими стресовими ситуаціями, трагедіями та кризовим станом. Професійне вигорання виступає лише частиною загального емоційного вигорання особистості, яке може стати загрозою для життя людини взагалі.

Вигорання не відносять до діагностованого психічного розладу, але це не знімає усієї відповідальності у сприйнятті цього явища. Професійне вигорання характеризують за чотирма найпоширенішими ознаками.

Відчуження від діяльності, пов'язаної з працею є першою ознакою професійного вигорання. Люди, які переживають вигорання стають різкими, жорстокими, цинічними щодо своїх колег; можуть емоційно дистанціюватися і починають відчувати фізичну слабкість, сприймають свою роботу як негативний подразник.

Другою ознакою стають фізичні симптоми. Ними може стати хронічний стрес, головний біль і біль у животі, або проблеми з травною системою, серцево-судинні захворювання тощо.

Емоційне виснаження стає третьою ознакою вигорання, коли люди відчують психологічне та фізичне виснаження, втому, втрату енергії, як наслідок може виникнути професійна непридатність.

Вигорання за четвертою ознакою виявляється також і у виконанні повсякденних завдань. Виникають утруднення у виконанні будь-якої діяльності, з'являються труднощі із концентрацією уваги та проявом творчих здібностей, пасивність та інертність заповнює особистість як у моральному так і фізичному плані.

Професійне вигорання тісно пов'язане з синдромом емоційного вигорання. Синдром професійного вигорання має певну хронологію у вигляді перемінних фаз.

Першою фазою є фаза «тривожна напруга», яка проявляється в чотирьох симптомах. До першого симптому відноситься переживання обставин, які виникають на роботі, вдома, а також чинників професійної діяльності.

Другий симптом проявляє себе в незадоволеності собою, обраною професією, посадою. Третій симптом виявляється коли працівник переживає відчуття безвихідності, коли немає виходу з обставин, що дуже на нього тисне. Цей симптом виявляється у почутті безвиході, яке є безпідставним на думку навколишніх.

Четвертий симптом, проявляються тривогою та депресією в професійній діяльності в особливо ускладнених обставинах.

Наступною фазою емоційного вигорання є фаза резистенції, яка виявляється в опорі, що наростає в особистості внутрішньо, яка також проявляється в чотирьох симптомах.

Перший симптом є неадекватне емоційне реагування воно спостерігається у випадках, коли професіонал перестає розуміти різницю між двома явищами, що відрізняються.

Другий симптом виявляється в емоційно-етичній дезорієнтації: особистість виправдовується за свою грубість або відсутність уваги до клієнта.

Третій симптом проявляється в розширенні сфери економії емоцій: проявляється поза професійною діяльністю, вдома чи під час спілкування з друзями або родиною.

Четвертий симптом є «редукція професійних обов'язків»: виявляється в спробах скоротити обов'язки, які вимагають емоційних витрат [12].

І завершальною фазою є фаза «виснаження», яка характеризується «зношенням» та ослабленням нервової системи. Емоційний захист стає невідокремлений. Дана фаза також проявляється в чотирьох симптомах: першим симптомом є «емоційний дефіцит», який заважає здійсненню професійної

допомоги клієнту працівником науково-педагогічної сфери; другим симптомом є «емоційна відчуженість»: працівника майже ніщо не хвилює і він не реагує не на позитивні, ні на негативні емоції; третій симптом спостерігається в особистому відкиданні своєї особистості: чергування зміни настрою, вподобань, цінностей та відповідних професійних дій та рішень у комунікації; спостерігається знецінення об'єкта професійної діяльності, відсторонення від будь-якого контакту із клієнтом, вихованцем, здобувачем тощо. І останнім четвертим симптомом є психосоматичні порушення: виявляються на рівні психічного і фізичного самопочуття.

Аналіз показує, що професійне вигорання та емоційне вигорання мають максимально спільні характеристики, але виокремлюють різні стратегічні напрямки прояву.

Проблема професійного вигорання розглядається з різних сторін, з одного боку – ця проблема є соціальною та освітньою, бо найчастіше проявляється у професіях соціально-педагогічної сфери, де предметом праці є особистість.

В закладах освіти та надання соціальних послуг можна виділити певні фактори, що впливають на виникнення синдрому професійного вигорання.

Першим фактором є відсутність контролю, що полягає в неможливості впливати на рішення, які впливають на вашу роботу. Наприклад, графік доручень чи навантажень, складність його дотримання, може призвести до професійного вигорання на роботі. Отже, у особистості професіонала може бракувати ресурсів необхідних для виконання роботи.

Другим фактором є незрозумілі очікування від роботи. Якщо особистість не розуміє, який ступінь повноважень у неї є, які очікування керівника та колег від неї, навряд чи це буде сприяти комфорту на роботі.

Третім фактором є дисфункціональна динаміка робочого місця. Якщо працівник приміряє на себе роль «офісного хулігана», або не відчуває себе авторитетною особистістю в очах колег або керівника. Це може сприяти стресу на роботі.

Четвертим фактором є надмобільність, коли діяльність професіонала різко змінюється зі сталої до різноманітної, яка потребує постійних енергетичних витрат для збереження стабільного зосередженого стану та лише відтерміновує професійне вигорання.

П'ятим фактором є відсутність соціальної підтримки, відчуття ізолюваності на роботі та в особистому житті, що спричиняє посилення стресу.

Шостим фактором є дисбаланс між роботою та життям. Якщо робота забирає стільки часу та сил, швидке професійне згорання призведе до втрати бажання та фізичних ресурсів для сім'ї та найближчого кола спілкування.

До факторів ризику професійного вигорання працівників викладачів-менеджерів можна віднести: настільки працівник сильно ототожнюється з роботою, наскільки велике навантаження працівник може досягнути, як часто намагається допомогти всім і наскільки робота є одноманітною для професіонала.

Оцінюючи соціально-економічний та соціально-політичний стан сучасного трансформаційного суспільства, можна назвати основні причини, які призводять до професійного вигорання викладача-менеджера в період часів воєнного стану.

Першу причину яку можна виділити – це «нерозумний тиск у часі». Професіонали, які необмежені часом на виконання певної задачі, набагато рідше страждають від сильного вигорання. Особи, які обмежені тривалістю виконання завдання, такі як реаніматологи або працівники державної служби надзвичайних ситуацій, мають більший ризик вигорання.

Другою причиною професійного вигорання є відсутність спілкування та підтримка з боку керівника. Підтримка керівника пропонує психологічний буфер проти стресу. Працівники, які відчують сильну підтримку свого керівника рідше стикаються з регулярним професійним вигоранням.

Третя причина, яка є досить вагомою, є «відсутність чіткості ролі». Більшість робітників не знають, що від них очікують. Коли

очікування не схожі, емоційне виснаження може спричинити незрозумілість поставленої задачі.

Четвертою причиною виснаження та професійного вигорання може стати некероване навантаження. Коли сумлінний професіонал відчуває себе некерованим, тим, що не є підпорядкованою особою, і сам має визначати своє навантаження почуватиметься безнадійно. Почуття пригніченості може швидко призвести до професійного вигорання.

П'ята причина – це недобросовісне ставлення керівника чи/та колег. Співробітники, які вважають, що на роботі з ними поводяться несправедливо, частіше стикаються з високим рівнем вигорання.

Шоста причина – найболючіша – непередбачувані обставини, які переривають графік, тривалість та умови виконання поставленого завдання (повітряна тривога, відключення електроенергії, обстріли тощо).

Професійне вигорання – це не проблема однієї людини, колективу чи однієї країни – це спільна проблема, яку не потрібно долати поступово, цілеспрямовано та систематично.

Синдром психоемоційного виснаження і вигорання набуває домінуючого впливу через вплив на життєдіяльність особистості значної кількості людей. Психоемоційне вигорання здебільшого розпочинається через хронічну напругу, емоційну перевтому, яку людина переживає внаслідок соціопатійності стресогенних чинників.

3.2. Самоорганізація викладача закладу вищої освіти в умовах дистанційного навчання: переваги та недоліки

Циклічність подій через роки, десятиріччя або сторіччя закликає людство до постійного звертання до своєї історії, коріння, надбань та, особливо, досвіду. Нажаль серед потоку гарних історичних подій зустрічаються і такі, які вимагають особливої уваги і досить мобільного відгуку на наслідки. Такою подією стало

виникнення нового вірусу COVID-19, російського вторгнення на територію України, які зупиняють всіх, переводять на графік віддаленого існування, трансформують буття кожного мешканця світу.

Мобільність кожної дитини, молоді або дорослої людини перефармувалася у діджиталізовану. Розвиток, формування, навчання та здобуття освіти особистістю на сьогодні є пріоритетним для національної парадигми будь-якої країни. Можливість адаптуватися і соціалізуватися у нових тимчасових або довготривалих умовах дає соціуму можливість виходу на новий рівень людського буття, відкриває новий спіральний закрут еволюції, зрештою відкриває нові можливості для адаптації та виховання соціуму в цілому, на планетарному рівні.

Перехід на дистанційну форму навчання не є чимось новим для освітньої діяльності усіх країн світу. Це можливість здобути освіту не виходячи із дому, паралельно із здобуттям іншої освіти, паралельно із трудовою зайнятістю, декретною відпусткою, тимчасовим або довготривалим лікарняним, а також інклюзивною освітою.

Дистанційне навчання як новітня сучасна освітня технологія передбачає забезпечення надходження або доставки інформації за допомогою інформаційно-комунікативних технологій в інтерактивному режимі. Інформація та активне спілкування відбувається, як і в будь-якому освітньому процесі між тими, хто навчається (учні, студенти) та тими, хто навчає (школярі, студенти або слухачі). Інтерактивна взаємодія у процесі роботи та надання школярам, студентам, слухачам можливості самостійного освоєння навчального матеріалу, консультативний супровід від тьютора, та обов'язків зворотній зв'язок із тим, хто навчає [23].

Дистанційне навчання, як форма освіти з використанням комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, забезпечують інтерактивну взаємодію викладачів та студентів на різних етапах навчання і самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі [23].

Умови, які було створено у період карантину, під час всесвітньої пандемії коронавірусу, змусили усіх учасників освітнього процесу застосовувати сучасні інформаційні технології незалежно від їх бажання. Практичний досвід, які набули суб'єкти освітнього процесу, незалежно від гендерної та вікової належності, дозволив їм доволі вправно оволодівати інформаційними компетенціями. З іншого боку, інформаційні технології давно вже стали провідною частиною нашого професійного та побутового життя, тож викладачі безумовно мають досвід застосування цього зручного інструменту, незалежно від навчання он-лайн чи оф-лайн.

Відповідно до рекомендацій Міністерства освіти і науки України на час карантину та можливого його повторення доцільне застосування змішаного навчання у закладах вищої та фахової передвищої освіти. Експерти відомства радять впроваджувати розгорнуте змішане навчання, підготувати нормативне забезпечення та технологічну базу, проінструктувати науково-педагогічний персонал та ретельно спланувати навчальний процес.

Робоча група у складі Науково-методичної підкомісії «Дистанційне навчання» сектора вищої освіти науково-методичної ради МОН розробила базовий документ з рекомендаціями щодо створення або адаптації навчальних курсів, планування результатів навчання та ефективного оцінювання успішності студентів. Розділи інструкції містять чеклисти, приклади моделей змішаного навчання, матриці планування курсів та інші допоміжні матеріали, які можуть використовувати керівники закладів та викладачі у процесі підготовки до нового навчального року. Важливим компонентом рекомендацій також є чіткі інструкції, як обрати та розгорнути навчальну платформу та контент, під час використання платформи електронного навчання, що містить систему управління навчанням LMS [70].

Дистанційне навчання змусило багатьох консервативних освітян переглянути своє ставлення до методики викладання дисциплін. Стало зрозуміло, що механічне дублювання інформації є найменш ефективним способом довгострокового запам'ятовування

навчального матеріалу, не є підґрунтям для розвитку критичного мислення у здобувачів. Підтвердженням відсутності довгострокової ефективності механічного відтворення інформації став експеримент Бьорка Бретціга та Реймонда Кулхаві, у якому йдеться про чотири найменш ефективні види роботи [68]. Для забезпечення високої якості освіти, особливо у критичний період пандемії та/або воєнного стану, суб'єкти освітнього процесу мають підвищувати рівень своїх інформаційних компетенцій, застосовувати новітні науково-обґрунтовані технології та методики навчально-пізнавальної діяльності; освітні заклади – підтримувати цю ініціативу, особливо забезпечуючи матеріальну базу, а здобувачі – створювати на це попит.

Дотримання академічної доброчесності та відповідальності під час дистанційного навчання так чи інакше універсалізує та дисциплінує суб'єктів освітнього процесу. Доброчесні викладачі вищої школи максимально намагалися зберігати темп та якість навчання під час карантину, продовжують цю нелегку працю і під час війни: підготовка до онлайн заняття забирає набагато більше часу ніж під час проведення занять в аудиторії; переведення деяких завдань у письмовий формат вимагає часу та сил на їх перевірку. Менш відповідальні викладачі можуть взагалі не виходити на відео зв'язок, залишаючи на відповідальність здобувачів самостійне опрацювання нових тем. Така ситуація актуалізує питання про справедливу заробітну плату, тарифікацію навчального навантаження та автономію у визначенні рівня зарплат закладу вищої освіти.

Використання в освітньому процесі плагіату заклади освіти відчули досить гостро саме під час дистанційного навчання. Друк готових письмових робіт, рефератів, кваліфікаційних робіт з інтернету, фальсифікація експериментальних даних. Здобувачі вищої освіти, які не звикли працювати доброчесно, продукуватимуть фальсифіковані та скопійовані звіти, контрольні роботи, курсові проєкти та кваліфіковані роботи. Інша гостра проблема – освітяни, багато з яких не знають або не

використовують методи оцінювання, які б унеможливили недоброчесні практики здобувачів. Кожний заклад вищої освіти має створити таку систему, яка б допомогла забезпечити академічну доброчесність та формувати відповідну культуру у всіх суб'єктів освітньої діяльності.

В очікуванні вказівок або рекомендацій від Міністерства освіти і науки, які базуються на відповідальності виключно закладів вищої освіти, останні могли б взяти ситуацію під контроль та адаптувати освітній процес під умови сьогодення. Непростий період кризи в умовах воєнного стану у подальшому дозволить розширити розуміння та організацію закладами вищої освіти своєї автономії, отримати необхідний практичний досвід самостійності [68].

Для організації дистанційного навчання та ефективного його впровадження необхідний постійний моніторинг як з боку освітян так і з боку Міністерства освіти і науки України, за рахунок фіксації, аналізу недоліків та успішних практик, обміну досвідом між закладами освіти. В умовах пандемії дистанційне навчання стало єдиним виходом для продовження освіти під час карантину та поглибило актуальність в умовах воєнних реалій сьогодні. Отримавши безцінний досвід в екстремальних умовах, необхідно поступово удосконалювати організацію та реалізацію дистанційної освіти, за рахунок підвищення якості матеріально-технічної бази та інформаційних компетенцій суб'єктів освітнього процесу, універсалізації навчально-методичних важелів та організації автономії освітньої діяльності у закладах вищої освіти.

Щодо самостійної роботи, яка є значною часткою в освітньому процесі студентів, переваги зберігаються ще з докарантинного часу. Робота біля персонального комп'ютера або іншого гаджету дає можливість детального пошуку джерел, інформації, відео- та фотофайлів, відповідно до завдання кожної теми дисципліни, яку вивчає здобувач.

Переваги дистанційного зв'язку в освітньому процесі очолює можливість викладання матеріалу будь-якої дисципліни відповідно до здібностей та рівня підготовки здобувачів, шляхом використання

різноманітних сайтів, відео уроків, науково-популярних та документальних фільмів та онлайн-тестів на платформі закладу вищої освіти або інших навчальних посилань.

Актуальним є і те, що дистанційне викладання розширює можливість упровадження новітніх технологій, соціально-психологічних, педагогічних інноваційних технологій та методичних розробок подібного інтерактивну у зручний для викладача і більшості студентів час, без відриву від дому, основного місця роботи, або того місця у світі, у якому перебувають учасники дистанційного процесу.

Даний метод навчання дозволяє оптимізувати процес освіти із боку економіки та санітарії. Важкий соціально-економічний стан країни безумовно відіб'ється на бюджеті як державного як приватного закладу вищої освіти. Відсутність використання навчальних приміщень та робота за особистими мультимедійними засобами навчання здобувачем або викладачем значно полегшить економічне навантаження на заклад освіти у цей термін. Також в умовах карантинних та/або воєнних реалій, умови дистанційного навчання відповідають усім розпорядженням, вимогам та порадам медичного персоналу та державної служби порятунку.

Соціально-психологічним аспектом у дистанційному навчанні є можливість контролю якості навчання усіх студентів, використання самоконтролю та самоактуалізації, відсутності психологічних бар'єрів між ксіма учасниками спілкування.

Серед недоліків дистанційного навчання можна назвати те, що викладач-менеджер виконує потрійну роль: тьютора, організатора та адміністратора. Це може призводити до певного відволікання під час можливого поганого зв'язку, перевантаженням інтернет-додатку, можливостей персонального комп'ютера або гаджета, обмеженою можливістю трансляції у часі тощо.

Можливість комунікації у період максимального самоусунення від соціуму спричиняє багато психологічних незручностей. Втрата спілкування із однолітками, викладачами та, навіть просто, із перехожими негативно впливає на емоційний стан особистості.

Замкненість в усьому, деякі труднощі вимушеного тимчасово-необхідного перебування серед таких же як ти «наляканих» людей (продуктові магазини, пошта, робота, громадський транспорт) спричиняє певний стан дискомфорту у зв'язку із небезпекою, спричиненою пандемією та/або воєнними діями.

Щоб хоч якось пом'якшити сьогоднішніми реаліями, на допомогу покликане дистанційне навчання, яке дозволяє відновити таке звичне спілкування у навчальній діяльності вихованця, здобувача вищої освіти, залишає привілеї у тьюторсько-викладацькій діяльності педагога та зменшує навантаження під періоду відновлення освітніх втрат у прагненні наздогнати основний матеріал освітнього процесу.

Досвід показує, дистанційний спосіб навчання в період карантину/воєнного стану має значно більше переваг, ніж ми очікували. Зайнятість здобувачів вищої освіти в умовах домашнього перебування стало ефективним у навчально-пізнавальній діяльності, самоосвіті та конструктивному спілкуванні із наставником. З точки зору соціально-психологічних, освітніх, економічних, санітарно-гігієнічних та воєнних чинників дистанційна форма навчання є оптимальною не тільки для нашої держави, а і для всього світового суспільства.

3.3. Індивідуальна інтелектуальна мобільність як основа професійної самореалізації викладача-менеджера

Професійна самореалізація викладача-менеджера є індивідуальна та неповторна професійно-особистісна траєкторія діяльності, яку складають базові категорії: самоідентифікація, самоорганізація, самовиховання, особистісна активність та самовизначення, кваліфікованість та професійна орієнтація. Самореалізація також передбачає формування індивідуальної інтелектуальної мобільності, яка виявляється у свідомій практичній

діяльності та постійному самовдосконаленні (підвищенні своєї професійної кваліфікації), професійній адаптації, стресостійкості та доброчесності, сформованих та професійно напрацьованих базових когнітивних здібностей. Для здійснення самореалізації викладача вищої школи та гармонійного формування його інтелектуальної культури необхідна організація та цілеспрямоване вибудовування корпоративної культури закладу вищої освіти. Отже, самореалізація викладача, його індивідуальна інтелектуальна мобільність та корпоративна культура закладу вищої освіти є трьома основними компонентами для реалізації успішного, якісного та гармонійного освітнього процесу.

Формування індивідуальної інтелектуальної мобільності залежить від розвитку особистісного потенціалу; як людина моделює свою поведінку, планує саморозвиток, використовує у практичній діяльності свої знання, отримані компетенції, підвищення кваліфікації та перетворює у набутий досвід. Залежно від життєвих обставин, професійних досягнень, міжособистісних стосунків, зміни соціальних ролей та статусів людина має бути готова до зміни планів, корегування та/або повного перетворення індивідуальної професійної траєкторії.

Ефективність саморозвитку прямо залежить від поведінки та набутого статусу в інших, нових, сьогоdnішніх, конкретних духовно-моральних, етичних, соціальних та професійних координатах. Все це створює ефективний механізм самопрогнозування, мобілізації своїх інтелектуально-пізнавальних здібностей та допомагає передбачати результат власної діяльності, визначає так звану успішність людини.

Відомий український діяч Богдан Гаврилишин надав п'ять характеристик успішної людини: креативність, постійне навчання та самовдосконалення, сильна воля та самодисципліна, віра в свою силу та мрію, віра про великі на віть недосяжні на перший погляд речі [61].

Якщо базуватися на основні характеристики успішної людини за Б. Гаврилишиним, то слід зазначити, що вони стосуються

діяльності, інтелектуальних зусиль, професійної активності та цілеспрямованого руху вектором індивідуальної професійної траєкторії, яка характеризує інтелектуальну мобільність [61, с. 27].

У своїй монографії Мар'яна Біль визначає інтелектуальну мобільність як підвид трудової, однак зазначає, що це нівелює її тісний зв'язок з освітньою мобільністю (науковою, академічною), де носіями високого інтелектуального потенціалу, що входить в коло стратегічних пріоритетів розвитку держави [9].

Також дослідниця наголошує про те, що мобільність, як універсальне поняття вирізняється специфікою у різних галузях, зокрема: у педагогіці мобільність визначається з боку здатності особистості та суспільства уцілому до розвитку, неперервної освіти, адаптації до швидкоплинних умов, пошуку інновацій, можливостями територіальної мобільності у тому числі; у психології акцент робиться на особливості поведінки особи у ході формування і реалізації мобільності під час вивчення інтеграційних та адаптаційних особливостей у ході руху (зміни), трансформації цінностей на особистісному та/або суспільному рівні [61, с. 16].

Відповідно до дослідження української науковиці Галини Міхненко можна сказати, що сучасна творча та інтелектуальна еліта (до складу якої входять науково-педагогічні працівники та адміністрація закладу вищої освіти), має володіти не тільки науково-аналітичними та організаційними знаннями, але і може розробляти та опановувати нові технології, швидко змінювати види та форми інтелектуальної діяльності без зниження її ефективності, тобто проявляти високий рівень інтелектуальної мобільності. Науковиця зазначає, що «спостерігається перенесення акцентів щодо розуміння «інтелектуальної мобільності»: від тлумачення останньої як інтелектуальної міграції та обміну думками, ідеями до розуміння її як особистісної характеристики, високий рівень сформованості якої стає основою мобільності особистості і може проявлятися у різних сферах життя» [46, с. 4]. Інтелектуальна мобільність розглядається і як основа формування особистої мобільності, яка проявляється у

соціальної, професійної, академічній аспектах, і як та, що нею зумовлюється.

Т. Прохоренко стверджує, що активне використання інтелектуального потенціалу, інтеграція інформаційних технологій у науково-технічну діяльність, інтелектуалізація трудової діяльності, широка, вже безперешкодна доступність до джерел інформації тощо вимагають від фахівця високої інтелектуальної та професійної мобільності, умінь оперативно орієнтуватися в професійному середовищі, приймати кваліфіковані рішення – все це досить широко затребувані на ринку праці та є базовим критерієм успішної самореалізації фахівця [62, с. 168]. Професійну мобільність науковець визначає як системну якість особистості фахівця, яка включає в себе комплекс знань, умінь, здібностей та ціннісних орієнтацій, що об'єднує у собі внутрішня свобода особистості, яка здатна мислити нестандартно, креативно та унікально.

Науковиця І. Герасимова зазначає, що освітній аспект професійної мобільності полягає у виділенні в діяльності закладу вищої освіти функції формування професійної мобільності майбутніх працівників. Професійна мобільність формується та розвивається під пильним настановчим педагогічним керівництвом та підтримкою [52]. Професійна мобільність може бути введена в систему цінностей особистості як базова, інструментальна та термінальна цінність, що організує викладатську траєкторію педагога з метою вирішення професійних і життєвих завдань. Соціально-професійна мобільність є однією із найвищих професійних орієнтирів саморозвитку викладача, який володіє високою професійно-життєвою підготовкою. Соціально-професійна мобільність може стати позитивним вектором самореалізації, якщо ґрунтується на відповідній ціннісній основі і узгоджується із його професійною компетентністю.

І. Герасимова узагальнює, що концепт «професійна мобільність» є інтегральним, що об'єднує у собі суттєві соціальні чи трудові аспекти, що закладають в основу переміщення у межах однієї професії чи/та кардинальну зміну сфери діяльності [52, с. 42].

Вибудовування індивідуальної когнітивної діяльності безпосередньо впливає на ефективність мотивації провідної та творчої діяльності особистості, які досліджує колектив сучасної дослідниці на чолі з Н. Павловою та розглядалося автором з ракурсу мотиваційно-когнітивних стилів [52, с. 84].

Незважаючи на відмінності, ці когнітивні підходи можна об'єднати через спробу емпірично продемонструвати роль мотиваційно-когнітивних структур (тобто різних аспектів структурної організації ментального досвіду) як детермінант людської поведінки.

По-перше, необхідність розрізнення змістових (ідеї суб'єкта щодо світу) і власне когнітивних (механізми, за допомогою яких ідеї з'являються і перетворюються) аспектів мотиваційно-пізнавального відображення. Зміст пізнання доступний суб'єкту в самоспостереженні та самомотивації до пізнання, тоді як когнітивні структури не піддаються безпосередньому спостереженню ні з боку того, кого досліджують, ні з боку експериментатора.

По-друге, потреба осмислити факти трансситуативної мінливості поведінки, які знов надали особливої актуальності питанню про ступінь можливостей людської поведінки. Зважаючи на те, що ні чинник особистісних рис, ні чинник ситуації не могли пояснити причини індивідуальної поведінки, необхідно було знайти такий механізм його регуляції, у якому одночасно були б представлені і характеристики суб'єкта, і характеристики ситуації, і спонукальні чинники до інтелектуальної діяльності.

У дослідженнях мотиваційно-когнітивних стилів, які притаманні мотиваційній сфері усіх суб'єктів освітньої діяльності, уперше було висловлено ідею про роль структурної організації індивідуального ментального досвіду суб'єкта як однієї з детермінант індивідуальних відмінностей в інтелектуальній діяльності. При цьому головну позицію посідала одна з важливих функцій структур ментального досвіду: залежно від особливостей своєї організації, вони – через формування комплексу когнітивних контролів («когнітивних стилів» за сучасною термінологією) –

забезпечували управління процесами обробки інформації, одночасно блокуючи або регулюючи афектні спонуки. Така саморегуляція може бути ототожнена з інтелектуальною мобільністю, яка реалізується у процесі професійної діяльності викладача закладу вищої освіти.

Професійна діяльність вимагає переходу від розгалужених знань (які отримує під час здобування освіти у закладі вищої освіти) до єдиного органічного сплаву професійних знань (індивідуальна інтелектуальна мобільність), які мають комплексний і систематизований характер [86, с. 61-62].

Сучасна науковиця Яна Раєвська зазначає: щоб оволодіти чітко окресленим обсягом професійних знань, закони мислення, сприймання і пам'яті вимагають їх виокремлення із обсягу інших знань. Набуття особистістю досвіду практично-професійної діяльності вимагає ефективного управління з боку викладача-менеджера та усіх учасників освітнього процесу.

Погоджуємося із автором про те, що відповідно до принципу індивідуалізації і диференціації має передбачатися врахування індивідуальних особливостей і інтересів, створення максимально сприятливих умов для розвитку здібностей та нахилів кожного учасника освітнього процесу, що досягається при формуванні гармонійної корпоративної культури закладу вищої освіти. Внаслідок створення сприятливого освітнього середовища у всіх учасників освітнього процесу підвищується відповідальність, уміння вирішувати нестандартні завдання, здатність до саморегуляції та адекватної самооцінки. Усі ці характеристики і відповідають вектору формування індивідуальної інтелектуальної мобільності, яка є складовою успішної самореалізації викладача-менеджера.

Отже, вищесказані тлумачення мобільності, професійної, соціальної, інтелектуальної тощо дають для висновку про відсутність єдиного тлумачення індивідуальної інтелектуальної мобільності. Але, складові інтелектуальної мобільності одноставно визначаються науковцями із позицій соціально-економічного

підходу (визначають зовнішні чинники (колектив, життєві обставини, глобальні явища (пандемія та/або воєнні події)) та із позицій антропологічного підходу, який дозволяє зосередитися на внутрішніх процесах і явищах (професійна компетентність, когнітивна сфера, інтелект, потреби, соціальна зрілість, емоційна та вольова сфери, самосвідомість, адаптативні можливості, ставлення до роботи, гуманізм, мотивація, комунікативна компетентність). Індивідуальна інтелектуальна мобільність має розглядатися з позиції подолання особистістю внутрішніх бар'єрів, що дасть поштовх до самореалізації викладача та корпоративної культури закладу вищої освіти.

Дослідники виокремлюють соціальну, професійну, інтелектуальну, професійну, академічну, культурну мобільність. Термін «мобільність» можна розуміти як мінливість і рухливість, здатність до швидкої дії та конформації.

Інтелектуальна мобільність формується і розвивається у процесі практичної, освітньої, соціальної, культурної діяльності людини, що сприяє реалізації творчого потенціалу та здібностей. Інтелектуальна мобільність передбачає набуття особистістю умінь спостерігати, навичок аналізувати, бути самокритичним, моделювати та модифікувати свою професійну та особистісну траєкторії із навичками адаптуватися відповідно до мінливих умов сьогодення.

Пізнавально-мотиваційні стилі передбачають вияв особистісної організації, саморегуляції та інтелектуальної мобільності в цілому. Індивідуальні способи опрацювання життєвих вражень (стилі) тісно пов'язані з потребами, мотивами, афектами, почуттям нейропсихологічного задоволення від особистої значущості.

Пізнавально-мотиваційні стилі, що формують інтелектуальну мобільність особистості, також передбачають надання переваги певним способам інтелектуальної поведінки, які найбільше відповідають пізнавальним нахилам та можливостям даного суб'єкта. Поняття «когнітивні стилі» характеризує індивідуальну різницю в причині, потребі, прагненні та способі отримання,

обробки й використанні інформації. Когнітивний стиль описує спосіб вмотивування діяльності.

Мотивація є головним визначальним чинником під час прийняття особистістю будь-якого рішення, особливо коли вона діє у напружених або екстремальних умовах, що досить часто притаманно поведінці викладача закладу вищої освіти (освітній процес, нове/постійне коло спілкування, соціально-економічні чинники, пандемія, військові події тощо). Індивідуальна поведінка, інтелектуальні та мотиваційно-когнітивні здібності забезпечують соціальні відносини та пом'якшують небажану поведінку, одночасно заохочуючи добробут та соціальну адаптацію, що, у свою чергу, призводить до ефективного розвитку та оптимізації комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. Здатність виявляти та реагувати на прохання про допомогу та підтримку не тільки захищає людей протягом усього їхнього розвитку, але й заохочує співчуття, вдячність та вдячність.

Індивідуальна інтелектуальна мобільність сучасного викладача закладу вищої освіти має корелювати з її професіоналізмом, освіченістю, гуманістичними якостями, емпатією, об'єктивною амбітністю та кар'єрним ростом. Наслідки соціального сходження або падіння особистості відображають рівень адаптативних навичок та гнучкість когнітивних здібностей, віддзеркалюють рівень сформованості індивідуальної інтелектуальної мобільності, що безпосередньо корелює із напрямками професійної самореалізації викладача-менеджера.

Першим підходом професійної самореалізації є здобуття профільної освіти на першому (бакалаврському) рівні та на другому (магістерському) рівні вищої освіти, що надає можливість бути педагогічним працівником закладу вищої освіти. Додатковим підходом до професійної самореалізації майбутніх викладачів-менеджерів слугує постійне підвищення кваліфікації/стажування шляхом здобуття неформальної/інформальної освіти через участь у семінарах, тренінгах, курсах тощо, спрямованих на розвиток професійних компетенцій.

Індивідуальна освітньо-професійна траєкторія викладача закладу вищої освіти передбачає: постійний розвиток професійних компетенцій; розширення знань із сучасних підходів до навчання й методик викладання; вдосконалення навичок організації освітнього процесу та взаємодії зі здобувачами вищої освіти.

Не менш важливим є наступний підхід до професійної самореалізації викладачів закладу вищої освіти: розвиток міжособистісних навичок комунікації та мотивації пізнавальної діяльності усіх суб'єктів освітнього процесу.

Наразі, дослідницька наукова робота стає передумовою для вступу на третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти ступеня доктора філософії: навчання за освітньо-науковою програмою, яка передбачає опанування освітніх компонентів та написання дисертаційного дослідження (науковий компонент).

Вибудовування усієї вертикалі освітнього процесу, який складається з першого (бакалаврського), другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти передбачає використання сучасних освітніх технологій, зокрема інноваційних підходів до викладання, якісних інтерактивних та інформаційно-цифрових засобів навчання; стає основою для формування індивідуальної інтелектуальної траєкторії викладача-менеджера.

Корпоративна культура, яка є важливим чинником для вибудовування індивідуальної інтелектуальної траєкторії, розуміється як система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Культура закладу вищої освіти виявляється на двох організаційних рівнях. На верхньому рівні представлені такі видимі фактори як стиль одягу, символи, організаційні церемонії тощо. Він охоплює також елементи культури, які ми відчуваємо і бачимо: спілкування, традиції тощо. На глибшому рівні перебувають цінності та норми, які реалізують поведінку співробітників [7].

Глибокий рівень корпоративної культури зі сприятливим соціально-психологічним кліматом характеризують: довіра,

доброзичливість, чуйність, висока взаємовимогливість і ділова критика; вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються колективу; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення; поінформованість усіх про завдання колективу і стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі; наявність умов для активної професійної і творчої діяльності, самореалізації, самоствердження, саморозвитку кожного працівника; задоволення роботою (змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу; взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях; прийняття колегами на себе відповідальності за справи у колективі; уболівання за честь колективу, сприяння його розвитку.

Викладачі закладу вищої освіти, об'єднані в колектив, де панує здоровий (сприятливий) клімат, не просто дотримуються моральних норм, а прагнуть до того, щоб у кожного працівника вони ставали внутрішніми переконаннями. У колективі, де розумно поєднано свободу діяльності з дисципліною, творчу активність з підпорядкуванням, можливі свідомі підпорядкування волі більшості, вільне прийняття її вимог. Тільки в атмосфері взаєморозуміння викладач вищої школи відчувається впевнено, максимально використовує свій творчий потенціал та когнітивні здібності. Під впливом доброзичливої колективної взаємодії відбуваються глибокі якісні зміни в духовному світі науково-педагогічного працівника, формуються правильне розуміння громадського обов'язку, об'єктивна самооцінка вчинків з позицій суспільно значущих інтересів.

Несприятливий тип переважає у колективах, де домінують байдуже ставлення людей одне до одного і до спільних справ. Кожен працівник існує ніби ізольовано, у своєму світі, що є причиною невисоких результатів роботи, незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, бажання змінити місце роботи тощо. Такий тим має переваги лише в ментальному напрацюванні адаптивних якостей особистості,

виробленню гнучкості особистісних якостей. Але слід розуміти, що довготривале пристосування до несприятливих умов у колективі сприяє постійному стресовому стану, що може призвести до професійного вигорання.

Нейтральний тип клімату характеризується збалансованістю суб'єктивних та об'єктивних ознак, однак він нестійкий і будь-коли може зазнати змін. У такому колективі сформована індивідуальна інтелектуальна мобільність кожного учасника освітнього процесу може стати поштовхом до переходу у сприятливий соціально-педагогічний клімат із можливостями самореалізації для членів колективу.

Досить важливим є питання академічної доброчесності у корпоративній культурі, а питання дотримання етичних засад корпоративної культури – тим більше з огляду на прагнення України інтегруватись у європейський і світовий освітній та науковий простори. Інтелектуальна репрезентація, особистісний авторитет науковця, презентабельність закладу вищої освіти, наукова, навчально-методична інтелектуальна взаємодія, якість та авторитетність результатів наукових праць науково-педагогічного колективу можлива лише за умови чесної реалізації дослідницького процесу без застосування дій, неприйнятних у науковій спільноті.

Кодекс честі закладу вищої освіти є формою інституціоналізації його системи цінностей, окреслення етичної моделі поведінки й діяльності кожного члена академічної громади, фіксації механізмів боротьби зі списуванням, плагіатом та іншими видами академічної недоброчесності. Кодекс честі – це єдина система етичних правил для всієї академічної громади, яка дотримується етичних засад корпоративної культури [19].

Зважаючи на складність науково-педагогічних/педагогічних колективів, неоднорідність та складність процесів, що відбуваються в ньому, кожна особистість, викладач закладу вищої освіти, повинен знати свої та своїх колег: психологічні особливості, соціальні позиції, ролі, специфіку мотивації їхньої діяльності та поведінки, уміти діагностувати психологічні характеристики

*РОЗДІЛ III. САМООРГАНІЗАЦІЯ ВИКЛАДАЧА - МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ
В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ*

колективу, який очолюють, прогнозувати розвиток психологічного клімату в ньому тощо. Загальні знання засад корпоративної культури і відповідна індивідуальна поведінка кожного учасника освітнього процесу допомагає вибудувати індивідуальну інтелектуальну мобільність викладача-менеджера.



ВИСНОВКИ

Дослідження формування індивідуальної освітньої траєкторії розвитку комунікативної компетентності сучасного педагогічного/науково-педагогічного працівника напряму пов'язане із тим, що на сьогодні багато науковців та практиків розробляють основні засади ефективної освітньої діяльності відповідно до умов навколишньої дійсності, активно впроваджують алгоритм поведінки суб'єктів освітнього процесу у складних умовах, під час конфліктних ситуацій, стресових станів як на теоретичному так і практичному рівнях. Однак реалії війни роблять ці рекомендації досить актуальними в умовах сьогодення.

Презентовано обґрунтування дослідження освітньої соціалізації особистості та можливості позитивної мотивації на її різних вікових етапах, відповідно від нейропсихологічних характеристик (Барр Джейсон Дж. та Енн Хігін-Д'Алессандро, Густаво Карло та Лаура Паділі-Волкер, Елізабет Молонда, Анна Ллорка, Белен Месурадо, Паула Сампер, Вісента Местре).

Комунікативна компетентність, яка відіграє ключову роль у структурних характеристиках пізнавально-мотиваційної сфери проаналізована з точки зору нейропсихологічних та когнітивно орієнтованих теоретичних напрямів автора, О. Шаумян, Т. Мішеніної, І. Волощук, Я. Раєвської, А. Грись, Р. Джунг, С. Гаспаровік, Р. Чавес, М. Марковської.

Актуальними є напрямки роботи педагогічного/науково-педагогічного працівника зі здобувачами освіти, форми та методи освітньої діяльності в умовах дистанційного навчання під час військового стану у країні. Інформаційно-цифрова компетентність передбачає впевнене, та водночас критичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій для створення, пошуку,

обробки, обміну інформацією на роботі, в публічному просторі та приватному спілкуванні. Інформаційна й медіа-грамотність, основи програмування, алгоритмічне мислення, роботи з базами даних, навички безпеки в Інтернеті та кібербезпеці, розуміння етики роботи з інформацією (авторське право, інтелектуальна власність тощо), що стають основою комунікативної компетентності педагогічного/науково-педагогічного працівника умовах дистанційного навчання під час військового стану у країні.

Проаналізовано перелік онлайн-форм та додатків, які, разом із завданнями для педагогічного/науково-педагогічного працівника, дають можливість здобувачам освіти адаптуватися до освітнього процесу в умовах дистанційного навчання. Академічна доброчесність освітянина має віддзеркалюватися у складанні завдань атестаційної роботи, що охоплюють різні теми у співвідношенні відповідно до методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України.

Використання проблемно-ситуаційних, фасилітативних та творчих методів освітнього процесу сприятимуть розвитку соціальної та громадянської ключових компетентностей, шляхом залучення здобувачів до активної роботи, висловлювання своїх почуттів та ідей, надання можливості спілкування один з одним.

Розкрито сильні сторони запровадження інформаційно-комунікативних стратегій у забезпеченні комунікативної компетентності сучасного педагогічного/науково-педагогічного працівника, а саме: зрозумілість та доступність до будь-якої цільової аудиторії здобувачів вищої освіти; вчасна, зрозуміла та швидка взаємодія між усіма учасниками освітнього процесу; керування принципами тактовності, персональності, зрозумілості, позитивності, активності, цілісності, зв'язаності, стилі стичності, ясності, легкості для сприймання, уніфікації; узгодження кожного комунікаційного прояву, обговорення його доцільності та ефективності; забезпечення якості зовнішньої комунікації, яка залежить від відповідальності та ступеня залучення кожного працівника закладу вищої освіти.

Обґрунтовано, що інформаційно-комунікаційна компетентність є результатом різнобічних здатностей людини і має відповідати здатності й уміння: здобувати інформацію з різних джерел у зрозумілому вигляді; працювати з різними відомостями; критично оцінювати відомості; використовувати у професійній діяльності інформаційно-комунікаційні технології; знанням: особливостей інформаційних потоків у своїй галузі; основ ергономіки й інформаційної безпеки; функціональних можливостей інформаційно-комунікативних технологій; конкретні навички з використання комп'ютерної техніки та інформаційно-комунікативних технологій; ставлення особистості до застосування інформаційно-комунікативних технологій для відповідальної соціальної взаємодії й поведінки.

Завдяки налагодженому здійсненню інформаційно-цифрової комунікації створюються оптимальні умови для ефективної взаємодії усіх стейкхолдерів освітнього процесу, що відповідає високому рівню формування комунікативної компетентності педагогічного/науково-педагогічного працівника.

Охарактеризовано формальну, неформальну/інформальну освіту як ключові фактори у формуванні індивідуальної освітньої траєкторії працівника закладу освіти.

Неформальне навчання охоплює різноманітні форми навчання, які не входять до офіційної системи освіти. Воно є неструктурованим та неформальним процесом, який може бути здійснений у будь-який час та в будь-якому місці. Інформальна освіта включає у себе навчання, яке відбувається в позаформальних засобах, таких як робота, волонтерство, самостійні проєкти, менторство та інші.

Неформальне та інформальне навчання мають свої переваги, та вони не можуть повністю замінити формальну освіту. Формальна освіта є основою знань та навичок, необхідних для індивідуальної професійної діяльності педагогічного/науково-педагогічного працівника. Доповнення формальної неформальною та інформальною освітою безперечно підвищує кваліфікаційні можливості

педагогічних/науково-педагогічних працівників, покращує якість індивідуальних професійних компетенцій.

Загальний аналіз неформальної та інформальної освіти як ключового фактора у формуванні індивідуальної освітньої траєкторії педагогічного/науково-педагогічного працівника показав, що вони можуть доповнити та покращити формальну освіту, дозволяючи їм розвивати додаткові навички та здобувати знання по закінченню освітнього процесу у закладі вищої освіти; збільшить мотивацію та зацікавленість у певних напрямках педагогічних/науково-педагогічних працівників, а також покращить їх професійну діяльність у майбутньому; забезпечить викладачам змогу постійно набувати практичний досвід та знання, які можуть бути корисними у подальшому вибудовуванні своєї індивідуальної траєкторії, бути конкурентоспроможним фахівцем.

Актуалізовано поняття професійного вигорання як специфічний феномен, притаманний будь-якому типу професій, що ґрунтуються емоційному зниженні та поступовому вичерпуванні особистісних психологічних ресурсів у процесі соціальної комунікації. Ознаками професійного вигорання викладача-менеджера можуть бути відсутність емоційного внеску, невдоволеність собою та своєю професією, професійне, хронічне та фізичне виснаження. Утім ці симптоми є не першопричинами, а наслідками професійного виснаження.

Дотримання пропорційних вимог та методичних рекомендацій Міністерства освіти України, індивідуальний підхід, особистісно-компетентнісний орієнтир, кооперативно-інтерактивне згуртування усіх учасників освітнього процесу за рахунок застосування інформаційно-цифрових та інформаційно-комунікативних технологій безперечно стали ефективними чинниками сталого розвитку усіх галузей сучасної освіти, науки і практики, вибудовуванні індивідуальної професійної траєкторії, розвитку комунікативної компетентності та професійній самореалізації сучасного викладача менеджера.

Самопізнання, самокритичність, здатність постійно навчатися, відкритість до змін є підґрунтям індивідуальної інтелектуальної мобільності особистості. У сучасному світі, що швидко змінюється з розвитком нанотехнологій, коли з'являються нові можливості для успішної професійної самореалізації, індивідуальна інтелектуальна мобільність викладача закладу вищої освіти уособлює характеристику особистості, яка є професійною, гнучкою, креативною, здатною робити вибір і самовдосконалюватись у сприятливому колективі однодумців із дотриманням етичних засад корпоративної культури.

Індивідуальна інтелектуальна мобільність дає змогу особистості здійснювати рух із одного професійного/соціального становища в інше, з одного соціально-економічного рівня на інший. Здатність конкретної особистості із набором внутрішніх особистісних якостей, професійних компетентностей, адаптативних здібностей та добродісних якостей здійснювати гармонійне (вимушене та/або бажане) переміщення між елементами соціальної структури визначає індивідуальну інтелектуальну мобільність, професійну самореалізацію та самоорганізацію сучасного викладача-менеджера.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янова А. Професійний успіх як основа самореалізації особистості. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Психологічні науки*. 2017. № 1 (17). С. 7-12.
2. Аксьонова В. І. Інформаційний простір постмодерну в умовах інформаційної єдності людства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. № 46. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_46_33.pdf
3. Аніщенко О., Лук'янова Л., Прийма С. Неформальна освіта дорослих – освітній тренд ХХІ століття. *Рідна школа*. 2017. №11-12 (листопад-грудень, 2017). С. 3-7. URL: https://lib.iitta.gov.ua/710422/1/Anishchenko,%20Lukianova,%20Pryima%20_%20Non-formal%20education%20of%20adults.pdf (дата звернення 15.03.2023)
4. Антощук С. В. Шляхи впровадження технологій дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти. 2019. 9 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/> <https://lib.iitta.gov.ua/718618/1>
5. Артемова О.І. Професійна самореалізація особистості в сучасних умовах. *Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації*. 2010. № 1. URL: <http://social-science.com.ua/article/186> (дата звернення: 21.02.2023).5.
6. Бабич Н. Основи культури мовлення. Львів : Світ, 1990. 232 с.
7. Барр, Джейсон Дж. та ЕннХігін-Д'Алессандро. Емпатія та просоціальна поведінка підлітків у багатовимірному контексті шкільної культури. *Журнал генетичної психології*. 168 (3). 2007. С. 231-250. URL: <https://generosityresearch.nd.edu/other-resources/publications-2/literature-reviews/adolescent-development-of-prosocial-behavior/>

8. Бєляєва Олена. Імідж викладача вишу: комунікативний аспект. *CORE*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/200101778.pdf> (дата звернення 05.03.2024)

9. Біль М. Просторова мобільність населення: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: ПАІС, 2018. 392 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20180008.pdf>

10. Большакова А. М. Особистісна реалізованість людини в онтогенезі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра психол. наук : 19.00.07. Запоріжжя, 2011. 36 с.

11. Бондаревська Л. Вплив травмуючих переживань на виникнення психічного вигоряння. *Психологія і суспільство: український теоретико-методологічний соціогуманітарний часопис*. 2008. № 2(32). URL: <http://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/367>

12. Брецько І. Психологічна симптоматика емоційного вигорання особистості. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2011. Випуск 12. URL: <http://visnyk-nadu.academy.gov.ua/index.php/2227-6246/article/view/161130>

13. Галицька Е., Донкоглова Н. Основні характеристики іміджу викладача вищої школи та чинники впливу на нього. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2022. Том 7. Вип.1 С. 29-34. URL: <http://spne.ukma.edu.ua/article/view/268351/264047>

14. Голубєва Анастасія. Правила спілкування з людьми з інвалідністю. URL: <http://fj.onu.edu.ua/pravy-la-spilkuvannia-z-liudmy-z-invalidnistiu/> (дата звернення: 02.02.2024).

15. Горбатено В. Постмодерн і трансформація ціннісної основи людського буття. *Політичний менеджмент*. 2018. № 1. Теорія. С. 3-13. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/horbatenko_postmodern.pdf

16. Gila M. Acker. The Impact of Clients' Mental Illness on Social Workers' Job Satisfaction and Burnout. *Health & Social Work, Volume 24, Issue 2, May 1999, Pages 112–119*. URL: <https://academic.oup.com/hsw/article-abstract/24/2/112/624433>

17. Gustavo Carlo, Padilla-Walker Laura. Adolescents' Prosocial Behaviors Through a Multidimensional and Multicultural Lens. *Srcd.onlinelibrary*. 31 October. 2020. URL: <https://srcd.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/cdep.12391> (дата звернення 12.10.2021).

18. Данилко О. Г., Тернавська Т. А. Забезпечення якості вищої освіти в Льотній академії Національного авіаційного університету. *Розбудова внутрішніх систем забезпечення якості в закладах вищої освіти України: інструменти та виклики* : електрон. наук. зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 лист. 2022 р.). Київ: ВПЦ «Київський університет», 2022. С. 39-44.

19. Данилко О.Г., Тернавська Т.А. Кодекси честі як транслятори моральних принципів закладів вищої освіти. *Стратегія якості в промисловості і освіті: матеріали* (статті, тези) XVIII Міжнародної конференції. Дніпро, Журфонд, 2024. С. 163-169. ISBN 978-966-934-562-2 URL: <https://nmetau.edu.ua/file/varna-2024-full-1.pdf>

20. Данилко Оксана, Тернавська Тетяна. Основні тенденції інформаційного розвитку світової авіаційної галузі. *Розвиток та становлення особистості в умовах трансформаційних процесів* : зб. наук. праць за матер. міжрегіон. науково-практичної онлайнконференції студентів, аспірантів та молодих учених. Київ-Хмельницький, Полтава-Чернівці, 16 березня 2023 року / за ред. Л.О. Данильчук. Хмельницький : 2023. Том 1. С. 107-112.

21. Державна служба якості освіти. Як педагогу організувати свою роботу під час війни. Середня освіта. Освта.UA. URL: <http://osvita.ua/school/86136/> (дата звернення 02.04.2022).

22. Десять рекомендацій директору освітнього закладу для розвитку та залучення педагогічних кадрів для впровадження інклюзивного навчання. URL: https://znayshov.com/News/Details/10_rekomendatsii_dyrektoru_osvitnoho_zakladu_dlia_rozvytku_ta_zaluchennia_pedagogichnykh_kadriv_dlia_vprovadzhennia_inkliuzyvnoho_navchannia (дата звернення: 06.02.2024).

23. Дистанційна освіта. *Вища освіта: інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та за кордоном.*

URL: <http://vnz.org.ua/dystantsijna-osvita/pro> (дата звернення: 06.02.2023).

24. Дорожня карта європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року: затверд. Міністерством освіти і науки України від 11 грудня 2023 року № 1501. URL: <https://osvita.ua/legislation/other/90799/> (дата звернення 25.03.2024)

25. Зрозуміти стрес: як учителю дбати про своє ментальне здоров'я? *Овіторія*. URL: https://znayshov.com/News/Details/zrozumity_stres_Yak_uchyteliu_dbaty_pro_svoie_mentalne_zdorovia (дата звернення 21.10.2024)

26. Зустріч високого рівня профспілкових лідерів європейських країн з керівництвом ЄКПО. *Міжнародний відділ ЦК Профспілки. Від 27 квітня 2021 р. Профспілка працівників освіти і науки України*. pon.org.ua. <https://pon.org.ua/novyny/8702-zustrch-visokogo-rvnya-profsplokovih-lderv-yevropeyskih-krayin-z-kervnictvom-yekpo.html>

27. «Інвалідність» та знання з «доступності» та етикету. *Національна асамблея людей з інвалідністю в Україні*. URL: <https://naiu.org.ua/useful/etika-spilkuvannya> (дата звернення: 02.02.2024).

28. Jung R. E, Gasparovic C., Chavez R.S.etal. Imagingintelligencewith protonmagnetic resonance spectroscopy. *Intelligence*. Vol. 37. 2009. P. 192-198. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19936275/> (дата звернення 15.03.2022).

29. Kim H., Stoner M. Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*. Vol. 32, 2008. Issue 3. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03643100801922357>

30. Колянко О.В., Миронов Ю.Б. Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: збірник наукових праць. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 105-108. URL: <https://kerivnyk.info/2020/03/kolyanko-myronov.html>

31. Комфортна атмосфера в колективі – запорука успіху : методико–бібліогр. матеріали / Управління культури і туризму Харк. облдержадмін., Харк. обл. універс. наук. б-ка; ред.уклад. Н.М. Грачова. Харків : ХОУНБ, 2017. URL: <https://library.kharkov.ua/libdruk/LibKh-00000000230.pdf>

32. Коротенко Оля. Як працює діджитал-етикет. *Головні правила*. Редакція від 13.10.2020. URL: <https://bazilik.media/iak-pratsiuie-didzhytal-etyket-holovni-pravyala/>

33. Комунікативна стратегія Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 роки: затв. наказом Міністерства освіти і науки України 20 грудня 2022 року № 1151. URL: <https://osvita.ua/doc/files/news/880/88086/63ad9dd886b96643384896.pdf> (дата звернення 13.03.2023)

34. Кравченко Н. Сучасний підхід до вивчення феномена самореалізації. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. №6. С. 137-140.

35. Lloyd C., King R., Chenoweth L. Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health* . Volume 11, 2002 - Issue 3 Pages 255-265. Published online: 06 Jul 2009. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09638230020023642>

36. Легка В. Неформальна освіта в Україні: переваги, особливості, недоліки. *Український інтерес*. 22.07.2019. URL: <https://uain.press/blogs/neformalna-osvita-v-ukrayini-osoblyvosti-perevagy-nedoliky-1063599> (дата звернення 20.02.2023)

37. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 365). URL: https://diit.edu.ua/upload/files/shares/9_Documents/licensing/litsenzionnyue_usloviya.pdf (дата звернення 05.05.2023)

38. Ліштаба Т. В., Данилко О. Г., Тернавська Т. А. Комунікативна компетентність як складова загальної культури сучасного фахівця. *Закарпатські філологічні студії*. 2024.

Випуск 34. Том 2. С. 12-16. URL : http://www.zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/34/part_2/4.pdf

39. Malonda E., Llorca A., Mesurado B., Samper P. , Mestre M. Vicenta Parents or Peers? Predictors of Prosocial Behavior and Aggression: A Longitudinal Study. *Original research article. Front. Psychol.* 22 October. 2019. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02379> (дата звернення 19.03.2022).

40. Марковська Марія. Коротка пам'ятка для вчителів, які працюють із дітьми під час війни. 9 правил. *Смарт освіта. НУШ.* URL: <https://nus.org.ua/articles/korotka-pam-yatka-dlya-vchyteliv-yaki-pratsyuuyut-iz-ditmy-pid-chas-vijny-9-pravy/> (дата звернення 8.03.2022).

41. Максименко С. Д., Максименко К. С., Папуча М. В. Психологія особистості: підручн. Київ : ТОВ "КММ", 2007. 296 с.

42. Маноха І. П. Професійний потенціал особистості: досвід онтологічного дослідження: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. психол. наук: 19.00.01. Київ, 1993. 22 с.

43. Мацак С. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справа.* Серія психологічна. 2012. № 2 (1). С. 444-452 URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyku/nvsp/02_2012_1/12msospp.pdf

44. Методичні рекомендації щодо забезпечення якісного вивчення, викладання та використання англійської мови у закладах вищої освіти України: Наказ МОН№898 від 25 липня 2023 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/metodichni-rekomendaciyi-shodo-zabezpechennya-yakisnogo-vivchennya-vikladannya-ta-vikoristannya-anglijskoyi-movi-u-zakladah-vishoyi-osviti-ukrayini> (дата звернення 15.03.2024).

45. Методика і технологія. Сім платформ для створення тестів. *Освіта.UA.* URL: <https://osvita.ua/school/method/technol/45747/> (дата звернення 19.02.2022).

46. Міхненко Галина Едуардівна. Формування інтелектуальної мобільності майбутніх інженерів в умовах освітнього середовища

технічного університету: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Національний авіаційний університет. Київ. 2016. 20 с. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18183/4/avtoreferat_Mikhnenko.pdf

47. Морщакова О. Культура соціогуманітарного пізнання у ситуації постмодерну. *Психологія і суспільство. Філософія постмодерну*. 2010. №2. С.133-139. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23344/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D1%89%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E..pdf>

48. Newell, JasonM., MacNeil, GordonA. Professional Burnout, Vicarious Trauma, Secondary Traumatic Stress, and Compassion Fatigue. *Best Practices in Mental Health*, Number 2 / July 2010, pp. 57-68(12). URL: <https://www.ingentaconnect.com/content/follmer/bpmh/2010/00000006/00000002/art00006>

49. Несен Христина. Найзатребуваніші професії в 2021 році. Акредитована освітня агенція «Карандаш». URL: <https://karandash.ua/ua/articles/samye-vostrebovannye-professii-v-2021-godu/> (дата звернення 16 лютого 2021 року)

50. Організація дистанційного навчання у школі: методичні рекомендації / упоряд. Іванна Коберник, Зоя Звиняцьківська. Травень 2020. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2020/metodichni%20recomendazii-dustanciynna%20osvita-2020.pdf>

51. Осадчук Наталія. Психологічна підтримка педагога в процесі забезпечення інклюзивного навчання. *Психологічний супровід учасників освітнього процесу в умовах інклюзивної освіти: матеріали конференції кафедри психології комунального закладу «Житомирський ОІППО» Житомирської обласної ради (м. Житомир, 3 грудня 2018)*. URL: <https://dpsz2018.blogspot.com/2018/11/blog-post2533.html>

52. Pavlova, N., Zachyosova I., Grebenschikova, T. Mutual Understanding Between Partners in Discourse. *Psycholinguistics*. 2018. Vol. 24, 1. P. 269-288. DOI: <https://doi.org/10.31470/2309-1797-2018->

24-1-269-288 URL:<https://psycholing-journal.com/index.php/journal/article/view/289/301>

53. Перспективи впровадження інноваційних форм освіти в Україні: аналітична записка / за редакцією М.М. Карпенко. Відділ гуманітарної безпеки Національного інституту стратегічних досліджень. 2017. 14 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-08/karpenko-2ce3f.pdf> (дата звернення 10.03.2023)

54. Пискун О., Джевага Г., Носовець Н. Діджитал-етикет: правила комунікації в умовах онлайн-навчання. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. Серія: Педагогічні науки. Вип. 22 (178), 2023. С. 37-45. URL: <https://erub.chnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9349>

55. Пінська О. Психологічні аспекти самореалізації особистості. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2022. №2 (24). С. 107-113.

56. Порядок визнання у вищій та фаховій передвищій освіті результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти: затв. наказом Міністерства освіти і науки України 08 лютого 2022 року № 130. *Верховна рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0328-22#Text> (дата звернення 20.02.2023)

57. Положення про організацію освітнього процесу в Льотній академії Національного авіаційного університету: затверджено Вченою радою академії від 08.11.2021 року №11. URL: https://sfa.org.ua/images/docs/Pologennya_organosvit2021.pdf (дата звернення: 12.02.2024).

58. Порядок організації інклюзивного навчання у закладах вищої освіти: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 635. Редакція від 28.07.2021

59. Порядок організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 р. № 957. Редакція від 06.09.2022

60. Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення під час відвідування академії та отримання освітніх послуг: введено в дію наказом від 21.12.2020 №163/аг. URL: https://sfa.org.ua/images/docs/CentrYakosti/Poryadok_suprovody_malomob.pdf (дата звернення: 10.02.2024).

61. Причко Іван. Богдан Гаврилишин: п'ять характеристик успішної людини від найвпливовішого українця в світі. M-Ukraine. URL: <https://m-ukraine.com/771-bogdan-gavrylyshyn-5-harakterystyk-uspishnoyi-lyudyny-vid-nauvplyvovishogo-ukrayintsya-v-sviti/> (дата звернення: 12.08.2024)

62. Прохоренко Т. Г. Професійна мобільність як фактор професійної успішності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»* № 4 (35) 2017. С. 167-174. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/194034>

63. Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023-2030 роки: наказ Міністерства освіти і науки України № 1151 від 20.12.2022 року. *Освіта UA*. URL: <https://osvita.ua/legislation/other/88086/> (дата звернення 20.02.2023)

64. Про освіту: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2017, № 38-39, 380 с. Редакція від 01.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 14.03.2024)

65. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2014, № 37-38, ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

66. Раєвська Яна. Теорія і практика психологічного міжпрофесійної взаємодії фахівців соціальної сфери: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 334 с.

67. Романовська О. О. Поняття і структура іміджу сучасного викладача вищої школи. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2016. № 2. С. 135-146.

68. Совсун Інна. Шість проблем української вищої освіти, які виявив карантин. *Вища освіта в Україні. Освіта. UA.* (від 2 липня 2020 р). URL: <https://osvita.ua/vnz/74767/>

69. Соціальна робота: навчальний енциклопедичний словник-довідник / за науковою ред. д.с.н., проф. В.М.Пічі. Вид. 4-те, виправлене, перероблене та доповнене. Львів: «НовийСвіт – 2000», 2020. 61 с. URL: <http://ns2000.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/Sotsial-na-robota.pdf>

70. Стадний Егор. МОН надало вишам поради з організації змішаного навчання. *Вища освіта в Україні.* (від 2 липня 2020 р). URL: <https://osvita.ua/vnz/74739/>

71. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалено Кабінетом Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>

72. Тернавська Т. Дослідження явища професійного вигорання працівників соціально-педагогічної сфери. *Освітній вимір.* 2021. 56(4), С. 162-170. URL: <https://doi.org/10.31812/educdim.v56i4.4438>

73. Тернавська Т. А., Шведова Л. Б. Актуальність онлайн платформ у формуванні інформаційно-цифрової компетентності здобувачів освіти. Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики [Електронний ресурс]: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р. / за заг. ред. І. Жуховського, З. Шарлович, О. Мандич / Міжнар. акад. прикладних наук (Польща) – Держ. біотехнологічний ун-т (Україна). Ломжа, Республіка Польща, 2023. Ч. 3. С. 295-298. URL: https://mans.edu.pl/fcp/iOEUfFzs9BjEkLTg1Y1BSe0N_YAVTHwIIoGlaTAIABCRvRQMEOjBBaHICPXNtSBk6PjIyBV4RBDYnD1cYTk8cOjYCEg/2/public/wydawnictwa/zbior_prac_tom_3__26012023.pdf

74. Тернавська Т.А., Данилко О.Г. Сильні сторони запровадження інформаційно-комунікативних стратегій у забезпеченні якості вищої освіти у ЗВО. *Авіація та космонавтика: напрями інноваційного розвитку:* матеріали XXXXI Всеукраїнської

науково-практичної конференції молодих учених, курсантів і студентів, 12 квітня 2023 р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2023. С. 78-79. URL: https://www.sfa.org.ua/images/docs/Zbirnyk_42konf_2023.pdf

75. Тернавська Тетяна, Данилко Оксана. Організація школи гаранта освітньої програми як засобу ефективної комунікації у забезпеченні якості вищої освіти. *Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції (м. Ірпінь, 19 травня 2023р.) / за загальною редакцією д. н. соц. ком. Наталії Зикун, к. п. н. Зої Шарлович, д. н. соц. ком. Тетяни Гиріної. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. С. 233-236. URL: https://drive.google.com/file/d/12C7Ef7pZG3HzT2tAXgOSRfA-nQBoE_LA/view

76. Тернавська Т. А., Данилко О. Г. Нормативні та комунікативні аспекти організації освітнього процесу здобувачів з особливими освітніми потребами в умовах війни. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. 2023-2024. №2. Том I (92). С. 176-185. URL: <https://doi.org/10.38014/osvita.2023.92.00>. ISSN 2959-1961

77. Тернавська Т.А., Данилко О.Г. Професійна самореалізація викладача закладу вищої освіти під час комунікації засобами дистанційного навчання. *Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»)*. 2024. № 5(23) 2024. С.1491-1503. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-5\(23\)](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-5(23)); [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-5\(23\)-1491-1502](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-5(23)-1491-1502)

78. Тернавська Т. Діджитал-етикет як основа комфортного дистанційного навчання на уроках хімії. *Цифрова трансформація освітнього процесу: сучасна реальність Нової української школи*. Комунальна установа «Міський центр професійного розвитку педагогічних працівників Кропивницької міської ради». URL: https://verniraz-2024-transform-osvita.blogspot.com/p/blog-page_82.html

79. Тернавська Т.А., Волегова Н.В. Проблема якісної освіти в умовах інклюзії дітей з порушенням зору. *Всеукраїнський науково-практичний журнал «Директор школи, ліцею, гімназії». Спеціальний тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору»*. №4. Кн. 2. Том II (84). Київ: Гнозис, 2019. С. 350-359.

80. Тернавська Т. А., Волощук І. А. Комунікативні аспекти реалізації неформального та інформального навчання здобувачів вищої освіти на період воєнного стану. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Педагогічні науки*. 2023. Вип. 13. С. 175-183. URL: <http://ksgn.hol.es/potochnij-vipusk/> <http://ksgn.hol.es/wp-content/uploads/2023/06/23.pdf>

81. Тернавська Т.А., Журат Ю.В., Суркова К.В. Проблема формування комунікативного іміджу викладача закладу вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»*. 2024. № 4(32) 2024. С. 1170-1179. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/10547/10603>; [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-1170-1179](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-1170-1179)

82. Тернавська Т. Індивідуальна інтелектуальна мобільність у професійній самореалізації викладача та корпоративній культурі закладу вищої освіти. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. Том 12. № 8. С. 83-88. URL: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i8-011>. <https://oip-journal.org/index.php/oip/article/view/407>

83. Ternavska T. Individual educational trajectory of development of communicative competence of modern pedagogical/scientific-pedagogical worker in the conditions of military reality. Higher education reforms in Ukraine: challenges, status, and prospects: Collective monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. P. 460. ISBN 978-9934-26-360-6

84. Ternavska T.A., Voloshchuk I.A. The professional educational trajectory of the teacher in the formation of natural and mathematical competences of students in the conditions of military reality. *Academic*

studies. "Pedagogy" series. Lutsk: Communal institution of higher education "Lutsk Pedagogical College" of the Volyn Regional Council, No. 1. 2022. URL: <http://academstudies.volyn.ua/index.php/pedagogy/article/view/301/285>

85. Ternavska T., Shaumian, O., Mishenina, T., Voloshchuk, I., Raievska, Y., & Hrys, A. Socio-Psychological Directions of Resocialization of Persons, Who are Located in Places of Imprisonment. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 11(3), 2020. p. 54-71. URL: <https://doi.org/10.18662/brain/11.3/109> (дата звернення 15.03.2022).

86. Ternavska T. A., Zhurat Yu. V. Regulatory and legal aspects of the effectiveness of educational activities during distance learning in the present period. *Modern scientific developments in pedagogy and psychology: International scientific conference: conference proceedings* (November 3–4, 2022. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2022. P. 83-86.

87. Чудеса А.М. Інформаційно-цифрова компетентність педагога. *Генезіум*. URL: <https://genezum.org/library/informaciyno-cyfrova-kompetentnist-pedagoga>

88. Шість сайтів, де можна безкоштовно та цікаво підготуватися до ЗНО. *Суспільство. Українська правда*. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2019/03/4/235858/> (дата звернення 04.04.2022).

89. Щодо організації діяльності закладів дошкільної освіти у 2020/2021 навчальному році. *Лист Міністерства освіти і науки України від 30 липня 20 року. №9-411*. Київ. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodo-organizaciyi-diyalnosti-zakladiv-doshkilnoyi-osviti-u-20202021-navchalnomu-roci>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ПРОФЕСІЙНА САМООРГАНІЗАЦІЯ
ВИКЛАДАЧА-МЕНЕДЖЕРА:
Монографія

Автор:

Тернавська Тетяна Анатоліївна – доцент кафедри педагогіки вищої школи та соціально-гуманітарних дисциплін Української державної льотної академії, кандидат педагогічних наук, доцент

Видавець «ФОП Середняк Т.К.», 49000, Дніпро, 18, а/с 1212

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4379 від 02.08.2012.

Ідентифікатор видавця в системі ISBN 7822

49000, Дніпро, 18, а/с 1212

тел. (096)-308-00-38, (056)-798-04-00

E-mail: 7980400@gmail.com



Підп. до друку 20.12.2024 р. Папір офсет.
Цифровий друк. Умовн. друк. арк. 7.

