



***СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ОСВІТНІХ ПОСЛУГ: ТЕОРІЯ ТА  
ПРАКТИКА***

***Матеріали науково-практичної конференції  
20 травня 2015 р., м. Старобільськ  
(том II)***

УДК 37.014.6(06)

ББК 74.044.2я43

С 78

**Редакційна колегія:**

- Клімочкіна О. М.** доктор медичних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи
- Хриков Є. М.** доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри державної служби, адміністрування та управління
- Кравченко О. І.** доцент кафедри державної служби, адміністрування та управління

- Створення системи управління якістю адміністративних та освітніх послуг: теорія та практика : матеріали наук.-практ. конф. (20 травня 2015 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : О. М. Клімочкіна, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. – Старобільськ, 2015. – 180 с.**

У матеріалах науково-практичної конференції висвітлено теоретико-методологічні засади управління якістю надання освітніх послуг як педагогічної категорії та наукової проблеми створення системи менеджменту в навчальному закладі. Розглянуто управління якістю надання послуг в органах державної влади й місцевого самоврядування, визначено концепції, моделі, психологічні аспекти.

Рекомендовано для науковців, керівників освітніх установ, працівників освіти, керівників і фахівців у галузі державного управління.

**УДК 37.014.6(06)**

**ББК 74.044.2я43.**

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Луганського національного університету  
імені Тараса Шевченка*

*(протокол № 10 від 26 червня 2015 року)*

*з© ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2015*

## ЗМІСТ

	<b>СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ</b>	
1	<b>Антонова В. В.</b> Формування позитивного іміджу сучасного навчального закладу	5
2	<b>Божко Є. А.</b> Актуальність дослідження проблеми розвитку аксіологічних засад управління освітніми установами у вітчизняній педагогічній теорії (остання чверть ХХ – початок ХХІ ст.)	12
3	<b>Бородавкіна Н. В.</b> Управління формуванням здорового способу життя в учнів загальноосвітніх закладів	17
4	<b>Гергисевич О. С.</b> Система мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу	25
5	<b>Горобинський О.</b> Комунікативна культура як одна з основ професійної діяльності керівника навчального закладу	30
6	<b>Гош В. Є.</b> Особливості розвитку теорії внутрішньошкільного контролю у вітчизняній педагогіці в 70-80-ті роки ХХ століття	36
7	<b>Губаренко О. М.</b> Впровадження технології тотальної якості в систему управління якістю самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів	41
8	<b>Гуськова Н. В.</b> Формування організаційної культури в загальноосвітньому навчальному закладі	51
9	<b>Іванов Є. В.</b> Державно-громадські моделі демократизації управління освітніми закладами на сучасному етапі в Україні	57
10	<b>Кожемякіна О. І.</b> Управління професійним розвитком вчителів у системі науково-методичної роботи загальноосвітнього навчального закладу	63
11	<b>Кочмар І. О.</b> Проектна діяльність як складова стратегічного планування діяльності ЗНЗ	72
12	<b>Кравченко О.І.</b> Формування системи стратегічних цілей університету	77

13	<b>Кустова А. В.</b> Основні компоненти системи моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів	82
14	<b>Найловец А. Ю., Кривко Я. П.</b> Устный опрос как элемент системы управления качеством образования в период 50-х годов XX века	89
15	<b>Пархомець І. Ю.</b> Управлінські умови впровадження освітніх інновацій у навчально-виховний процес ліцею	95
16	<b>Прасолова Е. Ю.</b> Школа как субъект корпоративного управления	100
17	<b>Прибінська І. С.</b> Розвиток організаційної культури в системі управління дошкільним навчальним закладом	106
18	<b>Разорьонова М. В.</b> Принципи управління розвитком кадрового потенціалу сучасного університету	111
19	<b>Рибкіна О. В.</b> Організація охорони праці в системі управління навчальним закладом	115
20	<b>Розказов А. Г.</b> Соціальний капітал учнівської молоді України	121
21	<b>Сидоренко О. С.</b> Структура іміджу менеджера освіти	133
22	<b>Сич Т. В.</b> Використання інноваційного методу навчання case study при підготовці фахівців сфери управління	138
23	<b>Сомова О.О.</b> Якість освіти: проблеми визначення суті поняття	145
24	<b>Федоров С. П.</b> Освітньо-інформаційне середовище інноваційного закладу	151
	<b>СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ</b>	
25	<b>Зінченко О. І.</b> Формування та розвиток колективу працівників соціального закладу	159
26	<b>Костенко Т. П.</b> Система управління соціальними установами в Ірландії	166
27	<b>Луценко С. С.</b> Система мотивів працівників соціального закладу	171

# СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

УДК 37.091 - 044.337

*Антонова В. В.*

## ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СУЧАСНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Інтенсивне становлення навчальних закладів нового типу, яке спостерігається сьогодні в Україні, потребує вирішення нових управлінських та психолого-педагогічних завдань, розробки нових підходів, які визначають успішність їхньої діяльності. Одним з таких підходів є *створення позитивного іміджу навчального закладу*, тобто проблема пошуку, розробки та застосування управлінських і психолого-педагогічних, пізнавальних і емоційних, раціональних і художніх засобів створення позитивного образу навчального закладу; відображення в цьому образі внутрішнього змісту, завдань та особливостей його діяльності.

Навчальний заклад – це відкрита соціально-педагогічна система, що взаємодіє з багатьма соціальними інститутами. Проблема його зовнішнього представництва існувала завжди, але в сучасних соціокультурних умовах вона проявляється більш чітко. Пов'язано це, на наш погляд, по-перше, із процесами становлення й розвитку різних типів і видів закладів освіти – спеціалізованих шкіл, гімназій, колегіумів, ліцеїв, що мають різні напрями діяльності, але всі вони прагнуть до максимального розкриття особистості, реалізуючи свої цілі різними методами й засобами. По-друге, проблема зовнішнього представництва освітньої установи обумовлюється скороченням чисельності учнів, що, у свою чергу, посилює конкурентність серед навчальних закладів. По-третє, дослідження, проведені ученими, показують, що мета, зміст, результати інноваційних процесів, окремих педагогічних нововведень не завжди зрозумілі потенціалним споживачам освітніх послуг, а їхні очікування не завжди співвідносяться з тим, що вони реально одержують. Усе це зумовлює **актуальність** даної проблеми та **мету статті** – доведення необхідності цілеспрямованої роботи щодо формування іміджу сучасної освітньої установи, визначення напрямів та етапів його формування.

Проблемам історичної обумовленості поняття „іміджу” велику увагу приділяли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як М. Берд, Л. Браун, О. Брiza, І. Гофман, Л. Панасюк, Г. Почепцов, В. Шепель та інші.

Спостерігається зростання досліджень, присвячених корпоративному іміджу або іміджу організації. Вони торкаються умов, механізмів, моделей формування корпоративного іміджу як у цілому (Н. Бонг, Є. В. Грішуніна, О. Ю. Сухина, З. Н. Текучева), так і зокрема навчальних закладів (М. С. Піскунов, І. Зуєвська, А. В. Щербаков та інші).

Проблема формування іміджу освітньої установи – явище досить нове в галузі управління школою. Імідж школи слід розуміти як емоційно забарвлений образ навчального закладу, часто свідомо сформований, який володіє заданими характеристиками й мета якого – психологічний вплив на конкретні групи соціуму [4]. Метою створення іміджу є підвищення конкурентоздатності, залучення інвестицій, встановлення та розширення партнерських зв'язків.

За своєю психологічною сутністю процес створення іміджу сучасної освітньої установи є процесом двосторонньої взаємодії, у якому активну роль відіграє як навчальний заклад, імідж-образ котрого створюється, так і громадськість, яка сприймає даний імідж-образ.

Слід зазначити, що під громадськістю в цьому випадку слід розуміти широке коло людей, з якими взаємодіє освітня установа. Вони створюють відповідне зовнішнє середовище. Разом з тим варто враховувати, що окрему, і не менш важливу групу громадськості, складають учні та педагогічні працівники, які формують внутрішнє середовище освітньої установи.

Створення іміджу навчального закладу є однією із складових *модернізації системи освіти*. Модернізувати навчальний заклад означає оновити компоненти його діяльності, знайти нові розв'язки старих проблем, запропонувати свіжі ідеї, реалізація яких вдихне сили в життя закладу.

Отже, створення позитивного іміджу дозволяє сучасній освітній установі вирішити такі основні завдання:

- ✓ пропагувати свої здобутки перед громадськістю, підвищити привабливість школи для батьків, учнів і персоналу;
- ✓ підвищити ефективність заходів з інформування населення щодо нових освітніх послуг;
- ✓ полегшити процес уведення нових освітніх послуг;
- ✓ підвищити рівень організаційної культури школи;

✓ сприяти поліпшенню соціально-психологічного клімату в шкільному колективі [2].

Стійкий позитивний імідж навчального закладу можна розглядати як важливий сучасний компонент методичного продукту школи і як додатковий ресурс управління, ресурс розвитку освітньої установи.

Значимою характеристикою сучасної школи виступає вже сформований образ або образ, який формується, основу якого становлять:

✓ місія освітньої установи, її пріоритети;  
✓ доброзичливий мікроклімат у вчительському й дитячому колективах;  
✓ педагогічна, соціальна й управлінська компетентність співробітників;

✓ сформований образ керівника-професіонала-лідера, особистості яскравої, захопленої, котра володіє неформальним авторитетом, здатної надихнути колектив на досягнення високої мети;

✓ шкільна культура – унікальна, неповторна, особлива система цінностей, звичаїв, традицій, стилів поведінки конкретного навчального закладу;

✓ види та якість освітніх послуг даної школи;  
✓ зв'язок школи з різними соціальними інститутами, ВНЗ тощо;

✓ формування здорового способу життя;  
✓ наявність яскравої зовнішньої символіки [1].

Перший напрям роботи спрямований, перш за все, на створення специфічної *внутрішньої атмосфери освітнього закладу*. Слід підкреслити, що особливе значення при цьому надається *формуванню традицій навчального закладу* – передаванню (і, відповідно, успадкуванню) від одного до іншого покоління учнів та вчителів: норм поведінки, цінностей, звичаїв, які функціонують у школі.

Розв'язання такого завдання можливе в результаті реалізації спеціальних форм роботи серед членів адміністрації, вчителів, учнів та їхніх батьків, які, відповідно, сприяють створенню позитивного іміджу школи.

Структуру іміджу навчального закладу можна подати у вигляді схеми (Рис.1).

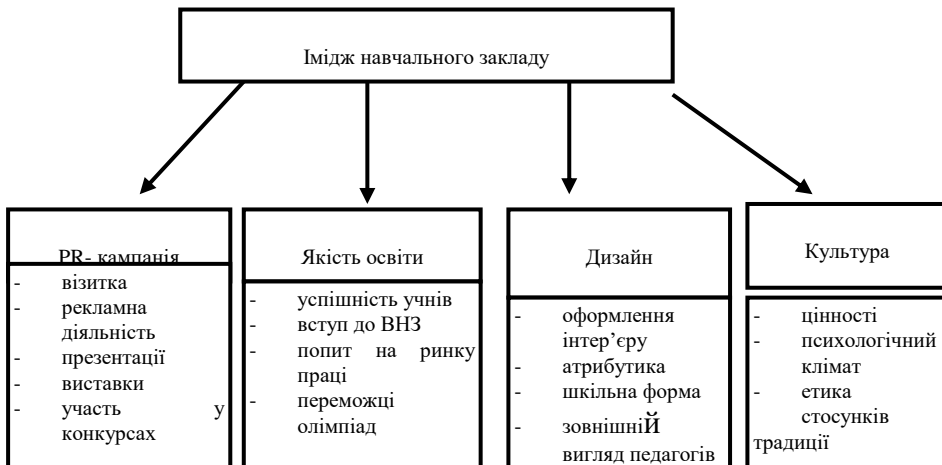


Рис.1. Структуру іміджу навчального закладу

Основними формами участі педагогічного колективу у створенні творчого, розвиваючого середовища в сучасній школі можуть бути:

- ✓ пошук нових підходів до організації навчання та виховання;
- ✓ залучення вчителів до науково-пошукової роботи;
- ✓ підвищення педагогічної майстерності вчителів;
- ✓ формування психологічної культури педагогів.

Другий напрям роботи сучасного навчального закладу щодо створення іміджу – розробка та використання *зовнішніх показників іміджу*, які забезпечують ефективну взаємодію школи з громадськістю.

До зовнішніх показників іміджу, за допомогою яких здійснюється інформаційний та емоційний вплив на громадськість як всередині навчального закладу, так і поза його межами, належить:

- ✓ атрибутика школи (гімн, герб, прапор, девізи тощо);
- ✓ логотип;
- ✓ виставки технічної та прикладної майстерності учнів і вчителів;
- ✓ шкільна форма;
- ✓ оформлення шкільного інтер'єру навчального закладу;
- ✓ створення загальної атмосфери доброзичливості [3].



Не слід забувати про один з найважливіших каналів комунікації сучасності – Інтернет, де можна розмістити шкільний сайт з необхідною інформацією про освітню установу: новини школи, символіку, інформацію про досягнення педагогічного та учнівського колективу, випускників школи, інформацію для батьків та абітурієнтів тощо. У межах нашого дослідження ми з'ясували, наскільки ефективно використовують загальноосвітні навчальні заклади м. Луганська цей могутній ресурс з метою створення іміджу школи. Результати показали, що з 59 досліджених шкіл міста Луганська мають шкільний сайт у Інтернеті лише 30 (що складає 51 % від загальної кількості). Серед них 20 % існуючих сайтів є формальними, які не забезпечують відвідувача сайту необхідною інформацією, не оновлюються, мають посилання, що не працюють. І лише 18 шкіл (31 %) мають сайти достатнього та високого рівня, які допомагають потенційним споживачам освітніх послуг скласти об'єктивне уявлення про певний навчальний заклад та його переваги серед конкурентів.

Інтеграція когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів іміджу здійснюється за допомогою системних засобів, а саме:

1. Презентація навчального закладу перед громадськістю району (міста);
2. Презентація книг, науково-методичних збірників, підготовлених працівниками школи;
3. Участь навчального закладу у виставках передового шкільного досвіду, педагогічних ярмарках;
4. Участь працівників школи в науково-практичних семінарах, конференціях;
5. Висвітлення діяльності навчального закладу в засобах масової інформації.

У результаті дослідження були виділені *основні етапи формування іміджу*:

- I. Дослідження ринку освітніх послуг регіону.
- II. Виявлення та аналіз цільової групи, до якої буде звернений імідж.
- III. Аналіз внутрішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін.
- IV. Розподіл ролей та мотивація педагогічного й учнівського колективу.
- V. Визначення стратегії формування іміджу.
- VI. Формування, коригування та підтримання іміджу школи [5].

Це дослідження проблеми формування іміджу було проведено на базі комунального закладу „Луганський обласний ліцей”. Керівництво ліцею приділяє достатньо уваги цій проблемі, постійно вдосконалює роботу, спрямовану на залучення контингенту, організацію оптимальних умов для навчально-виховного процесу. Ліцей має власний сайт, де розміщує інформацію про досягнення колективу педагогів і учнів, випускників ліцею, свою символіку, традиції та основні напрями діяльності. Про якість освіти в цьому навчальному закладі свідчать результати вступу до ВНЗ України та закордоном (понад 95 % випускників), призери олімпіад та різноманітних конкурсів, турнірів, переможці конкурсу-захисту Луганської обласної малої академії наук учнівської молоді. Ліцеїсти пишуться шкільною формою, гімном, прапором, гербом, пісню-символом, лицейською пресою, яка неодноразово посідала призові місця в конкурсах. Результатом плідної роботи всього колективу стала перемога у Всеукраїнському конкурсі наставників обдарованої молоді „Первоцвіт”, де ліцей здобув Золоту медаль на Міжнародній виставці „Сучасні навчальні заклади – 2013”.

Отже, для створення позитивного іміджу сучасного навчального закладу необхідно спрямувати увагу потенційних споживачів освітніх послуг на конкурентний статус, інноваційність закладу, якість отриманих послуг, атрибутику, традиції, участь у суспільному житті, лідерство керівника та сприятливий психологічний клімат у колективі, зв'язки з громадськістю тощо. Позитивний імідж дозволяє якісно та ефективно розв'язувати завдання навчально-виховного процесу, модернізації освіти та підвищення конкурентоспроможності навчального закладу на ринку освітніх послуг.

## Література

1. **Зуєвська І.** Критерії ефективності позитивного іміджу школи / І. Зуєвська // Директор школи. – 2006. – № 2 (386). – С. 10 – 13.
2. **Казачінер О. С.** Формування іміджу навчального закладу / О. С. Казачінер [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kazachiner.narod.ru/manageimage.html>.
3. **Лазаренко І.** Формування іміджу освітньої установи / І. Лазаренко // Директор школи. Україна. – 2006. – № 11. – С. 36 – 39.
4. **Піскунов М. С.** Імідж освітньої установи: структура і механізми формування / М. С. Піскунов // Моніторинг і стандарти в освіті. – 1999. – № 5. – С. 45 – 51.
5. **Щербаков А. В.** Імідж образовательного учреждения / А. В. Щербаков // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2008. – № 9. – С. 39 – 46.

### **Антонова В. В. Формування позитивного іміджу сучасного навчального закладу**

Стаття присвячена актуальній проблемі формування позитивного іміджу сучасного навчального закладу. Автор розкриває сутність поняття іміджу освітньої установи та мету його створення, визначає структуру іміджу, його зовнішні та внутрішні показники, пропонує поетапне формування іміджу школи.

**Ключові слова:** імідж навчального закладу, формування позитивного іміджу, структура іміджу, зовнішні та внутрішні показники іміджу, основні етапи формування іміджу.

### **Антонова В. В. Формирование положительного имиджа современного учебного заведения**

Статья посвящена актуальной проблеме формирования положительного имиджа современного учебного заведения. Автор раскрывает сущность понятия имиджа образовательного учреждения и цель его создания, определяет структуру имиджа, его внешние и внутренние показатели, предлагает поэтапное формирование имиджа школы.

**Ключевые слова:** имидж учебного заведения, формирование положительного имиджа, структура имиджа, внешние и внутренние показатели имиджа, основные этапы формирования имиджа.

### **Antonova V. V. Formation of the positive image of a modern educational establishment Resume**

The article is devoted to an actual problem of formation of the positive image of a modern educational establishment. The author reveals the essence of the concept of the image of the educational institution and the purpose of its creation, defines the structure of the image, its external and internal indicators, suggests a gradual formation of the school image.

**Keywords:** image of the educational establishment, formation of the positive image, image structure, internal and external indicators of the image, the basic stages of image formation.

*Божко Є. А.*

**АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ  
РОЗВИТКУ АКСІОЛОГІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ  
ОСВІТНИМИ УСТАНОВАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ  
ТЕОРІЇ  
(ОСТАННЯ ЧВЕРТЬ ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТ.)**

Сучасний етап розвитку соціально-економічних процесів у країні характеризується масштабними змінами в різних сферах життя, які, безумовно, не обходять і освіту. Сьогодні однією з провідних тенденцій розвитку освіти стає перехід до ціннісної парадигми, яка зумовлена цілісним уявленням про освіту, як універсальної цінності постіндустріального суспільства. Орієнтація на цю тенденцію вимагає кардинальної перебудови системи поглядів на освіту, у тому числі поглядів, що стосуються його ціннісних підстав. У цих умовах виникає необхідність уточнення концептуальних основ різних галузей педагогічної науки, у тому числі й теорії управління, розробки нових підходів до підвищення якості управління освітою. Одним з перспективних шляхів перетворення сформованої практики відповідно до викликів часу стає дослідження ціннісних основ управління освітою. Це зумовлено динамікою соціополітичних процесів, новим соціальним замовленням освіти, розвитку педагогічної науки. Соціально-політичні, економічні перетворення з останньої чверті ХХ ст. в Україні, перехід до нових суспільних відносин та реформ у освіті спричинили перегляд існуючих цінностей та ідеалів.

Аксіологічні засади управління освітніми установами ґрунтуються на гуманістичних основах визнанні людини вищою цінністю, що є достатньо актуальним та необхідним для розвитку гармонійно розвиненої, компетентної в різних сферах професійної діяльності особистості [1, с. 4].

Мета статті: розкрити актуальність дослідження проблеми розвитку аксіологічних засад управління освітніми установами у вітчизняній педагогічній теорії (остання чверть ХХ – початок ХХІ ст.).

З наукових джерел відомо, що вперше до проблеми аксіологічних засад людського буття зверталися ще в давній Греції, філософи Аристотель, Геракліт, Демокрит, Платон. Також проблему досліджували: Л. Баранович, І. Борецький, І. Галятовський, І. Гізель,

І. Горбатовський, Р. Інглхарт, О. Злобіна, А. Елласонський, І. Красовський, В. Крижко, В. Луговий, І. Мамаєва, С. Полоцький, Ф. Прокопович, Ю. Рогатинець, Є. Славинецький, В. Сластьонін, М. Смотрицький, К. Ставровецький, Є. Хриков, Г. Чижакова, Б. Чижевський та інші.

Аналіз літератури свідчить про недосконалу розробленість у науці проблеми аксіологічних засад управління освітніми установами. Спеціального дослідження проблеми розвитку аксіологічних засад управління освітніми установами у вітчизняній педагогічній теорії останньої чверті ХХ – початку ХХІ ст. не проводилось.

Термін „аксіологія” виник через поєднання двох слів грецького походження: *axios* – цінний (*axio* – цінність, вартість і *logos* слово, поняття, вчення). Уперше дефініцію „аксіологія” було використано французьким філософом П. Лапі для виділення галузі філософії, яка досліджує ціннісну проблематику [3, с. 127].

Відомий американський соціолог, політолог і соціальний психолог, президент Асоціації всесвітнього дослідження цінностей Р. Інглхарт ще в 70-х роках минулого століття почав вивчати ціннісну зміну. А її стартові позиції в західній науковій літературі визначаються 1968 – 1972 роками – це якраз студентські бунти, які там відбувалися. Тоді соціологи почали вивчати: чому західне суспільство, яке на той час загалом підняло рівень і якість життя, дає привід для бунтів? Учений звернув увагу на ціннісну ментальність різних поколінь. Старше покоління відбудовувало країни після Другої світової війни й підняло на своїх плечах господарство цих країн. Характерно, що воно мало інші ціннісні орієнтири: передусім підвищити рівень життя, керуючись цінностями досягнення успіху. А молоде покоління опинилося в ситуації гарантованого виживання. А коли все налагоджено, фокус ментальної уваги шукає орієнтирів по інших обрях. Таким чином молодь почала шукати самореалізації, але не в професійній діяльності, а у сфері дозвілля. А там виявилось багато різних варіантів: самоекспресія, самоствердження, насолода життям. Інглхарт зауважив: у зв'язку з тим, що розвинуті країни стають чимдалі багатшими, змінюється ціннісна ментальність їхніх громадян. Якщо раніше людей, особливо старше покоління, можна було умовно назвати матеріалістами, то нині формується й поширюється інший тип – постматеріалістичний, орієнтований на самореалізацію, самоствердження, на радість життя [2, с. 87].

Система цінностей володіє довгостроковістю та представляє

сталий характер. Цінності можуть змінюватися та змінюються, але при цьому продовжують відображати історичну спадщину суспільства. Культурні зміни несуть історично-зумовлений характер, але слід зазначити, що соціально-економічний розвиток відіграє важливу роль та веде за собою зміну системи цінностей [2, с. 96].

У науці під цінностями розуміють духовні та матеріальні явища, які мають значення для особистості, та спрямовують, організовують і регулюють її діяльність. Під управлінськими цінностями можна розуміти елементи внутрішньої структури особистості керівника, які характеризують його суб'єктивне ставлення до суспільно значимих цінностей, окремих компонентів управлінської діяльності [4, с. 171].

Є. Хриков зазначає, що визначення системи управлінських цінностей дозволить аналізувати, оцінювати керівну діяльність, обґрунтовувати напрями її розвитку. Окрім того, визначення системи управлінських цінностей дозволить зробити процес підготовки майбутніх керівників навчальних закладів більш цілеспрямованим. Головною умовою розвитку освіти та управління освітою є зміна системи цінностей.

Аксіологічні засади характеризують сенс діяльності й управління освітніми установами. Система цінностей управління залежить від аксіологічних засад поведінки керівника, характеризує перехід управлінських знань у переконання керівника та таким чином пов'язує інформаційно-знаннєву складову з практичною сферою особистості. Саме сформованість системи цінностей управління освітніми установами характеризує перевагу цінностей поглядів у діяльності керівника [4, с. 174].

Значущою проблемою управління освітою є відсутність у багатьох керівників освітніх установ саме управлінської освіти, здебільш вони керуються внутрішніми чинниками, загальними уявленнями про управління, інтуїцією та прикладами інших колег, тому управління вітчизняних освітніх установ має більш авторитарний характер. Систему цінностей управління у розвинених країнах складають: професійна освіта керівників навчальних закладів; пріоритет професійних знань над досвідом роботи; неформальне лідерство керівників навчальних закладів; колегіальне прийняття рішень; децентралізація управління, автономія навчальних закладів та їх структурних підрозділів; гнучкість організаційних структур управління; орієнтація на забезпечення конкурентоздатності навчального закладу; перевага горизонтальних стосунків; поєднання індивідуальних та

корпоративних цінностей; соціальна відповідальність у процесі управління; використання моніторингових, маркетингових технологій в управлінні; стратегічне планування; фінансова ефективність [2, с. 116].

Отже, розв'язання управлінських проблем сучасної освіти потребує її переорієнтації на особистість, яка самостійно діє та приймає рішення, досягає суттєвого рівня розумового розвитку й професійної майстерності, готова до науково обґрунтованих і виважених дій у нестандартних ситуаціях, усвідомлює відповідальність перед собою та суспільством за результати власної діяльності.

На сучасному етапі розвитку науки існує суперечність між необхідністю подальшого розвитку теорії управління освітніми установами та недостатнім рівнем узагальнення теоретичних напрацювань минулого з проблеми аксіологічних засад управління освітніми установами.

### Література:

**1. Дьяконова В. Н.** Ценностные основы управления образовательными учреждениями (на материалах пед. учебных заведений) : автореф. дис. на соискание науч. степени к-та пед. наук : спец. 13.00.01 „Общая педагогика, история педагогики и образования” / Венера Никитична Дьяконова. – СПб. : РГПУ им. А. И. Герцена, 2005. – 20 с. **2. Инглхарт Р.** Модернизация, культурные изменения и демократия: последовательность человеческого развития / Р. Инглхарт, К. Вельцель. – М. : Новое издательство, 2011. – 464 с. **3. Наукові** підходи до педагогічних досліджень : колективна монографія / За заг. ред. д. пед. наук, професора, чл.-кор. НАПН України В. І. Лозової. – Харків : Вид-во Віровець А. П. „Апостроф”, 2012. – 348 с. **4. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом / Євген Миколайович Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

**Божко Є. А.** Актуальність дослідження проблеми розвитку аксіологічних засад управління освітніми установами у вітчизняній педагогічній теорії (остання чверть ХХ – початок ХХІ ст.)

У статті розглянуто актуальність дослідження проблеми розвитку аксіологічних засад управління освітніми установами у вітчизняній педагогічній теорії (остання чверть ХХ – початок ХХІ ст.). Культурні зміни несуть історично-зумовлений характер, але соціально-економічний розвиток відіграє важливу роль та веде за собою зміну системи цінностей. Виявлено суперечність між необхідністю

подальшого розвитку теорії управління освітніми установами та недостатнім рівнем узагальнення теоретичних напрацювань минулого з проблеми аксіологічних засад управління освітніми установами.

**Ключові слова:** актуальність, аксіологія, цінність, управління освітніми установами, педагогічна теорія.

**Божко Е. А. Актуальность исследования проблемы развития аксиологических основ управления образовательными учреждениями в отечественной педагогической теории (последняя четверть XX – начало XXI в.)**

В статье рассмотрена актуальность исследования проблемы развития аксиологических основ управления образовательными учреждениями в отечественной педагогической теории (последняя четверть XX – начало XXI в.). Культурные изменения несут исторически обусловленный характер, но социально-экономическое развитие играет важную роль и влечет за собой изменение системы ценностей. Выявлено противоречие между необходимостью дальнейшего развития теории управления образовательными учреждениями и недостаточным уровнем обобщения теоретических наработок прошлого по проблеме аксиологических основ управления образовательными учреждениями.

**Ключевые слова:** актуальность, аксиология, ценность, управление образовательными учреждениями, педагогическая теория.

**Bozhko E. A. The topicality of research on problems of development axiological principles of management of educational institutions in the domestic educational theory (last quarter of XX - beginning of XXI century)**

The article discusses the topicality of research on problems of development axiological principles of development management of educational institutions in the domestic educational theory (the last quarter of XX - beginning of XXI century.). Cultural changes are historically conditioned character, but socio-economic development plays an important role and leads to a change of values. Revealed a contradiction between the need for further development of the theory of management of educational institutions and the lack of generalization of theoretical developments of the past on the issue of axiological foundations of management of educational institutions.

**Keywords:** topicality, axiology, value, management of educational institutions, pedagogical theory.



*Бородавкіна Н. В.*

## **УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ В УЧНІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ**

У системі цінностей, які зберігає та шанує будь-яка цивілізована нація, особливе місце відводиться здоров'ю людей. Протягом багатовікової історії людства на різних етапах розвитку суспільства вивченню проблем здоров'я завжди приділялася велика увага. Представники різних наук та фахів робили спроби проникнути в таємниці феномену здоров'я, визначити його сутність для того, щоб навчитися вміло керувати ним, економно „використовувати” здоров'я протягом усього життя та знаходити засоби для його збереження.

Здоров'я нації визначається, насамперед, станом здоров'я її дітей. Дані численних досліджень показують, що джерело виникнення відмінностей у здоров'ї дорослих треба шукати в їхньому дитинстві. Здоров'я дітей є інтегральним показником загального благополуччя суспільства, а також тонким індикатором усіх соціальних та екологічних негараздів.

Поліпшення стану здоров'я нового покоління – найважливіше завдання сучасності, у комплексному вирішенні якого неможливо обійтися без загальноосвітньої школи. Зараз як ніколи важливо пам'ятати про вплив школи на здоров'я учнів, про її можливості організувати якісний розвиток, виховання та навчання дітей без втрат для їх здоров'я. Грамотне рішення цієї задачі на всіх рівнях – від програмно-нормативного до проведення окремого позакласного заходу, від взаємовідносин у класі та їх зв'язку із зовнішнім світом до управління навчальним закладом [3. с. 22].

Дванадцять або дев'ять років, проведені учнем у загальноосвітній школі, мають бути не тільки часом його інтенсивного фізичного розвитку, а й зміцнення здоров'я, формування здорового способу життя [5 с. 63]. Саме керівнику навчального закладу, вирішуючи педагогічні завдання, необхідно так організувати навчальну діяльність, щоб учні підвищували свій рівень здоров'я і закінчували школу здоровими, адже найпоказовішим кінцевим результатом будь-якої освітньої системи є стан здоров'я учнів [6. с. 268]. Разом з тим, школа зобов'язана сформувати в дитини потребу бути здоровим, вести

здоровий спосіб життя.

Для цього педагогам необхідно мати чіткі уявлення про сутність понять „здоров'я” та „здоровий спосіб життя”, які широко використовуються в системі понять сучасної освіти. У світовій практиці існує безліч визначень понять „здоров'я” та „здоровий спосіб життя” (ЗСЖ). Найрозповсюдженішим та найбільш точним щодо поняття „здоров'я” є визначення ВООЗ: „Здоров'я – це стан повного фізичного, психічного та соціального добробуту, а не просто відсутність хвороб чи фізичних дефектів”. Здоров'я кожної людини залежить у більшості від її навколишнього середовища та особистої поведінки стосовно свого здоров'я, тобто від способу життя, ніж від вроджених факторів чи медицини.

Спосіб життя – це стійка, довготривала система відносин людини з природою та соціальним середовищем, уявленнями про моральні та матеріальні цінності, наміри, вчинки, стереотип поведінки, реалізації стратегій, направлених на задоволення різноманітних потреб, на основі адаптації до правил, законів та традицій суспільства [2. с. 8].

Спосіб життя особи можна вважати здоровим, якщо ця особа активно існує в умовах сприятливого психофізичного середовища, не виявляє стосовно себе та середовища агресії в небезпечних формах.

Здоровий спосіб життя (ЗСЖ) – це типові й суттєві для даної суспільно-економічної формації види, типи, способи життєдіяльності людини, які зміцнюють адаптивні можливості організму, сприяють повноцінному виконанню нею соціальних функцій і досить активного довголіття [1. с. 4].

Таким чином, формування культури ЗСЖ – це спонукання до введення в повсякденне життя індивіда різних нових для нього форм поведінки, корисних для здоров'я, зміна, а то й зовсім відмова від багатьох шкідливих для здоров'я звичок, оволодіння знаннями, на основі яких можна грамотно, безпечно та з користю для здоров'я почати вести ЗСЖ, поступово домагаючись, щоб ці повсякденні форми зміцнення здоров'я стали звичними.

Аналіз державних документів: Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті (2002 р.), Наказу Міністра охорони здоров'я України „Про поліпшення діяльності органів і закладів охорони здоров'я з питань формування здорового способу життя, гігієнічного виховання населення” (1999 р.), Наказ Президента України „Про невідкладні додаткові заходи щодо зміцнення моральності у суспільстві та утвердженні здорового способу життя” (2002 р.),

Постанови Кабінету Міністрів України „Про затвердження Національної програми патріотичного виховання населення, формування здорового способу життя, розвитку духовності та зміцнення моральних засад суспільства” (1999 р.) – свідчить про те, що пріоритетним завданням системи освіти визначається збереження й зміцнення фізичного, психічного, соціального та морального здоров’я школярів, формування в них умінь і навичок здорового способу життя.

Проблема збереження, зміцнення та відтворення здоров’я особистості розглядається з різних наукових позицій у працях філософів, медиків, психологів, соціологів (М. Амосов, Г. Борисов, М. Віленьський, О. Газман, М. Гончаренко, С. Попов, В. Петленко, Т. Сущенко, А. Щедрина та ін.). Концептуальні основи здоров’язберігаючого виховання закладені в працях К. Бондаревської, І. Брехмана, Є. Бойченко, О. Дубогай, З. Малькової, Л. Новікової, Н. Полетаєвої, М. Таланчука, Л. Татарнікової.

Ранній досвід формування здорового способу життя у дітей і підлітків висвітлений у працях А. Алчевської, С. Боткіна, Г. Ващенко, Д. Локка, С. Русової, К. Ушинського. Значний внесок у розробку та впровадження в практику діяльності освітнього закладу системи оздоровчого виховання дітей і молоді здійснили видатні українські педагоги А. Макаренко та В. Сухомлинський. Праці вітчизняних і зарубіжних науковців Б. Ананьєва, Л. Божович, Л. Виготського, В. Давидова, Д. Ельконіна, Г. Костюка, А. Петровського, Н. Талізінної, С. Кондратюк, Н. Хоменко та ін.

Незважаючи на солідну наукову представленість аспектів сфери управління освітніми системами, залишається невирішеним ряд проблем, які обумовлені протиріччями між:

- необхідністю управління формуванням ЗСЖ в учнів загальноосвітніх закладів;
- вимогою побудови нової здоров’язриваючої школи та реальними можливостями керівників шкіл і педагогічних колективів;
- темпами виникнення ініціатив, нововведень у освітніх системах і адекватно наданої їм науково-методичної та управлінської підтримки;
- потребами суспільства в здорових, освічених, здатних ефективно засвоювати сучасні наукоємні технології фахівців і недостатніми можливостями системи загальної середньої освіти забезпечити таку підготовку для більшості учнів;

- необхідністю обліку вікових психофізичних особливостей школярів при організації здоров'язриваючого навчального процесу й нерозробленими відповідними утриманням, методами та формами діяльності навчальної установи щодо розвитку здорового способу життя серед учнів;
- необхідністю управління формуванням мотивації ЗСЖ школярів в умовах сучасної школи та недостатньою розробленістю теоретико-методологічного та технологічно-інструментального забезпечення внутрішнього управління загальноосвітнього закладу.

Дослідження стану рівня сформованості в учнів загальноосвітніх шкіл базових компонентів ЗСЖ здійснювалося на базі Гречишкінської загальноосвітньої школи I – III ступенів. Воно проводилось на основі аналізу медичних карток та оглядів дітей, сучасних методів досліджень у спорті, системи тестів для оцінки фізичного стану людини, бесід, анкет закритого типу [4], що включали низку питань, які систематизувалися в конкретні форми свідомого ставлення учнів до здоров'я та стилю здорового способу життя.

Проаналізувавши результати медичних оглядів учнів, з'ясувалось, що за останній рік збільшилась кількість дітей, які мають хронічні захворювання. У 2012 – 2013 навчальному році в основній групі на уроках фізичного виховання займалось з 57 учнів – 44, у підготовчій – 13, а вже в 2013 – 2014 навчальному році кількість учнів підготовчої групи збільшилась до 28. У процентному співвідношенні хворих у минулому році було 22,8 %, а в цьому – 42,9 %, що збільшилось на 20,1 %. Більш всього діти страждають від захворювань серцево-судинної системи – 26,8 %, ожиріння – 17 %, захворювань дихальної системи – 3,6 %, ендокринної системи – 8,9 %, органів зору – 2,8 %, слуху – 1,8 %, наявні захворювання кістково-м'язової системи: сколіоз та порушення осанки – 4,6 %.

Моніторинг стану здоров'я учнів 1 – 11 класів Гречишкінської ЗОШ за період 02.09. – 01.12.2013 року показав, що серед причин пропусків учнями занять (а їх було 409) більшість була через хворобу – 398. Ці показники свідчать, що у дітей послаблений імунітет, на котрий більше всього впливає ЗСЖ.

Серед чинників погіршення здоров'я учнів визначальна роль належить неякісній організації роботи управлінського складу школи, щодо формування в учнів здорового способу життя. Розробка та впровадження інноваційної системи управління формуванням ЗСЖ в учнів – нагальна проблема управлінського колективу Гречишкінської

загальноосвітньої школи та вчительського складу школи. У зв'язку з цим діагностика сформованості базових системоутворювальних компонентів ЗСЖ школярів є необхідною умовою подальшої роботи.

Результати проведеного дослідження досить різноманітні: на себе звертають увагу дані, що 78,3 % (11-12-літніх), 82,6 % (13-14-літніх) та 88,4 % (15-16-літніх) учнів бажають систематично займатися фізкультурно-оздоровчою діяльністю, але з них тільки 9,8 % (11-12-літніх), 16,6 % (13-14-літніх) та 11,2 % (15-16-літніх) респондентів мають реальні можливості реалізувати це бажання. У всіх вікових групах дуже низький показник систематичних занять у спортивних секціях; так, тільки 16,7 % (11-12-літніх), 19,8 % (13-14-літніх) та 14,7 % (15-16-літніх) респондентів систематично відвідують навчально-тренувальні заняття в школі та футбольних командах. Особливу увагу звертають показники реалізації активних форм відпочинку; так, тільки 24,8 % (11-12-літніх), 29,6 % (13-14-літніх) та 31,2 % (15-16-літніх) учнів систематично відпочивають з використанням фізичних вправ, спортивних ігор, рухових ігор та туризму.

У всіх вікових групах була виявлена негативна кількісна тенденція реалізації форм загартування, тільки 6,8 % (11-12-літніх), 12,2 % (13-14-літніх) та 13,5 % (15-16-літніх) респондентів систематично здійснюють процедури загартування тіла. Доповнюється ця тенденція критично низькими показниками оздоровлення учнів. 13,9 % (11-12-літніх), 19,8 % (13-14-літніх) та 16,8 % (15-16-літніх) учнів систематично займаються означеним видом діяльності, при цьому з них тільки 27 % (11-12-літніх) та 23,7 % (15-16-літніх) мають свідому мотивацію та потребу в систематичних фізкультурно-оздоровчих заняттях.

У процесі дослідження було встановлено факт дуже низького рівня теоретичної та методичної підготовленості школярів з питань фізичного виховання та спорту, тільки 4,9 % (11-12-літніх), 15 % (13-14-літніх) та 19,6 % (15-16-літніх) учнів володіють знаннями відносно розвитку фізичних якостей.

Також негативна тенденція у сфері формування в учнів загальноосвітніх шкіл спеціальних знань та навичок: тільки 6,9 % (11-12-літніх), 19 % (13-14-літніх) та 21 % (15-16-літніх) знають рівень свого фізичного розвитку; знають рівень свого здоров'я 7,8 % (11-12-літніх), 10,2 % (13-14-літніх) та 11,8 % (15-16-літніх) учнів; вимоги особистої та суспільної гігієни знають тільки 39,8 % (11-12-літніх), 57,8 % (13-14-літніх) та 77,4 % (15-16-літніх) школярів; тільки 36,6 % (11-12-літніх),

42,2 % (13-14-літніх) респондентів знають кілька шкідливих звичок; 7,8 % (11-12-літніх), 16,2 % (13-14-літніх) і 21,5 % (15-16-літніх) учнів знають механізм впливу шкідливих звичок на організм людини, при цьому тільки 1,5 % (11-12-літніх), 19,0 % (13-14-літніх) і 29,7 % (15-16-літніх) респондентів готові самостійно вирішувати проблему профілактики шкідливих звичок.

За результатами проведеного експерименту 12,0 % (11-12-літніх), 14,9 % (13-14-літніх) і 29,7 % (15-16-літніх) учнів мали спробу вживати алкогольні напої, з них 0,8 % (11-12-літніх), 2,2 % (13-14-літніх) і 6,5 % (15-16-літніх) уживають алкоголь систематично. При цьому привертає увагу той факт, що тільки 6,2 % (11-12-літніх), 22,5 % (13-14-літніх) і 42,3 % (15-16-літніх) учнів знають механізм негативного впливу алкоголю та способи профілактики цієї звички.

Особливу увагу слід звернути на те, що 3,9 % (11-12-літніх), 12,8 % (13-14-літніх) та 23,6 % (15-16-літніх) учнів мали спробу тютюнокуріння, з них 2,5 % (11-12-літніх), 10,6 % (13-14-літніх) і 23,6 % (15-16-літніх) займаються цим систематично. 10,8 % (11-12-літніх), 18,5 % (13-14-літніх) та 33,9 % (15-16-літніх) школярів мають уяву про механізм шкідливого впливу на здоров'я людини тютюнокуріння.

Можна стверджувати, що досить небезпечна тенденція поширення наркоманії теж властива середовищу підлітків. Так, 0,4 % (11-12-літніх), 3,0 % (13-14-літніх) та 6,7 % (15-16-літніх) опитаних мали спробу вживати наркотичні речовини, а 0,2 % (11-12-літніх), 1,9 % (13-14-літніх) та 1,3 % (15-16-літніх) учнів мають досвід сталого вживання наркотиків або біологічно активних препаратів, при цьому обнадійливими є показники того, що 42,5 % (11-12-літніх), 68,3 % (13-14-літніх) та 82,4 % (15-16-літніх) учнів знають механізми й наслідки негативного впливу на здоров'я людини наркотичних речовин.

За результатами анкетних даних з'ясувалось, що 67,4 % (11-12-літніх), 72,6 % (13-14-літніх) і 71,8 % (15-16-літніх) учнів загальноосвітніх шкіл знаходяться в умовах хронічної гіподинамії, тільки 11,8 % (11-12-літніх), 16 % (13-14-літніх) і 12,1 % (15-16-літніх) учнів мають умови оздоровчої роботи в сім'ї та за місцем проживання, 11,3 % (11-12-літніх), і 13 % (13-14-літніх) і 17,9 % (15-16-літніх) опитаних самостійно займаються фізичними вправами, тільки 4,8 % (11-12-літніх), 7,6 % (13-14-літніх) та 9 % (15-16-літніх) займаються загартуванням. При цьому 30 % (11-12-літніх), 42,9 % (13-14-літніх) та 41,6 % (15-16-літніх) учнів розуміють цінність здоров'я для людини й суспільства, але, тільки 4,8 % (11-12-літніх), 19,3 % (13-14-літніх) та

34,3 % (15-16-літніх) респондентів змогли визначити кілька компонентів здорового способу життя. Оптимістичні сподівання зумовлюють дані про те, що 61,1 % (11-12-літніх), 69,3 % (13-14-літніх) та 71,8 % (15-16-літніх) учнів отримують задоволення від систематичних занять фізкультурно-оздоровчою роботою, при цьому 84,3 % (11-12-літніх), 69,9 % (13-14-літніх) та 84,6 % (15-16-літніх) учнів загальноосвітнього закладу на теоретичному рівні усвідомлюють необхідність ЗСЖ людини.

Базові компоненти здорового способу життя учнів загальноосвітнього закладу були в повному обсязі вивчені та використані в процесі визначення науково-методичних умов розробки системи управління формуванням здорового способу життя в учнів, визначення аспектів системи та функціональних зв'язків між ними. Також, вищезазнані компоненти стали невід'ємною частиною процесу проектування механізмів функціонування системи управління школою у формуванні здоров'я та ЗСЖ учнів.

## Література

- 1. Вайнер Э. Н.** Валеология : Учебник для вузов / Э. Н. Вайнер. – 2-е изд., испр. – М. : Флинт Наука, 2002. – 416 с.
- 2. Говорун Р.** Збереження здоров'я дітей – найважливіший аспект діяльності школи / Раїса Говорун // Початкова школа. – 2013. – № 9. – С. 8 – 9.
- 3. Мельник О.** Системний підхід до формування культури здоров'я учасників навчально-виховного процесу / О. Мельник // Директор школи. – 2005. – № 13 – С. 20 – 23.
- 4. Омельченко С. О.** Теоретичні та методичні основи взаємодії соціальних інститутів суспільства в формуванні ЗСЖ учнів загальноосвітніх навчальних закладів : додатки до дис. д-ра пед. наук : 13.00.05 / С. О. Омельченко. – Луганськ, 2008. – 431 с.
- 5. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом : навч. посіб / Євген Миколайович Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
- 6. Шамова Т. И.** Управление образовательными системами : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. – М. : Издательский центр „Академия”, 2002. – 384 с.

### **Бородавкіна Н. В. Управління формуванням здорового способу життя в учнів загальноосвітніх закладів**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена нагальними потребами загальноосвітніх закладів у створенні ефективної системи з управління формуванням здорового способу життя в учнів. Проведене дослідження сформованості базових системоутворювальних компонентів здорового способу життя учнів є необхідною умовою, для створення подібної системи управління.

**Ключові слова:** здоров'я, здоровий спосіб життя, загальноосвітній заклад, система управління, формування, дослідження.

### **Бородавкіна Н. В. Управление формированием здорового образа жизни у учеников общеобразовательных заведений**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена неотложными потребностями общеобразовательных учреждений в создании эффективной системы управления формированием здорового образа жизни у учащихся. Проведенное исследование сформированности базовых системообразующих компонентов здорового образа жизни учащихся является необходимым условием для создания подобной системы управления.

**Ключевые слова:** здоровье, здоровый образ жизни, общеобразовательное учреждение, система управления, формирование, исследование.

### **Borodavkina N. Management of formation of healthy lifestyle among students of secondary schools**

The relevance of the material presented in the article, due to the urgent needs of educational institutions in creating the effective system of management of formation of healthy lifestyle among students of secondary schools. Study of formation of the basic system-forming components of a healthy way of life of students of secondary schools is a necessary condition for the creation of such a management system.

**Keywords:** health, healthy lifestyle, educational institutions, management system, formation, research.



*Гергісевич О. С.*

## **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від якості управління не тільки його фінансами, але й безпосередньо персоналом. Керівники завжди усвідомлювали, що для ефективної діяльності працівників необхідне стимулювання. Зазвичай, багато керівників схильні вважати, що одним з найбільш дієвих методів стимулювання професійної діяльності є заробітна плата, матеріальні заохочення. Проте, такий вид стимулювання ускладнюється обмеженістю фінансових та матеріальних ресурсів. Формування системи мотивації є однією з ключових функцій управління персоналом [1, с. 25]. Реалізація керівником даної функції вимагає знання мотивів особистості, вміння їх використовувати. Розумне врахування закономірностей мотивації є запорукою ефективної реалізації цієї функції та, як наслідок, вирішальним фактором ефективної управлінської діяльності в цілому.

Мотивація передбачає спонукання, що викликають активність організму й визначають її спрямованість. Усвідомлювані або неусвідомлювані психічні фактори, які спонукають індивіда до вчинення певних дій і визначають їх спрямованість і цілі. У широкому сенсі термін використовується у всіх областях психології, які досліджують причини та механізми цілеспрямованої поведінки людини й тварин [3, с. 383].

Мотивація є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу [6, с. 11].

Система мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу – це сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють діяльність людей за ознаками певної сукупності професійних завдань та обов'язків у спеціально організованій освітній установі [2, с 376]. Система мотивів, які виконують функцію спонукання, спрямування й регулювання діяльності,

утворює мотиваційну сферу особистості. Мотиваційна сфера особистості представлена:

- актуальними мотивами, які фактично спонукають до діяльності;
- потенційними мотивами, які сформовані, але не виявляються в діяльності.

Зауважимо, що мотиваційна сфера людини динамічна, мотивація може посилюватися або послаблюватися. Проте можуть змінюватися ієрархія та стійкість мотивів

Теоретичні питання будови й розвитку мотиваційної сфери особистості широко представлені в роботах психологів Б. Г. Ананьєва, Л. І. Божович, А. В. Карпова, А. Н. Леонтьєва, С. Л. Рубинштейна, В. Д. Шадрикова, П. М. Якобсона та інших. Великий внесок у теорію мотивації зробили зарубіжні вчені Б. Вайнер, Д. Брунер, Т. Новацький, К. Томашевський, Х. Хекхаузен та інші. Проблематика мотивації праці педагогів глибоко висвітлена вченими в різних аспектах: стосовно проблеми мотивації трудової поведінки педагогів (В. Г. Асеев, А. Б. Бакурадзе, В. В. Гузєєв, А. Маслоу та ін.); стосовно проблеми психології управління (Є. П. Ільїн, Н. Н. Вересов та ін.).

Метою статті є розгляд системи мотивів та визначення способів мотивації педагогічних працівників дошкільного навчального закладу.

Керівник сучасного дошкільного навчального закладу повинен аналізувати питання мотивації для досягнення поставленої мети в межах вирішення проблеми в організації праці інших людей, тим більше, що дошкільний заклад за своєю суттю має специфіку в управлінні.

Загальновідомо, що робота в дитячому садку малоприваблива й непрестижна. Причинами цього є невисока заробітна плата, низький статус працівників через ставлення до дошкільних закладів як необов'язкових шаблів у системі єдиного освітнього простору, а звідси й фінансування залишає бажати кращого.

Провідну роль у діяльності системи стимулювання та мотивації персоналу дошкільних навчальних закладів відіграють їх керівники. Одна з основних умов забезпечення мотивації працівників дошкільних закладів полягає в тому, що таку мотивацію може забезпечити лише той керівник, поведінка якого також умотивована [4, с 61]. Нашим припущенням є те, що на формування системи мотивації педагогів безпосередньо може впливати стиль керівництва.

У ході магістерського дослідження нами було опитано 16

педагогів дошкільного навчального закладу з метою визначення найбільш пріоритетних мотивів праці. Ми виділили найбільш важливі мотиви діяльності педагогів, а саме: 13 педагогів (81,2 %) вмотивовані на досягнення успіху, 56,2 % вказують на важливість гарних професійних стосунків та ставлення колег, 43,75 % прагнуть досягнення професійних успіхів, 56,2 % підкреслюють можливість самореалізації, 62,5% – недостатній рівень доходів (низька заробітна плата). Дискусійним у дошкільному навчальному закладі лишається питання стосовно встановлення заробітної плати й премії лише у відповідності до сталих критеріїв абсолютно без урахування професійних якостей працівника, досягнутих у роботі результатів, без його мотивації.

Також необхідно вказати на те, що педагоги, стаж яких перевищує 30 років, мають знижений рівень мотивації та орієнтовані на комфортні умови праці, нормований робочий день.

Для висококваліфікованих педагогів, які працюють на довірі, важливий мотив справедливості, а це дуже висока оцінка їхньої праці з боку адміністрації та колег.

Враховуючи результати нашого дослідження можна запропонувати наступні рекомендації щодо підвищення мотивації педагогічних працівників дошкільного навчального закладу:

1. Ставлення до підлеглих як до особистостей. Більшість вихователів цінують можливість висловити свої ідеї та вислухати думку про себе з боку керівника. Це підвищує в них почуття включеності у виконувану роботу, самоповагу й відчуття власної значущості.

2. Залучення педагогів до активної участі в справах закладу. Люди, які беруть участь у постановці цілей і завдань закладу, розробці проектів і програм, працюють більш напружено, прагнуть досягти успіху, тому що це ті програми, які вони створювали самі. Вони самі ставили цілі, а не керівник нав'язував їх.

3. Цікава робота. У педагогічній діяльності є чимало одноманітних, монотонних справ: написання планів, ведення документації тощо. Втрата інтересу до роботи, пов'язана з одноманітністю, може призвести до різного роду проблем. Можливі підходи – це збагачення праці за рахунок впровадження нового змісту освіти, перспективних методик, делегування управлінських повноважень. Встановлюйте для своїх підлеглих досить складні, цікаві, але досяжні цілі.

4. Заохочення співпраці та групової роботи. Це дозволяє створити й зміцнити командний дух і підвищити ефективність роботи як окремих груп, так і в цілому дитячого садка.

5. Надання можливості вихователям для зростання. Це може проявлятися в тому, що вихователю буде доручена більш складна робота, він може бути відправлений на курси підвищення кваліфікації. Можна делегувати йому більше відповідальності за виконання певної роботи. Активно шукайте можливості для розвитку своїх підлеглих. Ставте їх в ситуації, які висувають високі вимоги, давайте їм завдання, що вимагають подальшого зростання професійного рівня.

6. Інформація для вихователів про перспективи роботи з додатковим роз'ясненням, що робиться і чому це має бути зроблено саме так. Зворотній зв'язок підвищує мотивацію до покращень у роботі. Поставте перед колективом спільну мету та намагайтеся створити таку атмосферу, коли педагоги будуть працювати єдиною командою для досягнення даної мети.

7. Надання інформації співробітникам про те, як вони працюють, про досягнутий прогрес, про виникаючі проблеми.

8. Зв'язок заохочення з досягнутими результатами. Мотивація педагогів буде вище, якщо вони будуть попередньо проінформовані, що вони повинні робити, щоб отримати винагороду, і яка винагорода їх чекає. Причому заохочення має порівнюватись з досягнутим результатом [3, с 86].

Ми переконалися, що розуміння мотивів поведінки співробітників допомагає чинити на них вплив для досягнення поставлених цілей.

## Література

- 1. Амбросов А.** Громадська оцінка якості управління освітою / А. Амбросов, О. Сердюк // Синергія. – 2003. – № 3. – С. 25 – 29.
- 2. Гончаренко С. У.** Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 2007. – 376 с.
- 3. Занюк С.** Психологія мотивації / С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 86 с.
- 4. Неприцький О. А.** Демотивація персоналу у сфері освіти / О. А. Неприцький // Управління школою. – № 14 – 15 (170 – 171) травень. – 2007. – С. 61 – 63.
- 5. Словарь психолога-практика** / Сост. С. Ю. Головин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Харвест, 2005. – 383 с.
- 6. Хміль Ф. І.** Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К., 2006. – 11 с.

**Гергісевіч О. С. Система мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу**

У статті розглянуто систему мотивації професійної діяльності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу. Значення, вплив керівника та стилю керівництва на формування системи мотивації педагогічних працівників дошкільного навчального закладу. Розроблені рекомендації щодо підвищення рівня мотивації педагогів.

**Ключові слова:** мотивація, формування системи мотивації, система мотивації педагогічних працівників дошкільного навчального закладу.

**Гергісевіч О. С. Система мотивации профессиональной деятельности педагогических работников дошкольного учебного заведения**

В статье рассмотрена система мотивации профессиональной деятельности педагогических работников дошкольного учебного заведения. Значение, влияние руководителя и стиля руководства на формирование системы мотивации педагогических работников дошкольного учебного заведения. Разработаны рекомендации по повышению уровня мотивации педагогов.

**Ключевые слова:** мотивация, формирование системы мотивации, система мотивации педагогических работников дошкольного учебного заведения.

**Gergisevich O. S. Motivation system of pedagogical workers of the preschool educational institution to the professional activity.**

The article deals with the notion of motivation system of pedagogical workers of the preschool educational institution to the professional activity. The significance and influence of the leader and leadership style on the formation of motivation system of pedagogical workers of the preschool educational institution. Recommendations for increasing of the level of pedagogical workers were developed.

**Keywords:** motivation, the formation of motivation system, motivation system of pedagogical workers of the preschool educational institution.

## **КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОДНА З ОСНОВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Постановка проблеми.** Сьогодні освітній простір стрімко змінюється. Освіта швидко змінює свої пріоритети в період стрімкого розвитку інноваційних технологій, і саме тому уміння працювати з інформацією, здійснювати інформаційні послуги стають необхідними компонентами сьогодення. Важливою стає здатність керівників навчальних закладів змінюватися, активно діяти, швидко приймати рішення, самовдосконалюватися, саморозвиватися впродовж усього життя.

Однією з умов праці сучасного керівника навчального закладу є постійна взаємодія з іншими людьми. Ріска, яка необхідна керівнику навчального закладу будь-якого рівня, – комунікабельність. У процесі виконання своїх функцій керівник навчального закладу взаємодіє з колегами, підлеглими, керівниками, учнями, батьками, представниками контролюючих органів та іншими людьми й організаціями, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з діяльністю навчального закладу. Щоб працювати з людьми, які значно відрізняються своїм статусом та інтересами, керівники повинні мати сукупність специфічних особистісних рис, які посилюють довіру й повагу з боку тих, з ким вони контактують.

Однією з головних особистісних якостей керівника навчального закладу є комунікабельність, а найважливішими вміннями – комунікативні. Відтак проблема комунікативної культури керівника навчального закладу стає особливо актуальною.

**Аналіз актуальних досліджень.** Проблема формування комунікативних умінь привертає увагу багатьох дослідників, серед яких О. Бодальов, О. Дубовська, М. Кричевський, В. Собкін, Н. Плешкова (провідні вміння педагогічного спілкування), А. Капська, А. Годлевська, В. Коломієць, Р. Короткова (структура комунікативних умінь педагога), Л. Карамушка, О. Орлова, Л. Савенкова (формування готовності до

педагогічного спілкування). Проблема спілкування відображена у працях Б. Ломова, М. Обозова, Б. Паригіна, В. М'ясищева, Г. Андрєєвої, А. Мудрика, О. Леонтєва та ін.

**Мета статті.** Здійснення теоретичного дослідження сутності поняття „комунікативна культура”; виокремити систему професійних комунікативних умінь сучасного керівника навчального закладу як педагога з метою подальшого дослідження методичних аспектів проблеми розвитку комунікативної культури.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах гуманізації освіти професійна культура сучасного керівника навчального закладу набуває особливого значення. Одним з її компонентів є комунікативна культура. Необхідність її формування зумовлена постійною участю керівника навчального закладу в процесі спілкування, котрий передбачає різноманітні й багатопланові стосунки з колегами, учнями, освітніми управліннями, батьками дітей. Ці відносини виникають і розвиваються в процесі спільної діяльності, важливою умовою якої є спілкування.

Поняття „спілкування” в сучасній соціальній психології тлумачиться як увесь спектр зв'язків і взаємодій людей у процесі духовного й матеріального виробництва, спосіб формування, розвитку, реалізації та регуляції соціальних відносин і психологічних особливостей окремої людини, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які вступають окремі особистості та групи [5]. Звужене розуміння цього поняття пов'язане з міжособистісними стосунками людини. Міжособистісне спілкування – процес предметної та інформаційної взаємодії між людьми, у якому формуються, конкретизуються, уточнюються та реалізуються їхні міжособистісні відносини (взаємовплив, сприйняття одне одного тощо) та виявляються психологічні особливості комунікативного потенціалу кожного індивіда [5]. Міжособистісне спілкування є взаємодією людей, у якій кожен учасник реалізує певні цілі, водночас пізнаючи та змінюючи себе й співрозмовника.

Слід наголосити, що спілкування може розрізнятися за професійними особливостями. Зокрема, нами буде розглянуто педагогічне спілкування як основа комунікативної культури керівника навчального закладу, оскільки він, як правило, є педагогом.

Педагогічне спілкування – особливий вид спілкування, що є категорією професійною. Це спілкування завжди навчальне, розвивальне та виховне. Воно спрямоване на розвиток особистостей, які спілкуються, формування їх взаємин. О. Бодальов наголошує, що для встановлення

високого рівня взаєморозуміння в системі міжособистісних стосунків, які опосередковані спільною діяльністю, учасникам спілкування необхідно переборювати стійкі стереотипи сприймання, мислення, поведінки й ураховувати погляди та стан партнерів. Таким чином, проблема формування педагогічної культури є особливо важливою [2].

Стихійне формування комунікативної культури керівника нерідко зумовлює авторитарний стиль спілкування, виникнення частих міжособистісних конфліктів, напруги в стосунках з іншими.

У педагогіці комунікативна культура розглядається як характеристика професійної культури педагога (В. Кан-Калик, Л. Мітіна, А. Мудрик, І. Риданова, Л. Савенкова, І. Тимченко, А. Капська), як системна складова освітнього процесу педагогічного вишу (Н. Анікеєва, П. Лепін, Є. Мішина). Педагогічна етика є, на нашу думку, конкретизацією комунікативної культури педагога в процесі педагогічної діяльності. У педагогічній етиці комунікативна культура трактується як невіддільна частина етики педагога (Е. Гришин, В. Журавльов). Педагогічна психологія інтерпретує зазначене поняття як сукупність тих спеціальних комунікативних навичок і вмінь, за допомогою яких людина попереджає виникнення психологічних труднощів і прогнозує результативність міжособистісної та ділової взаємодії (І. Богданов, С. Лазарев, С. Ануфрієнко), що є дуже важливим в умовах гуманізації педагогічного процесу.

Підґрунтям формування комунікативної культури керівника навчального закладу є комунікативні якості особистості, які об'єднують індивідуальні особливості мовлення керівника та його особистісні якості. Основою комунікативної культури керівника як педагога є товарицькість – стійке прагнення до контактів з людьми, вміння швидко налагоджувати контакти. Наявність у керівника товарицькості є показником досить високого комунікативного потенціалу.

Комунікативна культура керівника навчального закладу передбачає оволодіння комунікативними вміннями та розвиток комунікативних здібностей. До комунікативних умінь можна віднести: вміння налагоджувати емоційний контакт, підтримувати ініціативу у спілкуванні; вміння керувати своїми емоціями; спостережливість і переключення уваги; соціальна перцепція (розуміння психологічного стану слухача за зовнішніми ознаками); самопрезентація (вміння „подати себе” підлеглим, учням чи їх батькам); мовленнєва комунікація (вербальні й невербальні вміння).

Комунікативна культура керівника навчального закладу є



одним із засобів управління, оскільки допомагає здійснювати взаємозв'язок між керівником та підлеглими.

Взаємозв'язок керівника загальноосвітнього навчального закладу та його підлеглих відбувається з метою одержання або повідомлення інформації, необхідної для якісного виконання функціональних і посадових обов'язків; безпосереднього впливу (керівництво підлеглими, їхнім станом і ставленням до цілей і задач організації); задоволення власної потреби людини в спілкуванні. Саме комунікативна взаємодія формує цілісність організації.

Процес комунікації в широкому розумінні пов'язаний зі спілкуванням, адже ці поняття багатозначні у використанні й мають схожі функції.

Під комунікацією розуміють соціальну та діалогічну діяльність, що здійснюється всіма учасниками управлінського процесу. Комунікація як функція управління є інтегруючою складовою, що об'єднує процеси управління й спілкування [3].

Управлінська діяльність – це діяльність людей, між якими складаються не лише організаційно-технічні, а й соціально-психологічні стосунки.

Комунікативна взаємодія в процесі управлінського спілкування відбувається за такими принципами: урахування соціальних настанов підлеглих (кожна людина має власний досвід, погляди, цінності); „Ви-підхід” – передбачає попереднє з'ясування намірів та очікувань підлеглого, спільний пошук шляхів розв'язання проблеми; толерантність – розуміння того, що кожна людина індивідуальна й неповторна, має право на власну думку; референтність – уважність до підлеглих, віра в їх кращі якості, акцентування уваги на позитив і урівноваженість, доброзичливість, оптимізм [4; 6; 7].

Важливу роль у професійній діяльності керівника сучасним навчальним закладом відіграє ділова комунікація. В основі ділової комунікації лежать загальноприйняті етичні вимоги до спілкування, які орієнтовані на визнання неповторності й цінності кожної особи. До цих вимог належать: ввічливість, коректність, тактовність, скромність, точність, запобігливість. В умовах ділової комунікації від ступеня володіння перерахованими якостями багато в чому залежить успіх проведення переговорів, укладання угод, організація якісної та плідної роботи підприємства. Ділове спілкування – це процес взаємозв'язку й взаємодії, обмін діяльністю, інформацією та досвідом. Ділове спілкування відрізняється від повсякденного спілкування тим, що в його

процесі ставляться цілі й конкретні завдання, які вимагають свого рішення.

Високий рівень комунікативної культури визначається наявністю у суб'єкта спілкування ряду особистісних якостей:

- емпатія – уміння сприймати почуття співрозмовника, емоційний стан іншої людини;
- доброзичливість – пошана, симпатія, уміння розуміти інших людей;
- автентичність – здатність бути самим собою під час спілкування з іншими людьми;
- ініціативність – вміння встановлювати контакти з іншими людьми, готовність вирішувати справи в ситуації, що вимагає активного втручання;
- ухвалення відчуття – уміння виражати свої відчуття й готовність приймати емоційну експресію з боку інших.

Ділова комунікація у значній мірі залежить від соціально-психологічних умінь. І якщо ввічливість, тактовність, скромність, коректність – якості швидше вроджені, ніж придбані, то психологічним аспектам комунікативної культури можна навчитися [1].

Комунікативна діяльність керівника навчального закладу – це процес постійного пізнання ситуації, умов комунікації, соціального оточення, себе. Тільки на основі оперативного дослідження, аналізу ситуації керівник знаходитиме адекватні засоби для забезпечення доцільної комунікації.

**Висновок.** Емоційне благополуччя – одна із головних умов сприятливого психологічного клімату в колективі. Кожна людина в будь-якому віці потребує співчуття, поваги, взаєморозуміння, визнання. Тобто керівнику навчального закладу необхідна підготовка до виконання однієї із своїх ролей – забезпечення здорового спілкування. Таким чином, комунікативна культура – необхідна частина професійної культури керівника навчального закладу, що поєднує мотиваційно-ціннісний, інформаційно-змістовий та технологічний аспекти. У своїй сукупності комунікативні вміння становлять техніку управлінського спілкування або ж характеризують технологічну сторону комунікативної культури керівника.

Комунікативна функція – це важлива складова урівноваження та запобігання конфліктів, а також вирішення деяких особистих проблем учасників навчально-виховного процесу. З метою формування здорового психологічного стану колективу кожному керівнику

навчального закладу важливо знати основи етики, моралі, естетики, культури спілкування, адже саме комунікативна культура керівника є однією з основних ланок у формуванні власної особистості та колективу.

### Література

1. **Агеев В. С.** Психологическое исследование социальных стереотипов / В. С. Агеев // Вопросы психологии. – 1995. – № 1. – С. 95 – 101. 2. **Бодалев А. А.** Восприятие и понимание человека человеком / А. А. Бодалев. – М. : МГУ, 1982. – 198 с. 3. **Захаров М. Г.** Организация труда директора школы / М. Г. Захаров. – М. : Просвещение, 1971. – 176 с. 4. **Конаржевский Ю. А.** Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. – М. : Новая школа, 1993. – 140 с. 5. **Орбан-Лембрик Л. Е.** Соціальна психологія : підручник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – У 2-х кн. – Кн. 1. – К. : Либідь, 2006. – 560 с. 6. **Попов Г. Х.** Проблемы теории управления / Г. Х. Попов. – М. : Экономика, 1974. – 318 с. 7. **Проблемы** повышения профессиональной квалификации руководителей школ / Под. ред. Е. П. Тонконогой. – М. : Педагогика, 1987. – 166 с.

#### **Горобинський О.І. Комунікативна культура як одна з основ професійної діяльності керівника навчального закладу**

Посилення тенденції гуманізації та демократизації українського суспільства, стрімке просування освіти до євроінтеграції зумовило актуальність аналізу одного з перспективних напрямів формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасних умовах.

У статті проаналізовано значущість комунікативної культури як однієї з основ професійної діяльності керівника сучасним навчальним закладом, сутність та функції професійної комунікації.

**Ключові слова:** комунікативна культура, педагогічне спілкування, комунікація керівника, процес комунікації, управлінська діяльність.

#### **Горобинский О.И. Коммуникативная культура как одна из основ профессиональной деятельности руководителя учебного заведения**

Усиление тенденции гуманизации и демократизации украинского общества, стремительное продвижение образования к

евроінтеграції обумовило актуальність аналізу одного з перспективних напрямів формування професійної культури керівника наукового закладу в сучасних умовах.

В статті проаналізовано значимість комунікативної культури як однієї з основ професійної діяльності керівника сучасним навчальним закладом, сутність і функції професійної комунікації.

**Ключові слова:** комунікативна культура, педагогічне спілкування, комунікація керівника, процес комунікації, управлінська діяльність.

### **Gorobinskiy O.I. The communicative culture as a Foundation of professional activity of the head of the educational institution**

Intensifying of the tendency of humanisation and democratisation of ukrainian society, rapid popularisation of education to the eurointegration led to the analysis actuality of one of the perspective directions of forming of the

The significance of communicative culture as one of the basis of the professional activity of the modern school manager under modern conditions. professional activity of the school principal, its essence and functions of the professional communication have been analysed in the article.

**Keywords:** communicative culture, pedagogical culture, communication of the principal, the process of the communication, management activity.

УДК 373. 091. 113 (477) «197/198»

*Гороб В. Є.*

### **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ВНУТРІШНЬОШКІЛЬНОГО КОНТРОЛЮ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЦІ В 70-80-ті РОКИ ХХ СТОЛІТТЯ**

Починаючи з 20-х рр. ХХ ст. і до 1991 р. існуючий науковий простір був науковим простором СРСР, наука України була лише його частиною. Цілком природно, що у 70-80 рр. ХХ ст. роботи українських авторів спиралися на роботи російських і навпаки. Це легко

простежується, якщо відкрити посібники українських вчених і подивитися на бібліографію. Окрім того, багато публікацій (дисертаційних досліджень) було опубліковано українськими вченими за межами України російською мовою. Тому в цій статті ми використовували не тільки роботи українських педагогів, а й роботи російсько-радянських авторів для більш точного опису тих педагогічних явищ, які відбувались у цей період.

Мета статті – проаналізувати особливості розвитку теорії внутрішньошкільного контролю у вітчизняній педагогіці у 70-80-ті рр. ХХ ст.

Розвиток теорії внутрішньошкільного управління та контролю в цей період був тісно пов'язаний з розвитком педагогічної теорії й змістом шкільної освіти. 70 – 80-ті рр. ХХ ст. були періодом зародження теоретико-методологічних основ внутрішкільного управління. Цей період характеризується узагальненням досвіду управлінської діяльності керівників шкіл у посібниках зі школоведення.

Цей період пов'язаний з обґрунтуванням на початку 70-х рр. Ю. Конаржевським категорії „внутрішньошкільне управління” як цілеспрямованого впливу на педагогічний колектив для досягнення максимального результату в галузі навчання й виховання [6].

Характерною рисою цього періоду був екстенсивний шлях розвитку теорії внутрішкільного контролю – збільшення кількості науковців, кількості публікацій, кількості локальних досліджень, що створювало умови для накопичення та узагальнення наукової інформації. В українській науці в цей час працювала значна когорта вчених, які своїми працями забезпечували теоретичне обґрунтування та практичне функціонування управління загальноосвітньою школою. У ці роки почалася переорієнтація робіт учених з опису й узагальнення окремого практичного досвіду на глибоке теоретичне обґрунтування тих чи інших аспектів теорії внутрішкільного контролю та їх експериментальну перевірку. Науковці перестали йти за практиками, а намагалися прокладати їм нові шляхи. Збільшилась кількість публікацій та дисертацій теоретичного спрямування, серед тем публікацій з'явилися нові важливі для внутрішньошкільного управління проблеми, які раніше або зовсім не були досліджені, або розглядалися в наукових роботах лише побіжно [1; 5].

Так, у цей період проблеми внутрішкільного контролю досліджували М. Анжієвський, який розглядав особливості керівництва школою; В. Беньковський, який виступав за чітку систему контролю;

Е. Березняк, М. Черпінський, які розглядали питання удосконалення внутрішкільного керівництва й контролю; В. Бондарь, який підкреслював важливість підвищення ефективності підготовки директора школи до управління процесом навчання; М. Легкий, Н. Острроверхова, Д. Румянцева, які виступали за підвищення контролю за викладанням навчальних предметів; В. Литовченко, який розглядав внутрішньошкільний контроль і керівництво в умовах кабінетної системи; В. Мартинюк, який узагальнив досвід внутрішньошкільного керівництва та контролю у восьмирічній школі; Б. Мирочник, який розглянув проблему удосконалення внутрішньошкільного керівництва; Н. Острроверхова, яка визначила шляхи раціоналізації внутрішньошкільного контролю за викладанням навчальних предметів; В. Постовой, який визначив науково-педагогічні основи внутрішньошкільного контролю; О. Сай, який розглядав чіткий і дійовий контроль як основу ефективного управління; С. Сисоева, яка визначила педагогічні основи координуючої діяльності директора загальноосвітньої школи; Ю. Табаков, який виділив шляхи й засоби оптимізації внутрішньошкільного управління та ін.

Необхідно зазначити, що розвиток теорії внутрішньошкільного контролю був тісно пов'язаний з розвитком внутрішньошкільного управління.

Основними напрямками розвитку теорії внутрішньошкільного управління в 80-і роки були розкриття специфіки управління школою в умовах демократизації суспільства та освіти, реалізація особистісного підходу до освіти та управління ним, гуманізація школи та учнів, оптимізація управління педагогічним процесом з метою підвищення його якості та ефективності [1]. Цей етап характеризується відмовою від термінології школоведення та використанням термінології управлінської науки, посиленням дослідження сутності та змісту управлінських функцій, розробкою теоретичних основ системи управління школою, його оптимізації. Більшість досліджень цього періоду присвячено проблемам управління школою на принципах демократизації та гуманізації, державно-громадського характеру управління (праці Г. Габдулліна, Г. Горської, В. Звереві, І. Колесникова, М. Кондакова, А. Орлова, М. Портнова, М. Поташника, В. Сухомлинського, П. Фролова, Т. Шамової та інших).

Результати дослідження показали, що у 80-ті роки отримав широке поширення особистісний підхід до управління школою. Були уточнені особливості та основні напрями організаційно-педагогічної

діяльності керівника школи, визначені фактори, що впливають на її ефективність, показані шляхи її вдосконалення. У рішеннях вищезазначених проблем внесли вклад Ю. Васильєв, Ю. Конаржевський, М. Кондаков, В. Кричевський, Т. Шамова. Ряд досліджень 80-х років з теорії управління школою був присвячений проблемі прийняття управлінських рішень: подана їх характеристика, створено алгоритм прийняття управлінських рішень, розроблялася технологія та організація їх виконання. З'явилися наукові роботи з психології управління (О. Дейнеко, М. Портнов, В. Сухомлинський, Р. Шакуров та інші). Велика увага в ці роки приділялась розробці основ наукової організації особистої праці директора школи, що було однією з головних умов підвищення ефективності та результативності його управлінської діяльності.

У цей період подальшого розвитку та обґрунтування набувають форми й методи внутрішньошкільного контролю.

Підводячи підсумок аналізу розвитку теорії внутрішньошкільного управління й теорії внутрішньошкільного контролю у 80-ті рр., важливо відзначити наступне: у становленні та розвитку теорії внутрішньошкільного контролю велику роль відіграла практика внутрішньошкільного управління, основні висновки якої служили орієнтиром розвитку теорії. Виходячи з потреби практичної діяльності, вимог часу, вчені пропонували нові структури, зміст, технології управління, розробляли вихідні положення систем управління школою в нових умовах. Однак до кінця 80-х років ще не склалася цілісна концепція управління школою та внутрішньошкільного контролю.

Отже, подальшого вивчення потребує аналіз особливостей розвитку теорії внутрішньошкільного контролю у вітчизняній педагогіці у 90-ті рр. ХХ ст. – початку ХХІ ст., що є перспективним напрямом нашого дослідження.

## Література

**1. Адаменко О. В.** Українська педагогічна наука в другій половині ХХ століття : Монографія / О. В. Адаменко. – Луганськ : Альма-матер, 2005. – 704 с. **2. Беньковський В. Ф.** За чітку систему контролю / В. Ф. Беньковський // Радянська школа. – 1982. – № 6. – С. 70 – 72. **3. Березняк Е. С.** Руководство современной школой /

Е. С. Березняк – М. : Просвещение, 1983. – 208 с. **4. Бондарь В. И.** Управленческая деятельность директора школы : дидактический аспект / В. И. Бондарь. – К. : Радянська школа, 1987. – 160 с. **5. Димитрієв А. С.** Розвиток теорії внутрішкільного управління в Україні в другій половині ХХ століття : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01. „Історія педагогіки” / А. С. Димитрієв. – Луганськ, 2004. – 20 с. **6. Конаржевский Ю. А.** О некоторых проблемах управления школой / Ю. А. Конаржевский // Советская педагогика. – 1985. – № 2. – С. 50 – 53. **7. Островерхова Н. М.** Пути рационализации внутришкольного контроля за преподаванием учебных предметов : дис. ... канд. пед. наук / Н. М. Островерхова. – К., 1974. – 146 с. **8. Постовой В. Г.** Научно-педагогические основы внутришкольного контроля : автореф. дис. ... канд. пед. наук / В. Г. Постовой. – К., 1980. – 23 с. **9. Сухомлинська О. В.** Періодизація педагогічної думки в Україні : кроки до нового виміру / О. В. Сухомлинська // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992 – 2002. Збірник наукових праць до 10-річчя АПН України. – Частина 1. – Харків : ОВС, 2002. – С. 37 – 54.

### **Гош В. Є. Особливості розвитку теорії внутрішньошкільного контролю у вітчизняній педагогіці у 70-80-ті роки ХХ століття**

У статті проведено історико-теоретичний аналіз педагогічної літератури з проблеми розвитку теорії внутрішньошкільного контролю у вітчизняній педагогіці у 70-80-ті роки ХХ століття. Визначено особливості розвитку теорії внутрішньошкільного контролю у вітчизняній педагогіці у 70-80-ті роки ХХ століття.

**Ключові слова:** внутрішньошкільний контроль, внутрішньошкільне управління, періоди розвитку теорії внутрішньошкільного контролю.

### **Гош В. Е. Особенности развития теории внутришкольного контроля в отечественной педагогике в 70-80-е годы ХХ столетия**

В статье проведен историко-теоретический анализ педагогической литературы по проблеме развития теории внутришкольного контроля в отечественной педагогике в 70-80-е годы ХХ столетия. Определены особенности развития теории внутришкольного контроля в отечественной педагогике в 70-80-е годы ХХ столетия.



**Ключевые слова:** внутрішкільний контроль, внутрішкільне управління, періоди розвитку теорії внутрішкільного контролю.

**Ghosh V. E. Features of the development of the theory of intra control in domestic pedagogy in the 70's and 80's of the twentieth century**

The article provides a historical and theoretical analysis of the pedagogical literature on the theory of intra Roswitha control in domestic pedagogy in the 70's and 80's of the twentieth century. The features of the theory of intra Roswitha control in domestic pedagogy in the 70's and 80's of the twentieth century.

**Keywords:** In-school supervision, management Intraschool, periods of development of the theory of intra control.

УДК 378.091.322:005.6

*Губаренко О. М.*

**ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ТОТАЛЬНОЇ ЯКОСТІ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

Необхідність перегляду підходів до питання організації самостійної роботи студентів обумовлена все вищими вимогами до рівня загальнокультурної та спеціальної підготовки випускників вузів, зміною загальноосвітніх парадигм, підготовкою майбутніх фахівців до професійного, компетентного входження в ринок праці з міцно сформованими потребами в постійній професійній самоосвіті та саморозвитку [1, с. 15– 20]. Дослідження питання про управління якістю самостійної роботи студентів ВНЗ – це ще одна спроба розглянути процес організації самостійної роботи не як сукупність розрізнених елементів, що звернені до нас якоюсь однією стороною, а як єдину систему, в якій тісно пов'язані методологічні, організаційні, соціально-прогностичні, психологічні, матеріально-технічні та ергономічні умови [2, с. 98].

Ми маємо справу з новим поєднанням елементів, яке на

сьогодні є невивченим. Тому пошук і розробка нових управлінських та педагогічних концепцій, у межах яких можливі нові рішення з організації самостійної роботи студентів та управління її якістю, уявляються надзвичайно важливою й актуальною теоретичною та практичною проблемою.

Проблеми організації самостійної навчальної діяльності студентів різнобічно висвітлюються в працях А. Алексюка, Ю. Бабанського, В. Бондаря, В. Козакова, І. Лернера, О. Мороза, П. Підкасистого, В. Сластьоніна, Л. Спіріна, Л. Сущенко, М. Шкіля, О. Ярошенко та ін.; роль викладача-тьютора в організації самостійної навчальної діяльності студентів розглядається Л. Зоріною, Л. Кондрашовою, М. Корцем, М. Скаткіним, В. Сластьоніним та ін. [3, с. 50]; самостійна робота визначається як один з ефективних методів пізнавальної діяльності в роботах А. Алексюка, Б. Єсіпова, П. Підкасистого та ін.; самостійна робота як форма організації навчання досліджується Ю. Бабанським, М. Дяченком, Л. Кандибович, І. Лернером, В. Сиротюком та ін.; програмоване навчання виділяється як один із напрямів індивідуалізації самостійної пізнавальної діяльності студентів В. Беспальком, А. Матюшкіним, Н. Тализіною, М. Юсуповою; значна увага приділяється управлінню самостійною пізнавальною діяльністю студентів (В. Бондар, Т. Габай, Є. Машбиць, В. Паламарчук, М. Солдатенко, Н. Протасова та ін.) [4, с. 6].

Існуючі способи організації самостійної роботи, незважаючи на зовнішню відмінність, по суті, виявляються варіантами одного й того самого способу, при якому діяльність відбувається без належного управління, контролюється, головним чином, за кінцевим результатом, до якого здебільшого приходять наосліп. Тому мова повинна йти про нові підходи, нові ідеї, на основі яких визначаються нові управлінські рішення, результативність яких може бути експериментально перевірена.

Для управління більш вагоме значення має не констатуюча оцінка рівня навченості студентів за результатами самостійної роботи, а аналіз отриманих даних, виявлення причин незадовільних оцінок, загальних тенденцій та динаміки формування продукту навчання в процесі виконання самостійних завдань [5, с. 47].

У сучасній дидактичній системі сутність навчання не зводиться до передачі студентам готових знань; для неї характерне розумне поєднання педагогічного управління з власною ініціативою, самостійністю, активністю студентів, які розглядаються зараз як

повноправні суб'єкти навчального процесу [6, с. 111 – 112]. Мета цього процесу – вивести студента на визначений рівень навченості та сформованості професійних компетенцій з мінімальними витратами часу та матеріальних засобів шляхом активізації та стимулювання мотивів до саморозвитку [7, с. 26]. Процес включення студентів у великий обсяг самостійної роботи має супроводжуватись навчанням з першого ж курсу можливостям і засобам активного пошуку знань, наприклад, у рамках курсу „Основи наукових досліджень”.

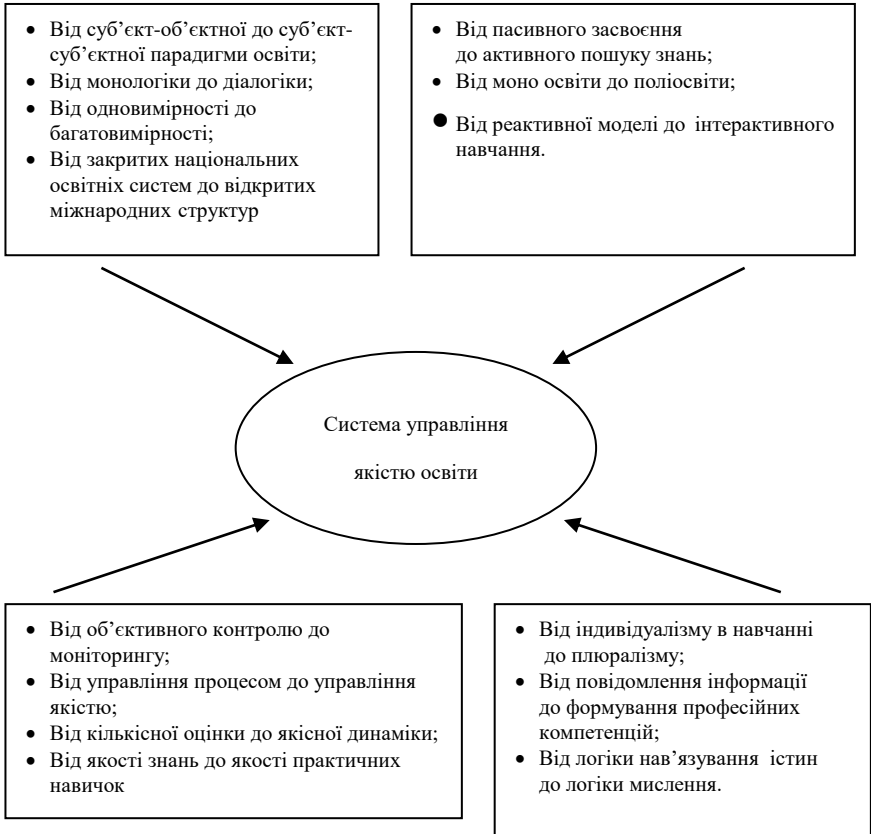
На створення системи управління якістю самостійної роботи впливатимуть наступні інноваційні методичні підвалини, які є детермінантами ефективності сучасної світової освіти (Таблиця 1).

Серед сучасних технологій управління, що практично застосовуються в навчальних закладах різного рівня акредитації, найбільш перспективним вважається система управління якістю процесів – Total Quality Management. Технологія була вперше запропонована в США на початку 1990-х років, але потім набувала й досі набуває змін, які неважко зробити, щоб адаптувати принципи TQM до специфічних умов виробництва різного профілю [11, с. 36]. У системі вищої освіти, зокрема, застосування технології TQM має низку переваг перед традиційною поширеною адміністративною системою керівництва ВНЗ (Таблиця 2).

Аналізувати та вимірювати якість намагались багато вчених. Їх спроби втілювались і в математичні формули, і в численні таблиці. Діаграма Ішикава, також відома як „фішбон – рибна кістка”, представляє собою графічне зображення чинників, які створюють умови для поліпшення якості самостійної роботи студентів у процесі її управління. Методика отримала свою назву за ім'ям японського вченого, який уперше запропонував її. Вона дозволяє виявити та класифікувати фактори, що впливають на якість процесу та на його кінцевий результат [11, с. 115].

Застосовуючи діаграму Ішикава до аналізу якості самостійної роботи студентів за вищезазначеною методикою, ми отримуємо перелік усіх чинників, що впливають на якість процесу організації самостійної роботи, та карту взаємозв'язку між цими чинниками. А оскільки для кожного фактору, що впливає на якість самостійної роботи студентів, знайдеться декілька причин, що їх викликають, виникає необхідність згрупувати ці причини за категоріями впливу, що структура поданої діаграми допомагає встановити наочно.

## Методологічні засади системи управління якістю СРС



Таблиця 2

## Порівняння систем управління СРС у ВНЗ за TQM та без нього

<b>Технологія TQM (управління якістю)</b>	<b>Адміністративно-управлінська технологія</b>
Орієнтування на студентів-споживачів	Орієнтування на внутрішні потреби
Акцент на запобігання проблем та недоліків	Акцент на виявлення недоліків
Систематичні інвестиції у персонал	Вибіркова та часткова зацікавленість у підвищенні кваліфікації персоналу
Розроблена система управління якістю навчальним процесом	Робота над підвищенням якості процесу навчання ведеться стихійно
Має розроблену систему критеріїв та показників якості для всіх підрозділів	Не має загальних стандартів якості
Має довгостроковий план-стратегію, місію	Має лише короткострокові плани роботи підрозділів, про місію ніхто не чув
Розглядає скарги як можливість вдосконалення	Розглядає скарги як перешкоду традиційному розкладу роботи
Керівництво веде політику управління якістю	Керівництво виконує виключно контролюючу функцію
У процес поліпшення якості включені всі суб'єкти організації самостійної роботи	У поліпшення якості зацікавлено лише керівництво
Ініціатива і творчість працюють на якість	Важливі тільки існуючі інструкції та накази
Суб'єкти розуміють свою роль та обов'язки	Суб'єкти не досить чітко розуміють свої задачі та обов'язки
Розроблена діюча система моніторингу	Не має чіткої системи контролю якості

Якість виступає як частина загальної культури	Якість сприймається як чужорідне явище та явище, яке перешкоджає
Якість сприймається як засіб задовольнити потреби споживачів	Якість розглядають як щось, що потребує додаткових коштів та затрат зусиль
Систематично проводить внутрішню самооцінку якості як засіб постійного вдосконалення та саморозвитку	Перевіряє якість виключно на вимоги зовнішніх інстанцій

Запропонована методика застосовується для дослідження наявного стану якості самостійної роботи, виявленню проблем та причин, що їх викликають, та розробки заходів щодо подолання проблем організації самостійної роботи студентів. Запобігання неякісній самостійній роботі як частини всього навчального процесу є одним з принципів положень TQM в освіті. Група експертів у ході „мозкового штурму” та аналізу, узагальнення емпіричних даних та за результатами спостережень встановила наступні категорії факторів, що впливають на якість самостійної роботи студентів:

- якість процедур організації самостійної роботи (чіткість змісту та цілей, точність формулювання завдань, оновленість матеріалу згідно сучасних вимог ринку праці, практичність цілей та змісту, наявність моніторингу за якістю СРС);

- якість суб'єктів (наявність певних компетенцій як у студентів, так і у викладачів, ступінь загальності їх відношення до СРС; їх вмотивованість та готовність до виконання своєї частини місії);

- якість політики ВНЗ (розробленість нормативної бази для управління якістю самостійної роботи студентів, якість та координованість керівництва підрозділами ВНЗ, перевага принципів TQM у процесі управління ВНЗ, якість інформативного обміну між суб'єктами навчального процесу ВНЗ);

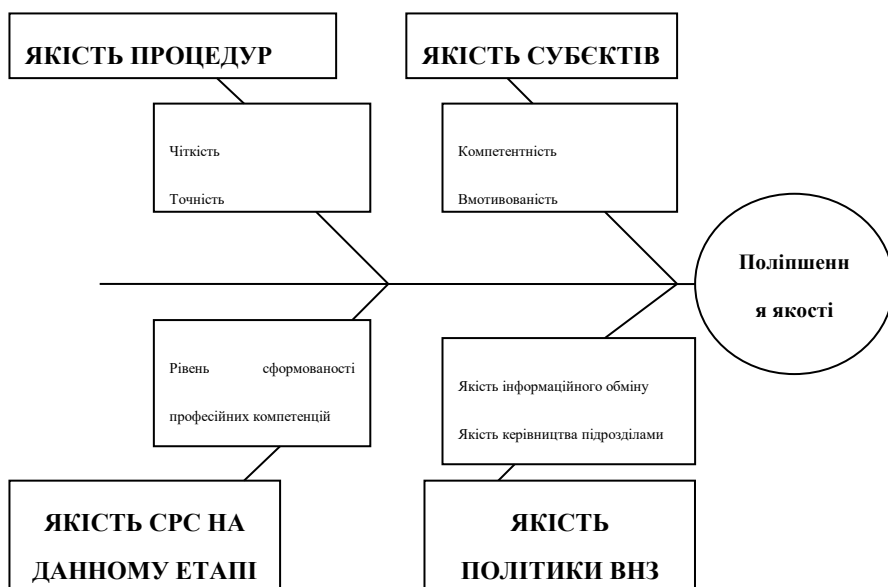
- якість СРС, зафіксована на даному етапі (рівень досягнення цілей та завдань СРС, рівень сформованості професійних компетенцій студентів, рівень задоволеності суб'єктів навчального процесу результатами СРС).

Загалом, усі чинники та їх складові працюють на постійне поліпшення якості самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів (Таблиця 3).

На наступному етапі впровадження технології TQM у систему

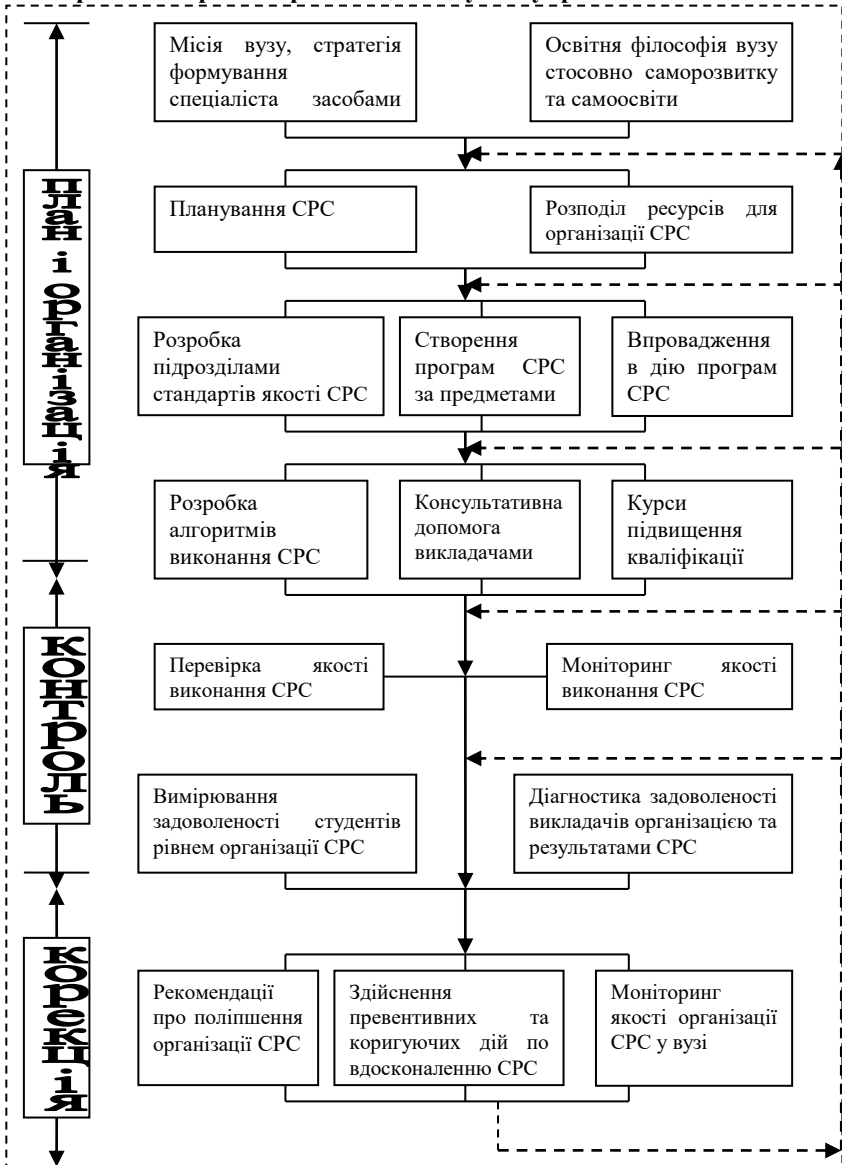
управління якістю СРС ми повинні перейти від методологічних засад тотальної якості, від самої філософії TQM до операційних шагів побудови процесу управління якістю СРС у структурі ВНЗ. При створенні організаційних умов СРС під час управління навчальним процесом ми повинні дотримуватись певного алгоритму: планування – організація та проведення – контроль – корекція результатів [9, с. 203]. Впровадження принципів TQM на кожному кроці цього алгоритму дозволить попереджати/уникати негативних результатів СРС та незадоволення суб'єктів процесу (студентів, викладачів, роботодавців, батьків студентів). Запропонована модель змісту управлінської діяльності в процесі управління якістю СРС відіграє роль механізму реалізації розробленої системи управління СРС (Таблиця 5).

Таблиця 3



Таблиця 4

## Алгоритм створення організаційних умов управління якістю СРС





Важливо пам'ятати, що завданням управління якістю СРС не є надати незадовільну оцінку рівню організації СРС у поточному періоді в окремому підрозділі, але шукати можливість постійно поліпшувати якість СРС, відслідковувати сигнали про зміни різних потреб та показників у суб'єктів цього процесу та запобігати виникненню проблем у процесі якісного виконання СРС [10, с. 175]. Розроблені в статті положення можуть відігравати роль критеріїв для самооцінки керівників підрозділів, оцінки результатів СРС, а також удосконалення процесу управління якістю СРС.

На закінчення зазначимо, що в межах статті вирішено два важливих завдання – визначено необхідність застосування технології тотальної якості в управлінні якістю СРС, а також розроблено алгоритми управлінської діяльності, необхідні для реалізації системи управління якістю СРС на основі TQM.

### Література

**1. Про вищу освіту** : закон України. Нормативно-правові документи. – К. : Міленіум, 2001. – 38 с. **2. Белкін Є.** Педагогічні основи організації самостійної роботи студентів у ВНЗ : навч. посібник / Є. Белкін. – К. : Знання, 1989. – 165 с. **3. Буряк В.** Керування самостійною роботою студентів / В. Буряк // Вища школа. – 2001. – № 4 – 5. – С. 48 – 52. **4. Гарунов М. Г.** Дидактичні основи організації самостійної роботи студентів на практичних заняттях / М. Г. Гарунов. – М., 1991. – 16 с. **5. Данілов М. А.** Самостійна робота студентів : навч. посібник / М. А. Данілов. – М. : Вища школа, 1999. – 101 с. **6. Євдокимов В. І.** Самостійна робота студентів : навч. посібник / В. І. Євдокимов. – Х. : Вид-во ХДГУ, 2004. – 140 с. **7. Заїка О.** Психологічні запитання організації самостійної роботи студентів у ВНЗ / О. Заїка // Практична психологія та соціальна робота. – 2002. – № 5 – С. 13 – 32; № 6. – С. 21 – 32. **8. Зінов В. Г.** Керування інтелектуальною особистістю : навч. посібник / В. Г. Зінов. – М. : Справа, 2003. – 284 с. **9. Козаков В.** Самостійна робота студентів та її інформаційно-методичне забезпечення : навч. посібник / В. Козаков. – К. : Вища школа, 1990. – 248 с. **10. Система** організації самостійної роботи студентів: досвід, проблеми : матеріали науково-практичної конференції. – К. : КНЕУ, 2008. – 260 с. **11. Саллис Е.** Система менеджменту тотальної якості у вищій освіті / Едвард Саллис. – Лондон : Коган пейдж, 2002. – 176 с.

**Губаренко О. М. Впровадження технології тотальної якості в систему управління якістю самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів.**

Попередній досвід свідчить про те, що вдосконалення методичного забезпечення організації самостійної роботи студентів не вирішує проблеми підвищення її якості та якості компетентності майбутніх фахівців. Автор статті вирішує проблему управління якістю самостійної роботи студентів як частини процесу управління якістю навчання у ВНЗ. У статті обґрунтовується система управління якістю самостійної роботи студентів на основі принципів тотального менеджменту якості.

*Ключові слова:* управління якістю вищої освіти, самостійна робота студентів, тотальний менеджмент якості.

**Губаренко Е. Н. Внедрение принципов менеджмента тотального качества в системе управления качеством самостоятельной работы студентов вузов.**

Преыдуший опыт свидетельствует о том, что усовершенствование методического обеспечения организации самостоятельной работы студентов не решает проблемы повышения ее качества и качества компетентности будущих специалистов. Автор статьи решает проблему управления качеством самостоятельной работы студентов как часть процесса управления качеством учебы в вузе. В статье обосновывается система управления качеством самостоятельной работы студентов на основе принципов тотального менеджмента качества.

*Ключевые слова:* самостоятельная работа студентов, система управления качеством высшего образования, тотальный менеджмент качества.

**Gubarenko O. M. Implementing the Total Quality Management principles into the quality management system of the individual work of university students.**

The previous investigations of new methods of organization on the individual students' work have shown it is not enough to use up-to date technologies to improve the quality of students' individual activity. The article draws the new scheme of the individual students' work of quality management seen as a part of general managing process of a higher educational establishment. The author has adopted the principles of the TQM into the quality management system of the individual students' work. This

article is an attempt to prove that managing the quality of the individual students' work in the course general quality management of the institution is the only way to gain, hold, monitor and enhance the individual students' work.

**Keywords:** individual work of students, total quality management, higher education management.

УДК 373.091.12:005.73

*Гуськова Н. В.*

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

Українське суспільство, відповідно до вимог часу, продукує необхідну йому соціальну культуру, а його організації, установи, заклади, трудові колективи – організаційну культуру.

Останнім часом феномен організаційної культури набув значення одного з найбільш цікавих і важливих, на нього спрямована пильна увага представників різних наук, у тому числі й педагогіки. Актуальним визнається серйозне дослідження організаційної культури освітньої установи, вивчення проблеми формування культури організації освіти, практичне використання її потенціалу.

Вивчення організаційної культури – порівняно новий і досить важливий об'єкт управління. Сьогодні організаційно-культурологічний підхід – один з найпопулярніших напрямів у вивченні навчального закладу. Дослідження організаційної культури проводили українські та закордонні вчені, а саме: В. Зверева, Ф. Пригожин, В. Співак, К. Ушаков, Л. Карамушка, О. Мармаза, С. Корольок, Р. Черновол-Ткаченко, В. Гриньова, Є. Шейн, К. Ханді, В. Базелюк, В. Петрушина та інші.

Мета статті – визначити поняття організаційної культури, необхідність її розвитку в загальноосвітньому навчальному закладі та запропонувати модель формування організаційної культури.

Поняття „організаційна культура” слід розглядати в контексті основного тлумачення поняття „культура”, складовими якої є цінності, норми й традиції. У свою чергу, організаційна культура є основною складовою процесу управління в цілому та управлінської культури зокрема.

Організаційна культура є основою існування організації. Твориться часто вона підсвідомо, проте результат цього творення завжди переломлюється через призму раціонального.

У літературі є різні визначення поняття „організаційна культура”.

Організаційна культура – це сукупність суспільно-прогресивних норм, правил і стандартів, прийнята й підтримувана в галузі організаційних відносин. Нагадаємо, що організаційні відносини – це взаємодія, протидія або нейтральне ставлення елементів організації усередині або поза нею [3].

Найповніше визначення поняття організаційної культури таке: „Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій” [1].

К. Ушаков розуміє поняття „культура організації” як усвідомлені й неусвідомлені уявлення співробітників про способи діяльності, набір звичок, писаних і неписаних норм поведінки, заборон, цінностей, очікувань. Діагностика такого багатозарового явища зсередини, коли ви безпосередньо працюєте в певній організації, є надзвичайно складною, зазначає вчений [4].

Поняття „культура школи” в педагогічному менеджменті найчастіше визначають як сукупність норм, цінностей, традицій, звичаїв, ритуалів, правил, що регулюють діяльність та стосунки членів шкільного колективу й визначають устрій життя в навчальному закладі [2].

Певна культура існує в будь-якому навчальному закладі, незалежно від того, усвідомлюється вона членами шкільного колективу чи ні. Відомий дослідник проблем педагогічного менеджменту К. М. Ушаков зобразив структуру культури школи у вигляді рівневої моделі.

Організаційна культура школи, на його думку, включає такі елементи, як:

1. Символи навчального закладу.
2. Герої шкільної спільноти.
3. Мова організації.
4. Переконавання дітей і дорослих.
5. Професійні й загальнолюдські цінності [4, с. 39].

Вважається, що організаційна культура освітнього закладу

складається з таких складових: система цінностей; вірування та переконання; норми й правила поведінки; традиції; ритуали; легенди; герої; психологічний клімат; стиль управління; система комунікацій; мова спілкування; одяг, атрибутика.

Основними показниками організаційної поведінки є:

- переважання колективної мотивації, розвиток партнерських зв'язків з громадськими організаціями;
- висока організаційна культура, дотримання персоналом інструкцій та приписів;
- ступінь інформованості персоналу;
- дотримання етики організаційної поведінки, вміння підтримувати імідж школи (знання місії, організаційних цінностей навчального закладу, відданість, доброзичливість тощо);
- підвищення якості послуг, що надаються, оволодіння суміжними професіями та посадами, зростання професійних знань і професійних компетенцій співробітників, позитивна динаміка підсумків атестації кадрів;
- наявність ефективної системи мотивації співробітників;
- розвиток матеріально-технічної та інформаційної бази;
- уважність, здатність сприймати критику, чесність, скромність, справедливість, дотримання норм і правил внутрішнього розпорядку тощо).

Таким чином, організаційна культура – це потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всіх співробітників і учнів на вирішення спільних завдань, мобілізувати ініціативу окремих осіб і забезпечити їх ефективну взаємодію.

Сучасний стан організаційної культури навчальних закладів можна назвати неоднорідним: у них присутні лише окремі елементи, які не утворюють цілісної системи.

При цьому необхідно відзначити наявність яскравих особливостей організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, якими є: довготривалі освітні традиції, наявність логотипів, лозунгів, правила поведінки, наявність специфічного жаргону, особливого стилю спілкування. Але у більшості навчальних закладів співробітники мають туманні уявлення про місію, стратегію, цілі організації, її структуру, а також в цілому поняття „організаційна культура”. Тому потрібна цілеспрямована робота зі створення сучасної моделі організаційної культури навчального закладу.

Проаналізувавши особливості організаційної культури, ми

запропонували модель формування організаційної культури, яка має включати такі компоненти:

1. Світогляд – установка на позитивне світосприйняття, віра в добро та справедливість, розуміння гармонії світу. Мета життя людини – її розвиток, допомога іншим людям, позиція самодостатності. Головна мета – сформувати позитивний світогляд. Засоби формування: зустрічі з цікавими значущими людьми, знайомство з позитивними прикладами життя людини, прилучення до духовних цінностей суспільства.

2. Організаційні цінності – всі вчителі знають і поділяють місію, політику, стратегічні завдання школи. Кожен вчитель виконує свої власні завдання з реалізації місії. Мета: довести до відома співробітників місію, політику та стратегічні цілі навчального закладу. Домогтися того, щоб їх розділяло більшість членів організації, особисті цілі співробітників сприяли реалізації цілей організації, співробітники ідентифікували себе з гімназією, відчували гордість за приналежність до неї. Досягнення мети реалізується через навчання, коучинг з метою роз'яснення та впровадження місії, політики й завдань коледжу в системі внутрішньошкільного підвищення кваліфікації, формування позитивного іміджу, робота з громадськістю. Визначення перспектив розвитку співробітника, просування його кар'єрними сходами в межах навчального закладу.

3. Норми – високоморальна поведінка вчителів, дотримання норм, правил поведінки усіма, аморальна поведінка засуджується іншими членами колективу. Головна мета – домогтися знання й дотримання норм і правил поведінки всіма співробітниками. Засоби формування: введення кодексу організаційної культури, формування нетерпимості до аморальних вчинків, робота психологів.

4. Традиції – дотримання традицій, шанування та повага до вчителів-ветеранів, які раніше працювали, передача досвіду старших працівників молодим. Головна мета – домогтися знання всіма співробітниками історії та традицій, їх підтримки, сформувати поважне ставлення до ветеранів навчального закладу, забезпечити спадкоємність поколінь. Засоби формування: зустрічі з ветеранами, святкування ювілейних дат гімназії, робота музею, робота з учнями для залучення до педагогічної діяльності.

5. Психологічний клімат – атмосфера довіри, дружби, співпраці. Колектив – це згуртована команда. Головна мета – домогтися в педагогічному колективі високого рівня психологічного

клімату. Засоби формування: заняття з психологами, кімнати психологічного розвантаження, психологічна допомога вчителям.

6. Стиль управління – демократичний, соціально допустима дистанція між керівниками й підлеглими. Головна мета – домогтися у всіх підрозділах колегіального стилю керівництва. Керівник – приклад для наслідування. Засоби формування: провести атестацію керівників, допомога їм через навчання; обмін досвідом шляхом відрядження на інші робочі місця.

7. Система комунікацій – періодичне проведення загальних зборів, інформація в Інтернет, на дошках оголошення. Мета – забезпечити своєчасно достовірну інформацію про справи гімназії. Засоби формування: навчання у внутрішньошкільній системі підвищення кваліфікації, доступ до Інтернет.

8. Мова спілкування – культура мови, ділова, наукова мова. Мета – сформуванню вміння грамотно говорити, використовувати діловий і науковий стиль мови. Засоби формування: проведення уроків мови, риторики.

9. Одяг, атрибутика – діловий костюм. Наявність атрибутики (фірмові блокноти, ручки, календарі тощо). Мета – прищепити смак в одязі, охайність, діловий імідж. Засоби формування: навчання етичним нормам в одязі співробітників і учнів.

Таким чином, культуру школи слід розглядати, по-перше, як систему колективних цінностей, норм і традицій устрою спільної життєдіяльності дітей і дорослих; по-друге, як інтегральну характеристику індивідуальності шкільного співтовариства; по-третє, як найважливіший чинник соціалізації учнів.

### Література:

- 1. Монастирський Г. Л.** Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
- 2. Симонов В. П.** Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. – 1994. – № 1. – С. 14 – 19.
- 3. Тимошко Г. М.** Аналіз феномену „Організаційна культура у педагогічній теорії і практиці” / Г. М. Тимошко // Вісник ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка. – 2012. – № 96 – С 211 – 214.
- 4. Ушаков К. М.** Ресурси управління школьною організацією / К. М. Ушаков // Директор школи. – № 4. – М. : Септєбрь, 2000. – 147 с.

**Гуськова Н. В. Формування організаційної культури в**

### **загальноосвітньому навчальному закладі**

Актуальність матеріалу, викладеного в статті, обумовлена потребою серйозного дослідження організаційної культури освітньої установи, вивченням проблеми формування культури організації освіти. У статті проаналізовано поняття „організаційна культура”, визначено її особливості функціонування. Компоненти організаційної культури, розглянуті в статті, повною мірою характеризують це поняття й слугують для побудови ідеальної моделі формування організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, компоненти організаційної культури.

### **Гуськова Н. В. Формирование организационной культуры в общеобразовательном учебном заведении**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена потребностью серьезного исследования организационной культуры образовательного заведения, изучением проблемы формирования культуры организации образования. В статье проанализировано понятие „организационная культура”, определены ее особенности функционирования. Компоненты организационной культуры, рассмотренные в статье, в полной мере характеризуют это понятие и служат для построения идеальной модели формирования организационной культуры общеобразовательного учебного заведения.

**Ключевые слова:** культура, организационная культура, компоненты организационной культуры.

### **Guskova N. V. Formation of organizational culture in secondary schools**

The relevance of material presented in the article, due to the need for serious study of the organizational culture of educational institutions to study the problem of creating a culture of education. The paper explores the concept of «organizational culture», to its features of functioning. Components of organizational cults discussed in the article fully describing the concept and serve to build an ideal model of the organizational culture of an educational institution.

**Keywords:** culture, organizational culture, organizational culture components.



*Іванов Є. В.*

## **ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКІ МОДЕЛІ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ В УКРАЇНІ**

Активні соціально-політичні процеси обумовлюють необхідність комплексного підходу до питання інноваційного розвитку системи освіти й, відповідно, системи державного управління освітніми закладами як важливого її складника. Актуальність і важливість цього обґрунтовується невідповідністю між наявними принципами, підходами щодо здійснення державно-управлінської діяльності та тенденціями інноваційних процесів у системі освіти. Очевидно, виникнення проблемних ситуацій у системі державного управління потребує розробки сучасних моделей державного управління освітніми закладами на основі демократизації.

Останніми роками питання функціонування моделей державно-громадського управління освітою на основі демократичних принципів стають об'єктом дослідження вітчизняних науковців.

Питанням розвитку демократизації управління освітніми закладами в сучасній вітчизняній педагогічній теорії та практиці на основі моделей державно-громадського управління освітою були присвячені роботи О. Адаменко, В. Бочкарева, С. Бутівценка, В. Грабовського, А. Гурулюка, Д. Дзвінчука, Г. Єльнікової, О. Пастовенського, Є. Хрикова та ін.

Незважаючи на існуючу джерельну базу щодо проблеми розвитку демократизації управління освітніми закладами в сучасній теорії та практиці, зокрема впровадження моделей державно-громадського управління, що представлено в різноманітних педагогічних наукових дослідженнях, зазначена проблема все ще вимагає подальшого вивчення.

Виходячи з актуальності та недостатньої розробленості теоретичних засад демократизації управління освітніми закладами в Україні, мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні державно-громадських моделей управління освітніми закладами в Україні, що сприяють процесу демократизації управління, та у визначенні основних характеристик освітніх закладів.

Український науковець Г. Сльнікова зазначає, що на сучасному етапі розвитку українського освітнього простору сформувалися й демонструють свою дієвість декілька моделей державно-громадського управління освітою, а саме:

1) модель структурно-громадського супроводу, яка передбачає на кожній управлінській сходинці відповідну громадську структуру, основними завданнями якої є незалежна експертиза стану справ освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління;

2) модель інформаційно-громадського супроводу, яка передбачає організацію зустрічних потоків інформації. Згори донизу надходить нормативно-правова інформація, а знизу догори – презентаційна, реакція виконавців, громадськості на нормативно-правову та суспільно-ціннісну інформацію;

3) модель субординаційно-проміжного партнерства, яка передбачає запровадження на всій вертикалі динамічних субординаційних стосунків. До виконання завдань залучається громадськість, і відносини тимчасово перетворюються на партнерські [1, с. 10 – 11].

Іншої точки зору дотримується О. Пастовенський, який вважає, що такі моделі лише надають можливість модернізувати процес управління освітніми закладами, натомість з розвитком демократії мають упроваджуватися якісно нові управлінські моделі, оскільки в багатьох країнах світу головна роль в управлінні належить не державі, що делегує окремі повноваження громадським структурам, а громадам, які приймають більшість рішень щодо функціонування й розвитку системи загальної середньої освіти [2, с. 12].

Натомість в Україні на сьогодні громади у своїй більшості небагаточисельні і не можуть самостійно забезпечити функціонування освітніх закладів, адже у них не вистачає ні матеріальних, ні фінансових, ні кадрових ресурсів. Більше того, Д. Дзвінчук звертає увагу на відсутність законодавчо встановлених повноважень органів громадського самоврядування в освіті (ст. 16), а повноваження цих органів затверджує МОН, що є опосередкованим свідченням обмеження впливу громадськості на результат діяльності освітньої системи [3, с. 64]. Місцеві органи самоуправління освітою (ст. 14) у здійсненні своїх повноважень підпорядковані одночасно трьом інстанціям: місцевим органам державної виконавчої влади, органам місцевого самоврядування та відповідним центральним державним

органам управління освітою. Така багатовекторність підпорядкування будь-якої організації входить у протиріччя з основними положеннями теорії управління.

У цьому контексті дослідник О. Пастовенський пропонує поліструктурну модель як варіант громадсько-державного управління загальною середньою освітою. Відповідно до цієї моделі більшість своїх повноважень у загальній середній освіті державні структури мають передати місцевому самоврядуванню, яке опікуватиметься комунальними навчальними закладами, розвиваючи автономію шкіл та освітні округи шляхом передачі їм частини власних повноважень, підтримуючи партнерські стосунки з приватними загальноосвітніми навчальними закладами [2, с. 17]. При цьому така поліструктурна модель громадсько-державного управління освітою потребує здійснення значних перетворень у галузі законодавства та внесення певних змін, зокрема до законів України „Про місцеве самоврядування”, „Про освіту”, до бюджетного кодексу України, а також здійснити децентралізацію влади та забезпечити розвиток демократизації управління освітніми закладами.

Стратегія реформування сучасної освітньої системи України характеризується поступовим переходом від державної до державно-громадської форми управління. Такий перехід обумовлений вимогами ринкової економічної системи, що розбудовується в нашій країні, та відповідними державними документами, які спрямовують розвиток управління освітнім сектором на поширення горизонтальних зв'язків шляхом залучення до прийняття управлінських рішень громадськості через створення відповідних рад, комітетів, комісій тощо [4, с. 18].

Щодо зарубіжного досвіду демократизації управління освітніми закладами, то російські науковці [5] встановили, що для забезпечення демократичного, державно-суспільного характеру управління освітою необхідна взаємодія всіх п'яти вертикалей, зазначених вище. Необхідні теоретичні обґрунтування цього містяться в Концепції демократизації управління загальною освітою в Росії, яка інтегрує в себе Концепцію державно-громадського управління загальною освітою. Розкривши теоретичні уявлення про демократичне управління освітою, науковцями розроблено технологію переходу від адміністративно-командного до демократичного управління. На цьому шляху виділяється ряд умовних етапів і рівнів демократизації управління освітою.

I етап: етап використання керівником освітньої системи

(освітнього закладу) колегіальних структур дорадчо-експертного характеру – перший рівень демократизації.

II етап: етап становлення й розвитку державно-суспільного управління освітньою системою (закладом), усередині якого передбачено два рівні демократизації: а) переважання ролі управлінських рішень органів державного (муніципального, адміністративного) управління над роллю управлінських рішень (і результатів їх реалізації) органів громадського управління освітою – другий рівень демократизації;

б) орієнтовний паритет ролі управлінських рішень (і результатів їх реалізації) органів державного (муніципального, адміністративного) і громадського управління освітою – третій рівень демократизації.

III етап: етап демократичного, державно-громадського управління освітньою системою (установою), який характеризується рівним співвідношенням ролі управлінських рішень (і результатів їх реалізації) органів державного (муніципального, адміністративного) і громадського управління освітою, що здійснюється у взаємодії з органами педагогічного, учнівського та батьківського самоврядування, які ефективно діють – четвертий рівень демократизації.

IV етап: етап громадсько-державного управління освітніми закладами, що характеризується переважанням ролі управлінських рішень (і результатів їх реалізації) органів громадського управління освітою та органів педагогічного, учнівського й батьківського самоврядування над роллю управлінських рішень (і їх результатів) органів державного (муніципального, адміністративного) управління освітою – п'ятий рівень демократизації.

V етап: етап демократичного управління освітніми закладами, що здійснюється в основному органами громадського управління та самоврядування – шостий рівень демократизації [5].

Таким чином, нами було теоретично обґрунтовано такі державно-громадські моделі управління освітніми закладами в Україні, як модель структурно-громадського супроводу, в основі якої полягає незалежна експертиза громадськості стану справ освітньої галузі на кожній управлінській сходинці; модель інформаційно-громадського супроводу, яка зумовлює організацію зустрічних потоків інформації; модель субординаційно-проміжного партнерства, яка передбачає запровадження на всій вертикалі динамічних субординаційних стосунків; та поліструктурна модель, відповідно до якої більшість своїх

повноважень державні структури мають передати місцевому самоврядуванню, розвиваючи автономію освітніх закладів шляхом передачі їм частини власних повноважень. Враховуючи розглянуті державно-громадські моделі управління освітніми закладами, що сприяють процесу демократизації, основними характеристиками закладів освіти можна вважати такі: по-перше, освітні заклади є відкритими системами, які відображають всі зміни, що відбуваються в соціально-політичній сфері країни; по-друге, освітні заклади мають адаптуватися до нових підходів у соціальному розвитку й трансформувати їх на управлінську діяльність освітніми закладами; по-третє, задля соціальних змін в основі управлінської діяльності освітніми закладами мають полягати принципи прогностичності, співпраці, науковості, відвертості, колегіальності, гуманізації, демократизації, рефлексивності та ін.

Подальшим перспективним напрямом дослідження проблеми розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні ми вважаємо вивчення джерельної бази дослідження та розробки на її основі періодизації розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії та практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття.

### Література

**1. Єльнікова Г. В.** Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. В. Єльнікова // Директор школи. – 2003. – № 40 – 41. – С. 10 – 11. **2. Пастовенський О. В.** Поліструктурна модель громадсько-державного управління загальною середньою освітою / О. В. Пастовенський // Шлях освіти. – 2012. – № 1. – С. 12 – 18. **3. Дзвінчук Д. І.** Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство / Д. І. Дзвінчук. – К. : ЗАТ „НІЧЛАВА”, 2003. – 240 с. **4. Грабовський В.** Державно-громадське управління освітньо-ментальними процесами формування громадського суспільства / В. Грабовський // Формування громадського суспільства в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення : матеріали круглого столу Національної академії державного управління при Президентові України. – К. : СМПУ, 2009. – С. 16 – 28. **5. Бочкарев В. И.** Демократизация управления общин образованием в России / В. И. Бочкарев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.teacher-edu.ru](http://www.teacher-edu.ru).

**Іванов Є. В. Державно-громадські моделі демократизації управління освітніми закладами на сучасному етапі в Україні**

У статті розглянуто державно-громадські моделі управління, що сприяють розвитку демократизації управління освітніми закладами на сучасному етапі в Україні. Теоретично обґрунтовано такі державно-громадські моделі, як модель структурно-громадського супроводу, модель інформаційно-громадського супроводу, модель субординаційно-проміжного партнерства та поліструктурна модель. Досліджено технологію переходу від адміністративно-командного до демократичного управління освітніми закладами.

**Ключові слова:** державно-громадська модель, демократизація управління освітніми закладами, автономія освітніх закладів.

**Іванов Е. В. Государственно-общественные модели демократизации управления образовательными учреждениями на современном этапе в Украине**

В статье рассмотрены государственно-общественные модели управления, которые способствуют развитию демократизации управления образовательными учреждениями на современном этапе в Украине. Теоретически обоснованы такие государственно-общественные модели управления, как модель структурно-общественного сопровождения, модель информационно-общественного сопровождения, модель субординационно-промежуточного партнерства и полиструктурная модель. Исследована технология перехода от административно-командного к демократическому управлению образовательными учреждениями.

**Ключевые слова:** государственно-общественная модель, демократизация управления образовательными учреждениями, автономия образовательных учреждений.

**Ivanov E. The state and public models of the democratization of educational establishments' management in Ukraine**

The article deals with the state and public management models, which the democratization development of educational establishments' management promote in Ukraine. The state and public management models have been theoretically substantiated such as the model of the structural and public maintenance, the model of the informational and public maintenance, the model of the subordination and intermediate partnership and the polistructural model. The transformational technology from the administrative

and command to the democratic management of the educational establishments have been studied.

**Keywords:** the state and public management models, the democratization of educational establishments' management, the autonomy of the educational establishments.

УДК 373.091.12:005.963

*Кожмякіна О. І.*

## УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ УЧИТЕЛІВ У СИСТЕМІ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Сучасні тенденції розвитку освіти обумовили зміни в науково-методичній роботі з учителями.

Аналіз вивчених наукових джерел свідчить про те, що проблеми створення ефективної методичної роботи, зокрема, питання управління нею, привертала увагу дослідників у різні періоди розвитку педагогіки.

Технологія управління спиралася на теоретичний пласт теорії внутрішньошкільного управління, основи якого закладені в працях Ю. Бабанського, В. Бондаря, Г. Габдуліна, Ю. Васильєва, І. Жерносека, Ю. Конаржевського, М. Кондакова, В. Кричевського, А. Моїсеєва, А. Орлова, О. Соколова, В. Панасюка, О. Федорової, С. Сисоєва, Г. Тимошко, Л. Білієнко тощо.

Історичний аспект, що враховує досвід, традиції, наступність процесу вдосконалення науково-методичної роботи відображений у працях Є. Березняка, М. Черпінського, М. Дарманського, І. Жерносека, О. Капченко, Ш. Ганеліна, Є. Голанта, Н. Кравцова, П. Лебедева, К. Ушинського тощо.

Вітчизняною наукою досліджувалися аспекти формування фахової компетентності в системі післядипломної освіти, науково-методичної діяльності сучасного педагогічного колективу, створення інноваційної науково-методичної служби, структури та змісту в науково-методичній установі (О. Пехова, В. Пуцов, А. Зевіна, І. Зязун, Н. Протасова, Л. Набока, В. Кремень, В. Олійник, Є. Чернишова, В. Дивак, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, В. Маслов, О. Моїсєєв, М. Поташник, К. Старченко, Б. Тевлін, Т. Шамова, Г. Литвиненко,

Л. Карамушка, С. Клепко, В. Семиченко, О. Зайченко, Н. Ничкало, Т. Сорочан).

Актуальними для педагогічної теорії та практики завжди були також і проблеми розвитку традиційних і нетрадиційних форм організації науково-методичної роботи в навчальному закладі (Л. Сушенцева).

Різні аспекти організації науково-методичної роботи висвітлюють у свої наукових працях Ю. Бабанський, Н. Ващенко, Г. Данилова, І. Жерносек, А. Зевіна, І. Зязюн, А. Єрмола, С. Крисюк, М. Красовський, О. Моїсєєв, М. Поташник, Т. Сорочан, Б. Тевлін, Є. Хриков, Т. Шамова та ін.

Також, технології організації методичної роботи представлені у науково-методичних посібниках Ю. Бабанського, М. Поташника, А. Єрмоли, О. Василенка, Б. Тевліна, О. Сидоренка.

Ряд вітчизняних і зарубіжних досліджень присвячено проблемам розвитку методичної компетентності: визначено основні принципи формування методичної компетентності (В. Дивак, Т. Гущина), розроблено структурні моделі науково-методичної компетентності (О. Бігіч, Т. Гущина, О. Зубков, А. Мормуль, О. Лебедева), запропоновано систему цілеспрямованого розвитку методичної компетентності (Т. Кочарян).

Вивченню зарубіжного досвіду організації методичної роботи присвячені публікації Л. Пуховської, Т. Кошманової, М. Лещенко, А. Глазунової, М. Кларіна, Н. Лизунової, А. Новікової, Г. Федотової та інших.

Актуальні питання організаційно-методичного забезпечення галузі освіти за кордоном розглядалися рядом зарубіжних вчених Ф. Ваніскоттом, Х. Кодроном та М. Монтані, Т. Попкевичем, П. Хьорстом, В. Дойлі.

Отже, виходячи з вивчених наукових джерел, нами з'ясовано, що питання діяльності науково-методичної служби загальноосвітньої школи висвітлені досить системно. Значно менше досліджені в педагогічній науці питання управління новими структурно-функціональними моделями науково-методичної служби, які виникають в регіонах України.

У практиці роботи сучасних навчальних закладів України сформувалась певна система науково-методичної роботи, метою якої є максимально розкрити творчий потенціал кожного педагогічного працівника і якомога повніше залучити його до перебудови системи



освіти; завданням – гармонійний вияв і розвиток загальних, професійних і педагогічних здібностей працівників. Зміст науко-методичної роботи загальноосвітнього навчального закладу визначається на підставі результатів аналізу професійної компетентності, якості роботи та завданнями, які стоять перед загальноосвітніми навчальними закладами на кожному етапі їх розвитку, а також станом навчально-виховної роботи [5, с. 36 – 37].

Розвиток системи освіти в Україні визначається Державною Національною програмою „Освіта („Україна ХХІ століття”)”, Законами України „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, у яких одним із основних завдань є формування якісного кадрового потенціалу, створення умов для постійного підвищення освітнього рівня педагогічних працівників.

Проблема вчителя-професіонала, його світоглядної культури, духовно-морального обличчя – одна з найактуальніших у педагогіці й філософії освіти. Так у Національній доктрині розвитку освіти України у ХХІ столітті, у Державній програмі „Вчитель” окремо наголошується на необхідності формування особистості вчителя відповідно до потреб сучасної практики, динамічних змін, що відбуваються в країні й світі.

У Законі України „Про освіту” (ст. 55 „Права педагогічних та науково-педагогічних працівників”) зазначається, що вчителі мають право на „підвищення кваліфікації, перепідготовку, вільний вибір змісту програм, форм навчання, закладів освіти, установ та організацій, що здійснюють підвищення кваліфікації і перепідготовку”.

У „Рекомендаціях щодо організації і проведення методичної роботи з педагогічними кадрами” підкреслюється, що „головною метою її є не лише надання допомоги педагогічним кадрам у реалізації актуальних завдань розвитку, вдосконалення та реформування освіти, підвищення їх професійної майстерності, але й активізація їхнього творчого потенціалу, формування здатності до швидкої адаптації в умовах, що постійно змінюються”.

Участь у науково-методичній роботі є невід’ємною складовою професійної діяльності педагога, про що йдеться в ст. 56 „Обов’язки педагогічних та науково-педагогічних працівників”. Його обов’язок – „постійно підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність, загальну культуру” [4, с. 17 – 19].

М. Поташник дає наступне визначення науково-методичної роботи: „Цілісна, основана на досягненнях науки і передового педагогічного досвіду та на конкретному аналізі навчально-виховного

процесу система взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного педагога, розвиток та підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу школи в цілому, а в кінцевому розрахунку – на розвиток і досягнення позитивних наслідків навчально-виховного процесу, оптимального рівня навчання, виховання та розвитку конкретних школярів” [4, с. 20].

Науковці Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти визначають науково-методичну роботу як систему цілеспрямованих заходів, яка на основі взаємодії науки та практики забезпечує безперервний професійний розвиток педагогічних і управлінських кадрів у міжкурсовий період, а також створює передумови щодо супроводу освітніх практик та інновацій з метою досягнення більш високого рівня якості освіти [6, с. 34].

Змістом науково-методичної роботи є: поглиблення філософсько-педагогічних знань, спрямованих на відродження й розвиток національної освіти в Україні, вивчення педагогічної теорії та методики навчання й виховання, психології, етики, естетики, поглиблення науково-теоретичної підготовки з предмета та методики його викладання з урахуванням вимог Закону „Про мови” в Україні; вивчення діалектики та принципів розвитку національної освіти; збагачення педагогічних кадрів надбаннями української педагогіки, науки, культури; глибоке вивчення та практична реалізація оновлених програм і підручників, розуміння їх особливостей і необхідності виконання з позиції формування національної школи; освоєння методики викладання предметів, демонстрування відкритих уроків, застосування наочних посібників, ТЗН, дидактичних матеріалів; освоєння й практичне застосування методів активізації навчальної діяльності учнів і формування в них наукового світогляду; систематичне інформування про нові методичні рекомендації, публікації про зміст і методи навчально-виховної роботи, глибоке вивчення державних нормативних документів; впровадження досягнень психології, педагогіки, окремих методик та передового педагогічного досвіду.

М. Поташников класифікує функції науково-методичної роботи на три групи: відносно вчителя; педагогічного колективу; досягнень педагогічної науки та досвіду вчителів інших шкіл.

Перша група функцій, спрямованих на вчителя: досягнення компетентності, збагачення знань педагогів (предметних, методичних, дидактичних, психологічних); розвиток світогляду, ціннісних орієнтацій (установка на демократизацію, гуманізацію, гуманітаризацію,

оптимальні наслідки діяльності); розвиток мотивів творчої діяльності (любов до дітей, відповідальність, обов'язок, потреба самореалізації); розвиток стійких моральних якостей особистості (доброта, чуйність, порядність, принциповість, витримка, терплячість тощо); розвиток сучасного стилю педагогічного мислення; розвиток педагогічної техніки, виконавського мистецтва, артистизму; розвиток емоційно-вольової саморегуляції.

Друга група функцій, спрямованих на педагогічний колектив: консолідація педагогічного колективу як колективу однодумців у головному; вироблення єдиної педагогічної позиції, спільних цінностей, традицій; організації діагностики й самодіагностики реальних навчальних можливостей учнів, класних колективів, професійних можливостей, потреб і запитів учителів; експертна оцінка авторських варіантів програм, навчальних планів, підручників, посібників, засобів навчання та виховання, створених у даному колективі; контроль і аналіз конкретного навчально-виховного процесу та його результатів – якості знань, умінь, навичок учнів, вихованості й розвитку школярів; виявлення, узагальнення, пропаганда та впровадження внутрішньошкільного педагогічного досвіду, обмін цінними методичними знахідками; стимулювання групової творчості та ініціативи членів педколективу; залучення колективу до науково-дослідницької експериментальної роботи, до цілеспрямованого створення нового досвіду своєї школи.

Третя група функцій стосується як кожного вчителя, так і колективу в цілому: творче осмислення соціального замовлення, нових нормативних актів і документів, доведення їх до свідомості кожного педагога, упровадження досягнень передового педагогічного досвіду, новаторства, профілактика типових для всіх шкіл труднощів і недоліків у педагогічній діяльності; впровадження й використання досягнень психолого-педагогічної науки, інших дисциплін; поширення за межі школи передового досвіду, досягнутого цим колективом (через педчитання, методичні об'єднання, школи передового педагогічного досвіду) [4, с. 20 – 21].

Отже, зміни, які відбуваються в освіті, потребують оновленого підходу до управління організацією системи науково-методичної роботи загальноосвітнього навчального закладу.

Науково-методична робота має враховувати наступні вимоги:

1. Системність науково-методичної роботи. 2. Відповідність системи науково-методичної роботи сучасному замовленню суспільства й

держави. 3. Науковість методичної роботи. 4. Систематичність, безперервність, послідовність та наступність. 5. Єдність теорії та практики. 6. Творчий характер науково-методичної роботи. 7. Диференційований підхід до педагогів. 8. Оперативність, гнучкість, мобільність науково-методичної роботи. 9. Колективний характер науково-методичної роботи при розумному співвідношенні масових, групових та індивідуальних видів методичної роботи та самоосвіти педагогів. 10. Створення сприятливих умов для ефективної науково-методичної роботи, творчих пошуків педагогів [3, с. 55 – 56].

Структура науково-методичної роботи включає взаємопов'язані та взаємодійні елементи, що відповідають цілям і завданням, які стоять перед загальноосвітнім навчальним закладом та втілюються у різних формах, різними методами та засобами.

Така робота з педагогічними працівниками в загальноосвітніх навчальних закладах реалізується як через традиційні (колективні та індивідуальні), так і нетрадиційні форми її організації.

Незмінними залишаються такі форми методичної роботи, як робота над науково-методичною проблемою, методична рада, педагогічна рада, методичні об'єднання, творчі групи.

Робота педколектива над єдиною науково-методичною темою (проблемою) – колективна форма пошукової роботи щодо вирішення актуальної психолого-педагогічної проблеми з метою вдосконалення навчально-виховного процесу та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня вчителів.

Дуже важливим є правильний вибір науково-методичної теми. І. Жерносек, Б. Тевлін виділяють такі основні вимоги до визначення єдиної науково-методичної теми: актуальність даної проблеми для певної школи; відповідність теми сучасним педагогічним ідеям та концепціям; колегіальність вибору теми усім педагогічним колективом з урахуванням думок найавторитетніших членів педколективу; діалектичний зв'язок з проблемою, над якою працюють педколективи області чи міста; цілісність – науково-методична тема має об'єднувати як навчальну, так і виховну роботу.

Форми організації методичної роботи подані у працях І. Курдюмової, С. Крисюка, Т. Сорочан, І. Жерносека, Б. Тевліна та ін.

Одним із завдань освітньої політики держави є формування якісно нової системи освіти. Закономірною та обов'язковою умовою успішної реалізації цього завдання є забезпечення випереджального розвитку загальної середньої освіти, головною ознакою якої стає

інноваційність. Інноваційність в освітній сфері є принципово важливою відповіддю на виклики сучасності, передбачає гнучкість системи освіти, її відкритість до нового (як у технологічному, так і у світоглядному аспектах), конкурентоспроможність [2, с. 154 – 162].

Інновації (італ. *innovazione* – новина, нововведення) – нові форми організації праці та управління, нові види технологій, які охоплюють не тільки окремі установи та організації, а й різні сфери.

Інноваційна діяльність в Україні передбачена проектом Концепції державної інноваційної політики та проектом Положення „Про порядок здійснення інноваційної діяльності у системі освіти”.

Інновація освіти – цілеспрямований процес часткових змін, що ведуть до модифікацій мети, змісту, методів, форм навчання й виховання, адаптації процесу навчання до нових вимог: суттєвий діяльний елемент розвитку освіти, реалізації конкретних завдань у навчально-виховному процесі; тенденції накопичення й видозміни ініціатив і нововведень в освітньому просторі; спричинення певних змін у сфері освіти [1, с. 3].

Менеджмент освітніх інновацій є сучасним напрямом розвитку освіти, інноваційна діяльність сприяє налагодженню співпраці та взаєморозуміння всіх учасників навчально-виховного процесу.

Інноваційні трансформації основних систем – це об’єктивний процес, зумовлений задоволенням освітніх потреб особистості, держави та суспільства, породжених логікою поступального історичного розвитку людської цивілізації. Інноваційні процеси в системі освіти нерозривно пов’язані з прогресивними змінами в усіх сферах соціального життя й орієнтують суб’єкта освітньої діяльності на вдосконалення його загальної та професійної компетентності, розвиток готовності до навчання та самонавчання.

Результатом інноваційних процесів в освіті є використання теоретичних і практичних нововведень, які передбачають оновлення змісту освіти, методів, форм навчання й виховання; розробку й упровадження нових та поширення вже існуючих педагогічних систем; розуміння й бачення педагогічним колективом тих змін, які спрямовані на оновлення усіх компонентів освіти й носять системний характер.

Упровадженню в освітній простір України інноваційних змін, що спрямовані на наближення до освітніх стандартів Європейського Союзу, гуманізацією та гармонізацією суспільства в цілому сприяє співпраця з Радою Європи. Якість сучасної освіти забезпечують актуальні системні інноваційні процеси.

Педагогічна інноватика є новим явищем у сучасній педагогіці, що існує із середини ХХ століття й перебуває в стадії розробки. Однак за цей час доведено, що знання й застосування її основ забезпечує вищу якість діяльності соціальної (соціально-педагогічної) системи, робить її більш конкурентноспроможною в ринкових умовах та умовах політичної та економічної трансформації суспільства [1, с. 4 – 5].

Оновлення й реформування системи освіти вимагають оновлення й реформування системи науково-методичної роботи як важливого чинника управління навчально-виховним процесом. Підвищення якості навчально-виховного процесу в загальноосвітньому навчальному закладі залежить від професіоналізму вчителя, його компетентності, ерудиції, культури.

Професійна діяльність учителів розглядається як уміння застосовувати у навчально-виховному процесі нові технології навчання, нові методи організації навчального процесу. Це актуалізує потребу наукового дослідження організації науково-методичної роботи, яка налагоджує, коригує та допомагає професійній освіті викладачів. Через те, що у наш час у загальноосвітніх навчальних закладах ще можна зустріти примусовий стиль в управлінні методичною роботою, який заважає розвитку творчого потенціалу учителя, не спонукає його до творчої діяльності, необхідною умовою має стати підготовка керівників методичної служби до управління педагогічним колективом, а функція організації методичної роботи – однією з найважливіших функцій керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

## Література

**1. Василенко Н.** Інновації в освіті / Н. Василенко // Директор школи. – 2011. – № 7. – С. 3 – 5. **2. Волканова В. В.** Словник : методичний посібник / В. В. Волканова. – К. : Основа, 2008. – 192 с. **3. Палютенков Є. М.** Моделювання в системі освіти / Є. М. Палютенков. – Х. : Основа, 2008. – 128 с. **4. Постельняк А. І.** Майстер-клас у системі методичної роботи з педагогічними кадрами / А. І. Постельняк // Завучу. Усе для роботи. – 2012. – № 15 – 16. – С. 17 – 21. **5. Сорочан Т. М.** Управління школою – діяльність професійна : посібник для директорів загальноосвітніх навчальних закладів / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 48 с. **6. Професійний розвиток керівників і працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня /**

Т. М. Сорочан, А. О. Данильєв, Б. А. Дьяченко, О. М. Рудіна. – Луганськ : СПД Резніков В. С., 2013. – 524 с.

**Кожемякіна О. І. Управління професійним розвитком вчителів у системі науково-методичної роботи загальноосвітнього навчального закладу**

Актуальність матеріалу, викладеного в статті, обумовлена необхідністю запровадження ефективних форм та методів управлінської діяльності щодо залучення вчителів загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності в системі науково-методичної роботи.

У статті розкривається сутність та значення науково-методичної роботи загальноосвітнього навчального закладу; наголошується, що визначальним для підвищення ефективності навчально-виховного процесу має бути забезпечення якості функціонування системи науково-методичної роботи та впровадження в освітній простір України інноваційних змін.

**Ключові слова:** управління, професійний розвиток, система науково-методичної роботи, інновація.

**Кожемякина О. И. Управление профессиональным развитием учителей в системе научно-методической работы общеобразовательного учебного заведения**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена необходимостью внедрения эффективных форм и методов управленческой деятельности по привлечению учителей общеобразовательных учебных заведений к инновационной деятельности в системе научно-методической работы.

В статье раскрывается сущность и значение научно-методической работы общеобразовательного учебного заведения; отмечается, что определяющим для повышения эффективности учебно-воспитательного процесса должно быть обеспечение качества функционирования системы научно-методической работы и внедрение в образовательное пространство Украины инновационных изменений.

**Ключевые слова:** управление, развитие, система научно-методической работы, инновация.

***Kozhemyakina O. I. Managing the professional development of teachers in the system of scientific and technical work of an educational institution***

The relevance of material presented in the article, need to introduce effective forms and methods of management activities to attract teachers of secondary schools to innovation activities in the scientific and technical work .

The article deals with the nature and value of scientific and technical work of an educational institution; notes that determining to improve the educational process should be in quality assurance functioning of scientific and technical work and implementation of educational space Ukraine innovative changes.

**Keywords:** management, professional development, the system of scientific and technical work, innovation.

УДК 373.014.54

*Кочмар І. О.*

**ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасний етап управління загальноосвітнім навчальним закладом вимагає використання науково обґрунтованих систем, звернення до здобутків теорії та практики менеджменту. Одним із дієвих інструментів здійснення успішного управління є використання в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів методів стратегічного управління, зокрема, одного із найважливіших його елементів – стратегічного планування. Проектна діяльність, спрямована на забезпечення розвитку ЗНЗ як суб'єкта ринку освітніх послуг, є важливою складовою стратегічного планування в ЗНЗ в умовах недостатнього фінансування освітньої галузі.

**Аналіз досліджень і публікацій з теми.** Теоретичні положення стратегічного планування розглянуто в роботах відомих зарубіжних і вітчизняних учених І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, В. Воронкової, Б. Кузнецова, В. Платова, Г. Кіндрацької,



З. Шершньової, А. Міщенко.

Питаннями стратегічного управління в освіті займалися Т. Сорочан, Г. Єльнікова, Н. Тягай, Б. Ренькас, О. Гуменна, Є. Хриков. У роботах цих учених висвітлено ключові питання стратегічного менеджменту в системі освіти, визначено науково-методичні основи розробки стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу, окреслено шляхи реалізації стратегічного плану діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

**Формулювання мети статті.** Упродовж останнього десятиліття в нашій державі активно обговорюються й здійснюються певні кроки на шляху реформування освітньої галузі. Але сумні реалії сьогодення підтверджують: загальноосвітні навчальні заклади дійсно щодня стикаються з цілим рядом проблем, зумовлених не тільки швидкими змінами, які відбуваються в усіх аспектах суспільного життя, але й відсутністю належних умов (у першу чергу фінансового забезпечення) для здійснення позитивних трансформацій у системі освіти. У такій ситуації кожен навчальний заклад має право вибору: або чекати й жити тільки за вказівками, або самостійно, використовуючи механізми менеджмента, створивши команду однодумців з числа вчителів, учнів та батьків, проаналізувати існуючий стан закладу та визначити його можливості й напрями майбутнього руху вперед. Найефективнішим знаряддям для рішення такої проблеми може стати стратегічне планування розвитку загальноосвітнього навчального закладу [5, с. 10]. Стратегія – це генеральна програма дій, розподілу пріоритетів та ресурсів (людських, інформаційних, фінансових) для досягнення загальних довгострокових цілей. У сучасних умовах найбільш проблемним для керівника ЗНЗ є питання залучення позабюджетних коштів, необхідних для реалізації соціальних ініціатив та діяльності організації в цілому. Участь у проєктах місцевого самоврядування сприяє вирішенню цієї проблеми, через це проєктна діяльність є важливою складовою стратегічного планування в ЗНЗ. Саме тому метою цієї статті є визначення основних завдань і напрямів діяльності навчального закладу та дослідження технології створення проєкту.

**Виклад основного матеріалу.** Успіх навчального закладу залежить від здатності передбачати та змінювати структуру навчання, виховання та управління, розробляти та впроваджувати в освіту нові форми, методи, правильно планувати роботу, щоб досягти найбільшого ефекту й забезпечити існування навчального закладу в довгостроковій

перспективі. Стабільний довготривалий розвиток навчального закладу можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення, тому особливого значення набуває реалізація стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Стратегічне планування – це процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлення як системи досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їхнього виконання на основі систематичного контролю за змінами, що відбуваються ззовні та всередині організації [3, с. 139].

Зважаючи на те, що стратегічне планування являє собою процес визначення цілей організації та їхніх змін, ресурсів для їхнього досягнення й політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів, важливе місце в цьому процесі посідає вибір стратегії. Вибором стратегії в основному закінчується процес планування [1].

У сучасних умовах, коли шкільна освіта опинилася перед вибором нових пріоритетів, кожен директор і його педагогічний колектив мріють, щоб їхня школа була виявом яскравої індивідуальності, щоб вона вирізнялася серед інших, викликала бажання влаштуватися на роботу чи вчитися саме в ній. У зв'язку із ситуацією, яка склалася на ринку освітніх послуг, як ніколи гостро стоїть питання про створення іміджу навчального закладу. Стійкий позитивний імідж школи нині можна розглядати, як важливий сучасний компонент методичного продукту школи і як додатковий ресурс управління, ресурс розвитку освітнього закладу.

Розуміючи важливість формування позитивного іміджу навчального закладу, колектив КЗ „ЛНВКШ I-III ст. – ДНЗДС № 43” визначив, що в основу моделі стратегічного планування необхідно покласти модель, орієнтовану на створення позитивного іміджу, яка є близькою до моделі стратегічного планування, орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності закладу.

Для формування позитивного іміджу в закладі необхідно створити комфортні умови для самореалізації та самовдосконалення особистості та забезпечити якість освітньої діяльності кожного учасника НВП. Така довгострокова мета обумовлює ключові завдання, які вирішуються на основі певних програм, а саме:

1. Залучення контингенту учнів (програма „Погляд у майбутнє”, програма „Плекаймо творчу особистість”).

2. Розвиток персоналу (програма „Школа – центр моніторингових досліджень”, програма „Майстерня педагогічних інновацій”).

3. Соціалізація й адаптація учнів(програма „Інклюзія: школа для всіх”, програма „Я – громадянин”).

Через те, що в мікрорайоні відсутні умови для повноцінного фізичного, духовного та культурного розвитку дітей дошкільного віку, батьки вимушені влаштовувати дітей у дитячі садки, розташовані на далекій відстані від місця проживання. Внаслідок цього зменшується контингент учнів закладу, тому що діти продовжують навчання в школах, які знаходяться поблизу дитячих садків, тому програма „Погляд у майбутнє” є найважливішою серед названих і саме вона передбачає залучення коштів.

З метою залучення коштів на проведення капітального ремонту приміщень КЗ „ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 43” з подальшим відкриттям на базі закладу груп дошкільного виховання було розроблено проект „Погляд у майбутнє”, що став переможцем обласного конкурсу проектів місцевого самоврядування.

Проект – це комплекс інноваційних заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей за заданий проміжок часу із заданими ресурсними обмеженнями [2].

У процесі роботи над проектом було визначено:

- Основну проблему, на розв’язання якої спрямований проект (у мікрорайоні КЗ „ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 43” відсутні умови для повноцінного фізичного, духовного та культурного розвитку дітей дошкільного віку. Це пов’язано з відсутністю дитячого садочка та недостатністю коштів міського бюджету на реалізацію проекту. З іншого боку, на території мікрорайону є типові приміщення загальноосвітньої школи, в якій можна розмістити групи дитячого садка на разі капітального ремонту та реконструкції першого поверху).

- Мету проекту (залучення коштів на проведення капітального ремонту приміщень КЗ „ЛСЗШ І-ІІІ ст. № 43” з подальшим відкриттям на базі закладу груп дошкільного виховання).

- Завдання проекту.
- План роботи.
- Бюджет проекту.
- Ресурси організації.
- Очікувані результати.

Найважливіший етап роботи над проектом – проведення

розрахунків економічної та соціальної ефективності реалізації проекту, зокрема, унаслідок реалізації проекту збільшиться кількість учнів закладу, зменшиться середньорічна вартість утримання 1 учня, будуть створені нові робочі місця тощо.

**Висновки.** Проектна діяльність – це унікальна діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення заздалегідь визначеного результату, цілі, створення певного, унікального продукту або послуги. Сучасна організація може існувати й успішно конкурувати на ринку лише за умови постійного розвитку й адаптації до умов. Точне формулювання цілей і ефективне їхнє досягнення є запорукою успішного розвитку будь-якого закладу. Процвітаюча організація сьогодні – це організація, що успішно реалізує проекти.

### Література

1. **Кіндрацька Г.** Стратегічний менеджмент / Г. Кіндрацька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/>
2. **Михайловська О.** Операційний менеджмент / О. Михайловська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws/menedzhment/>
3. **Платов В.** Современные управленческие технологии / В. Платов. – М. : Дело, 2006. – 384 с.
4. **Скрипко Т.** Інноваційний менеджмент / Т. Скрипко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment>
5. **Сорочан Т.** Стратегія розвитку навчального закладу: розробка, планування, реалізація : навчальний посібник / Т. Сорочан, І. Цимбал. – Луганськ, 2011. – 152 с.

### **Кочмар І. О. Проектна діяльність як складова стратегічного планування діяльності ЗНЗ**

Актуальність матеріалу, викладеного в статті, обумовлена необхідністю використання в діяльності загальноосвітнього навчального закладу методів стратегічного планування. Важливою складовою стратегічного планування є проектна діяльність, яка спрямована на розв'язання певної проблеми, досягнення кінцевого результату.

**Ключові слова:** імідж, проект, проектна діяльність, стратегія, стратегічне планування.

### **Кочмар И. А. Проектная деятельность как составляющая стратегического планирования деятельности ОУЗ**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена необходимостью использования в деятельности общеобразовательного учебного заведения методов стратегического планирования. Важной составляющей стратегического планирования является проектная деятельность, которая направлена на решение определенной проблемы, достижение конечного результата.

**Ключевые слова:** имидж, проект, проектная деятельность, стратегия, стратегическое планирование.

### **Kochmar I. O. Project activities as part of the strategic planning of the GEI**

Material is very important, which is published in this article. Because, it need to use for methods of strategic planning activity of general educational institution.

Project activity is important component of strategic planning . It is directed to solve the defined problem and to achieve the ultimate result.

**Keywords:** image, project, project activity, strategy, strategic planning.

**УДК 378.091**

**Кравченко О.І.**

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ УНІВЕРСИТЕТУ**

Розроблення ефективної стратегії розвитку університету полягає у можливості досягати успіху в умовах невизначеності змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, загострення конкуренції між вищими навчальними закладами та складної демографічної ситуації. Стратегічні цілі університету становлять каркас траєкторії розвитку вищого навчального закладу. Саме стратегічні цілі визначають вибір стратегії, наприклад, за спрямованістю діяльності, за місцем у конкуренції, за способом охоплення ринку та ін. Ефективність розроблення стратегії розвитку залежить від якості визначення системи

стратегічних цілей організації. У зв'язку з цим актуалізується увага до процесу формування стратегічних цілей університету як об'єкту моделювання стратегічного розвитку.

Мета статті полягає у визначенні особливостей формування системи стратегічних цілей сучасного університету.

Основним складником стратегічного розвитку університету є характеристика стратегічних цілей, відповідно до яких визначається поведінка організації на ринку. Як засвідчують праці Л. Антошкіної, В.Амелькіна, О. Мармази, В. Огаренка, С.Салиги, В.Гельмана, В.Желябіна, О.Яришко, Т. Пічугіної, С.Ткачової, О.Ткаченко Л. Пшеничної, Г. П'ятницької, Т. Сорчан, Є. Хрикова стратегічні цілі університету можна схарактеризувати за ступенем конкретності та вимірюваності, за ступенем можливості реалізації (досяжності), своєчасності, узгодженості з попередніми досягненнями.

Так, на якість стратегії розвитку університету суттєво впливають стратегічні цілі. Наприклад, Л. Пшенична стверджує, що стратегічні цілі дають можливість спроектувати майбутній бажаний образ навчального закладу. Для їх визначення треба конкретизувати, які саме цілі й на яких рівнях та етапах вони мають бути досягнуті [2, с.159]. Як зауважує Є. Хриков: „Мета має бути діагностичною, тобто передбачати можливість перевірки її досягнення. Ця вимога передбачає, що вже на етапі формулювання мети треба визначити критерії, які дають можливість оцінити рівень її досягнення” [3, с.105]. Згідно з думкою Л. Антошкіної, цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому цілі трактують як критерій її успіху чи невдачі [1, с.52]. Для нашого дослідження важливим є такі характеристики як конкретність та вимірюваність стратегічних цілей, відповідно до яких можливе аналізування стратегічних цілей різних університетів. Такі характеристики цілей як досяжність, своєчасність, гнучкість, узгодженість з попередніми можливе при отриманні повної інформації кожного окремого університету.

Так, стратегічні цілі є специфічним елементом і характерними для стратегічного управління організацією. Наявність стратегічних цілей засвідчує власне стратегічний процес, тобто стратегічні цілі розкривають, якими будуть прогресивні зміни через конкретні відрізки часу, розкривають шлях університету до майбутнього, характеризують динаміку зрушень на освітньому ринку.

Для університетів, які не займають високі позиції в міжнародних рейтингах, характерна розмитість цілей, тобто наявна категорія

бажаності, що, на нашу думку, значно ускладнює їх досягнення. Наприклад, зустрічаються такі формулювання стратегічних цілей: „...бути провідним технологічним університетом у світі”; „...підтримувати й удосконалювати передовий досвід у дослідженнях”; „...забезпечувати інноваційну діяльність підприємництва та сфери послуг за рахунок наших випускників”; „...розширювати свої позиції на світовому ринку та гарантувати якість наших випускників”; „...невідступно орієнтуватися на інституційну ефективність”. З огляду на такі формулювання складно уявити можливість їх досягнення.

Згідно з думкою Г. Чанга (G. Chang), визначення індикаторів та показників оцінювання стратегічних цілей дозволяє звітувати за витрачені кошти, які були необхідні для досягнення стратегічних цілей, тому автор пропонує здійснення внутрішнього та зовнішнього моніторингу витрачених ресурсів [4]. Отже, можливість співвіднесення стратегічних цілей університету з їх показниками ефективності та з термінами реалізації стратегії розвитку свідчить про їх реалістичність.

Варто наголосити, що в англійських документах, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів, зустрічаються у значенні цілі (стратегічні зокрема) слова-синоніми „Aim”, „Goal”, „Objective”, „Target”. Однак ці слова мають різні змістовні відтінки, які є суттєвими при визначенні конкретності та вимірюваності стратегічних цілей. Так, «aims» використовуються у значенні «стратегічні орієнтири університету», які характеризують напрями розвитку університету та є неконкретною ціллю; „goals” є власне стратегічними цілями університету, що характеризуються ясністю та конкретністю і можуть бути вимірюваними кількісними та якісними параметрами; „objectives” використовується у значенні «стратегічні завдання університету»; „targets” використовується як значно менші й конкретніші цілі, тобто як підцілі. Таким чином, в англійських варіантах стратегій розвитку та стратегічних планах стратегічні цілі розробляються в такій ієрархії: Vision (Візія ("майбутнє" університету в освітньому просторі)) → Mission (Місія (генеральна мета університету, яка пояснює що буде здійснюватися для реалізації візії)) → Strategic aims (Стратегічні орієнтири університету) → Strategic goals (Стратегічні цілі університету) → Strategic objectives (Стратегічні завдання університету) → Strategic targets (підцілі, кінцеві результати).

Таблиця 1

**Особливості стратегічних цілей зарубіжних університетів  
відповідно до їх статусу, рангової позиції у рейтингу «Таймс»**

Рейтинг університету	Статус університету	Особливості формування стратегічних цілей	Кількість стратегічних цілей
Університети групи ТОП-200	Дослідницький	Наявність ієрархії цілей; наявність кількісних та якісних показників; підпорядкування місії і візії університету; формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів стратегічного розвитку; амбітність цілей	Від 1-ї до 5-ти цілей
Університети групи ТОП - 201-800	Дослідницький	Установлення параметрів досяжності цілей; амбітність цілей; формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів стратегічного розвитку; наявність орієнтації в часі	Від 1-ї до 5-ти цілей
Інші університети	Дослідницький; освітній	Формулювання стратегічних цілей як бажаного стану; розмитість кінцевого стану досягнення стратегічних цілей	Від 1-ї до 20-ти цілей

З наведеної таблиці зрозуміло, що основною відмінністю університетів групи «ТОП» є наявність параметрів, за якими можна оцінити конкретність та вимірюваність стратегічних цілей. Стратегічні цілі університетів, які не належать до групи «ТОП», в окремих випадках мають кінцеві характеристики, а в окремих випадках – сформульовані як пропозиції.

На відміну від стратегії розвитку, стратегічні плани зарубіжних університетів охоплюють більш значну кількість стратегічних цілей. Це пояснюється тим, що в стратегічних планах, крім основних цілей, пропонуються підцілі. У стратегічному плані Оксфордського університету зазначено, що стратегічні цілі охоплюють усі види



діяльності університету. Так, у документах, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів, показано різну кількість стратегічних цілей. Така ситуація зумовлена розмірами навчальних закладів, вибором виду стратегії або їх набору, термінами реалізації, особливостями очікуваних результатів. Можемо зазначити, що найбільш популярними є кількість від 3-х до 5-ти стратегічних цілей.

Таким чином, особливості формування системи стратегічних цілей університету полягають у:

- орієнтації при формулюванні стратегічних цілей на такі характеристики як досяжність, своєчасність, гнучкість, узгодженість з попередніми,

- наявності ієрархії, згідно якій стратегічні цілі розташовуються у такі послідовності: Vision (Візія ("майбутнє" університету в освітньому просторі)) → Mission (Місія (генеральна мета університету, яка пояснює що буде здійснюватися для реалізації візії)) → Strategic aims (Стратегічні орієнтири університету) → Strategic goals (Стратегічні цілі університету) → Strategic objectives (Стратегічні завдання університету) → Strategic targets (підцілі, кінцеві результати);

- формулюванні стратегічних цілей як кінцевих результатів;
- кількість стратегічних цілей не повинна бути більше п'яти.

## Література

**1. Антошкіна Л.І.** Стратегічний менеджмент. Курс лекцій: навчальний посібник /Л.І.Антошкіна, В.І.Амелькін. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 288 с. **2. Пшенична Л.В.** Менеджмент в освіті / Л.В.Пшенична. – Суми: Мрія, 2012 – 216 с. **3. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с. **4. Chang G.** Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods/ Gwang-Chol Chang [Electronic resource] – Access mode: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/04/strategic-education.pdf>

### **Кравченко О.І. Формування системи стратегічних цілей університету.**

У статті висвітлено особливості процесу формування стратегічних цілей університету. Автор акцентує увагу на основних характеристиках стратегічних цілей. Розкрито сутність формулювання стратегічних цілей зарубіжних університетів. Здійснено аналіз стратегій розвитку різних університетів відповідно до їх статусу та рангових позицій.

**Ключові слова:** система, стратегічні цілі, стратегічний розвиток, університет, формування.

**Кравченко А.И. Формирование системы стратегических целей университета.**

В статье освещены особенности процесса формирования стратегических целей университета. Автор акцентирует внимание на основных характеристиках стратегических целей. Раскрыта сущность формулировки стратегических целей зарубежных университетов. Осуществлен анализ стратегий развития различных университетов соответствия с их статусом и ранговых позиций.

**Ключевые слова:** система, стратегические цели, стратегическое развитие, университет, формирование.

**Kravchenko O.I. Formation of the system of strategic goals of the university.**

The article presents the peculiarities of the process of forming the strategic goals of the university. The author focuses on the main characteristics of strategic goals. The author revealed the essence of the formulation of strategic goals of foreign universities and carried the analysis of development strategies of various universities according to their status and rank positions.

**Key words:** system, strategic goals, strategic development, university, formation.

**УДК 37.091.113-047.64-047.36**

**Кустова А. В.**

**ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ  
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

Останнім часом в освіті особливого значення набуває пошук ефективних способів удосконалення якості загальної середньої освіти. Передумовою, що впливає на якісну підготовку випускника загальноосвітньої школи, є якісне управління загальноосвітнім навчальним закладом, професійний розвиток керівника. З 30 вересня 2013 р. з метою підвищення ефективності управлінської діяльності

керівників навчальних закладів і рівня їх професійної компетенції та фахової майстерності Міністерство освіти і науки України запропонувало зміни в атестації керівників шкіл. На нашу думку, для об'єктивного встановлення рівня управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, атестації повинен передувати моніторинг, результати якого відображатимуть динаміку змін. Розробка ефективної системи моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів дозволить вирішити завдання зі створення умов для його об'єктивного проведення.

Метою статті є визначення та розкриття сутності основних компонентів системи моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Система моніторингу управлінської діяльності, як будь-яка система, включає наступні компоненти: мету, зміст, форми, методи проведення; суб'єкти та об'єкти [7, с. 100]. Першим компонентом будь-якої системи, як зазначає Є. Хриков, є її мета [7, с. 100]. Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє зробити висновок, що науковці по-різному визначають мету моніторингу. Г. Єльнікова, О. Боднар вважають метою моніторингу – здійснення спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта й спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта, вироблення актуальних знань про стан системи, у якій відбуваються зміни, з подальшим прийняттям управлінського рішення [3]. В. Горб вважає метою моніторингу підвищення рівня та результатів освітнього процесу [2]. Г. Цехмістрова розглядає мету моніторингу як оцінку реалізації цілей і планів, порівняння фактичного рівня підготовки з планами, ступенем досягнення мети, направленістю та причинами відхилень [8]. О. Локшина метою вважає відстеження та прогноз, з'ясування чинників, які потрібні для розвитку, чи зміни ситуації. В. Вікторов вважає, що моніторинг спрямовано на виявлення відповідності процесу бажаному результату з метою зменшення різниці між наміченим та фактичним його станом [1, с. 56].

Отже, враховуючи загальні риси, виділені науковцями, метою моніторингу управлінської діяльності ми вважаємо вивчення, оцінювання якості управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, співвідношення отриманих результатів з існуючим стандартом, виявлення динамічних змін, подальше прийняття рішень про її розвиток на основі виявлених типових особливостей і тенденцій. Зміст моніторингу управлінської діяльності пов'язаний з його

функціями та завданнями. У науці виділено різні функції моніторингу середньої освіти, а саме: інформаційна, формуюча, корекційна, діагностична, аналітична, моделююча [4, с. 82]. Г. Цехмістрова вважає, що головним завданням моніторингу є оцінювання ступеня досягнення мети, направленість та причини відхилень і зменшення різниці між ними, виявлення та усунення негативних факторів впливу на них. Саме норма, стандарт, є необхідною умовою та підґрунтям моніторингу в освіті, оскільки з ними порівнюються фактичні результати, після чого здійснюється оцінювання й корекція. Отже, для ефективного проведення моніторингу управлінської діяльності потрібно встановити її норми.

До класифікації моніторингу в освіті використовують різні підходи: за характером завдань, які вирішуються завдяки моніторингу; рівнями, на яких він проводиться, та ін. Науковці виділяють наступні види моніторингу – професіографічний (І. Анненкова, Д. Уїлмс), інформаційний (збір, накопичення, систематизація та розповсюдження інформації), базовий (виявлення нових проблем до того, як вони будуть усвідомлені на рівні управління), проблемний (виявлення закономірностей, загроз, процесів, проблем, які вже відомі), управлінський (відстеження та оцінка ефективності наслідків та вторинних ефектів рішень, прийнятих у сфері управління [6, с. 135 – 137]. За завданнями, які стоять перед моніторингом: системний, тотальний, тобто цілісно досліджувати об'єкт, проблемний, націлений на вивчення певної складової діяльності суб'єкта моніторингу, аспектний, коли в проблемному моніторингу виокремлюють певну ділянку дослідження [5 с. 38 – 39]. Є. Хриков виділяє види моніторингу: контексту освітнього процесу; ресурсів освітнього процесу; перебігу освітнього процесу; результатів освітнього процесу. Ми вважаємо, що моніторинг управлінської діяльності може стосуватися перебігу процесу (Д. Уїлмс, Є. Хриков), ресурсів, контексту та результатів. Видами моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, відповідно до завдань, можна вважати наступні: інформаційний, який включатиме збір, накопичення, систематизацію та розповсюдження інформації щодо стану управлінської діяльності; базовий – виявлятиме нові проблеми до того, як вони будуть усвідомлені на рівні управління; проблемний – виявлятиме закономірності, загрози процесів, проблем, які вже відомі; управлінський – відбуватиметься відстеження та оцінка ефективності наслідків і вторинних ефектів рішень, прийнятих у сфері управління [6, с. 135 – 137]. Також ми погоджуємося із думкою О. Ляшенко і

вважаємо, що види, які вона виділяє, можуть бути характерними й для моніторингу управлінської діяльності. А саме: системний, тотальний – цілісно досліджувати управлінську діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів зі створення дев'яти груп умов; проблемний, націлений на вивчення певної складової діяльності суб'єкта моніторингу (моніторинг стану управлінської діяльності зі створення: прогностичних умов; педагогічних умов; кадрових умов; ергономічних умов; матеріально-технічних умов; правових умов; психологічних умов; організаційних умов), а також аспектний, коли в проблемному моніторингу виокремлюють певну ділянку дослідження. Проведення моніторингу, на думку науковців, може відбуватися на різних рівнях. І. Пархоменко, С. Шишов [10, с. 172], О. Ляшенко [11, с. 10], Г. Єльнікова виділяють рівні моніторингу: державний (національний), регіональний, локальний (місцевий). Оскільки в проведенні моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів зацікавленими є батьки учнів, вчителі, працівники міських та районних відділів освіти, тому, на нашу думку, доцільніше виділяти два рівні: локальний (місцевий рівень) та індивідуальний (самомоніторинг).

Об'єктами моніторингу, на думку Є. Хрикова, є: якість змісту освіти (перебіг процесу); виконання навчальних планів (перебіг процесу); якість діяльності викладачів (перебіг процесу); якість управління (перебіг процесу); якість матеріально-технічного забезпечення (ресурси процесу); якість засвоєння навчальних дисциплін (результати процесу); сформованість особистих якостей у випускників (результати процесу); діяльність випускників (результати процесу).

На нашу думку, об'єктами моніторингу управлінської діяльності можуть бути: якість управління – перебіг процесу зі створення дев'яти груп умов, та якість створених у навчальному закладі дев'яти груп умов як результат управлінської діяльності. Оскільки однією з умов ефективної управлінської діяльності є створення дев'яти груп умов, деякі з них, на нашу думку, відображають ресурси процесу управління (створення кадрових умов, створення матеріально-технічних умов), але ми їх розглядаємо не окремо, а в контексті результату діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Ми погоджуємося з думкою Г. Єльнікової та вважаємо, що основними рисами моніторингу є синхронність процесів спостереження й вимірювання та систематичне збирання фактів протягом певного проміжку часу. Але може виникнути суб'єктивність під час спостереження. Отже, ми вважаємо, відповідно до думки Є. Хрикова,

що моніторинг управлінської діяльності повинен мати чіткі критерії оцінки; розроблені процедури оцінки; наявність кваліфікованих експертів; розроблені форми фіксації інформації в ході моніторингу; розроблені часові характеристики оцінки; зв'язок оцінки із системою прийняття управлінських рішень.

У науці існують розроблені підходи до технології моніторингу. А. Орлов вважає, що технологія включає наступні етапи: спостереження – отримання інформації – прийняття управлінського рішення. З. Рябова виділяє етапи спостереження та прийняття управлінського рішення щодо прогнозування подальшого розвитку. Т. Стефановська вважає, що моніторинг – це діагностика, оцінка й прогнозування стану педагогічного процесу, відслідкування його ходу, результатів, перспектив. Є. Хриков визначає моніторинг як збір та аналіз інформації, прийняття рішень про розвиток навчально-виховного процесу на основі аналізу виявлених типових особливостей та тенденцій. Г. Цехмістрова – як виявлення та оцінювання проведених педагогічних дій, з'ясування відповідності фактичних результатів діяльності педагогічного колективу кінцевій меті. Моніторинг діяльності навчального закладу охоплює збір потрібної інформації, підготовку звіту та репрезентацію його перед учасниками навчального процесу. Автор вважає, що моніторинг і оцінка будуть ефективні настільки, наскільки коректно сформовані стандарти, норми відповідно до принципів вимог сучасного суспільства. Дотримання стандартів і нормативів передбачає наявність апарату моніторингу, осіб, які б відповідали за виявлення відхилень і оцінювання педагогічного процесу. С. Шишов, В. Кальней виділяють наступні елементи технології моніторингу: визначення стандартів; встановлення критерію, за яким можна судити про досягнення стандартів; збір даних та оцінка результатів, вживання відповідних заходів, оцінювання результатів ужитих заходів відповідно до стандартів [9]. Л. Щоголева вважає, що в технології моніторингу можна виділити наступні елементи: визначення еталонів (навчальних елементів) засвоєння навчального матеріалу для всіх студентів; визначення рівня засвоєння цих навчальних елементів (пізнання, розуміння тощо); підбір контролюючих засобів для визначення досягнення встановленого рівня навченості; розробка підсумкового контролюючого засобу, який дозволить підтвердити досягнутий результат з основних тем і розділів змісту кожної дисципліни [9]. Ми погоджуємося із думкою Г. Єльнікової, яка вважає, що технологія моніторингу є певною послідовністю дій, виконання яких

необхідно для досягнення поставленої мети. Для здійснення моніторингу потрібно визначити мету його проведення, послідовність етапів досягнення мети, технологію замірів та обробки результатів на кожному етапі та кінцевих результатів, засоби встановлення зворотного зв'язку [3, с. 380].

Подальше дослідження проблеми моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів буде спрямоване на визначення необхідного для реалізації моніторингу організаційно-правового, інформаційно-методичного та кадрового забезпечення.

### Література

- 1. Вікторів В.** Основні критерії та показники якості освіти / В. Вікторів // Вища освіта України. – 2006. – № 1. – С. 54 – 59.
- 2. Горб В. Г.** Педагогічний моніторинг освітнього процесу як фактор підвищення його рівня і результатів / В. Г. Горб // Стандарти і моніторинг в освіті. – 2000. – № 5. – С. 33 – 37.
- 3. Єльнікова Г. В.** Адаптивне управління: сутність, характеристика. моніторингові системи : колективна монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 572 с.
- 4. Лукіна Т. О.** Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні / Т. О. Лукіна. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 292 с.
- 5. Ляшенко О. І.** Організаційно-методичні засади моніторингу якості освіти / О. І. Ляшенко // Педагогіка і психологія. – 2007. – № 2. – С. 34 – 40.
- 6. Майоров А. Н.** Моніторинг в освіті / А. Н. Майоров. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Интеллект-Центр, 2005. – 424 с.
- 7. Методологічні засади педагогічного дослідження : монографія / Є. М. Хриков, О. В. Адаменко, В. С. Курило та ін. – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013. – 248 с.**
- 8. Цехмістрова Г. С.** Управління в освіті та педагогічна діагностика : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. С. Цехмістрова, Н. А. Фоменко. – К. : Видавничий Дім „Слово”, 2005. – 280 с.
- 9. Шишов С. Е.** Моніторинг якості освіти / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. – 2-е издание. – М. : Педагогическое общество России, 1999. – 354 с.
- 10. Шишов С. Е.** Школа: моніторинг якості освіти / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. – Издание 3-е, исправленное и дополненное. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 320 с.
- 11. Ляшенко О. І.** Якість освіти як основа

функціонування й розвитку сучасних систем освіти / О. І. Ляшенко // Педагогіка і психологія. – 2005. – № 1. – С. 5 – 12.

**Кустова А. В. Основні компоненти системи моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена нагальними потребами суспільства в створенні системи моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. У статті проаналізовані основні компоненти системи моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

**Ключові слова:** компоненти моніторингу, мета, зміст, форми, методи проведення, суб'єкти та об'єкти.

**Кустова А. В. Основные компоненты системы мониторинга управленческой деятельности руководителя общеобразовательной школы**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена неотложными потребностями общества в создании системы мониторинга управленческой деятельности руководителей общеобразовательных учебных заведений. В статье проанализированы основные компоненты системы мониторинга управленческой деятельности руководителей общеобразовательных учебных заведений.

**Ключевые слова:** компоненты мониторинга, цель, содержание, формы, методы проведения; субъекты и объекты.

**Kustova A. V. The main components of the system monitoring the secondary schools headmasters' management activity**

The efficiency of the data given in the article is conditioned by the current needs of the society to create the system which would monitor the management activity of the secondary school headmasters. The profound analysis of the main components of the system monitoring the management activity of the secondary school directors is also conducted by the author of the article.

**Keywords:** monitoring aim, the content of the monitoring, methods of monitoring, subjects and objects of the monitoring.



*Найловець А. Ю., Кривко Я. П.*

## **УСНЕ ОПИТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ У ПЕРІОД 50-Х РОКІВ ХХ СТОРИЧЧЯ**

Україна інтегрує в Європейську спільноту, тому потребує підвищення ефективності освіти, що, у свою чергу, неможливо без додаткових зусиль освітянської спільноти. Саме тому забезпечення якості освіти є найважливішим та найвідповідальнішим завданням освітян.

Актуальність проблеми контролю навчальних досягнень завжди була та є незмінною. У різні часи на цю тему звертали увагу чимало науковців: Д. Равен (проблеми педагогічного тестування), О. Мокров, О. Масалітіна, Л. Буряк (педагогічні умови використання тестового контролю в школі), Б. Ананьєв, В. Арнаутов, О. Асмолов, П. Атугов, Ю. Бабанський, Л. Смирнова та ін. (оптимізація оцінювання на основі врахування впливу педагогічних закономірностей процесу засвоєння учнями знань).

Враховуючи необхідність виявлення досягнень минулого в розв'язанні проблеми контролю навчальних досягнень учнів та достатньо повне висвітлення поглядів учених і досвіду освітян-практиків минулого щодо цієї проблеми на сторінках журналу „Советская педагогика”, а також у „Радянській школі”, як провідних фахових видань, вважаємо актуальним вивчення даної теми.

50-ті роки ХХ ст. ознаменувалися активізацією педагогічних досліджень, одним з напрямів яких є контроль якості знань і вмінь школярів. Це знайшло своє відображення в тематиці публікацій різних педагогічних журналів, зокрема журналу „Советская педагогика” як основного педагогічного журналу СРСР, у якому мали можливість публікуватися українські автори, а також у „Радянській школі” – основному журналі з педагогіки УРСР тих часів.

Ми виявили, що найчастіше в працях педагогів 50-х років ХХ ст. розглядався такий аспект контролю як елементу системи управління якістю навчання, як усне опитування. Віддаючи перевагу усному опитуванню, автори статей виокремлювали різні його аспекти. Показовими є вимоги до вчителя при проведенні усного опитування, викладені в статті Н. Бражника „Усне опитування”. Автор статті

наголошував на необхідності:

- підтримувати ідейну спрямованість, науковість, точність, глибину знань учнів;
- вимогливість та об'єктивність при оцінюванні відповідей;
- систематичність оцінювання;
- поточний характер обліку;
- достатню кількість оцінок протягом чверті в кожного учня;
- прагнення до щорічного опитування;
- індивідуальний підхід до кожного учня;
- виховання позитивних рис особистості учня та ін.

Як свідчить зміст публікацій і дисертацій тих років, контроль та облік знань учнів здійснювався в основному на двох етапах уроку: під час перевірки виконання домашнього завдання й під час опитування. Основна мета опитування – поглиблена перевірка знань окремих учнів, перевірка виконання домашнього завдання. Як зазначала Л. Книш, це встановлення самого факту його виконання: чи всі учні виконали домашню роботу та чи виконане письмове завдання відповідає тим вимогам, які висуває до нього вчитель [2].

Брак дидактичних матеріалів, інколи невміння вчителя самостійно складати якісні матеріали для опитування на етапі з 1950 по 1963 рр., уважають автори статей, призводили до того, що під час відповіді учня критерієм ступеня його підготовки було максимальне наближення до тексту підручника. Це означало, на думку Т. Гавакової, що учень старанний, що він ретельно готувався до уроку [3], навіть при тому, що учень домашнє завдання знає, а на запитання з попереднього розділу відповісти вже не може, що відображено в статті А. Бугая „Опитування – одна з основних ділянок педагогічного процесу” [4]. Отже, майже всі автори статей фахових педагогічних журналів були згодні з тим, що питання методики опитування, інших видів контролю й оцінювання залишалися на той час недостатньо розробленими.

Як позитивний факт відзначимо те, що освітяни розрізняли уроки, на яких перевірка знань учнів є однією із взаємопов'язаних ланок єдиного педагогічного процесу, що як структурний елемент знаходить місце на будь-якому уроці, та особливі уроки, цілком присвячені перевірці знань та роботи учнів, які мають назву „контрольні уроки”. Види контрольних уроків розрізнялися залежно від основного засобу перевірки знань: усне опитування, письмова контрольна робота,

перевірка практичних умінь і навичок, змішані контрольні уроки, які є поєднанням перелічених засобів. Виокремлювалися й основні функції опитування – контролююча, навчальна, виховна [5, с. 34 – 35].

Сутність контролюючої функції опитування автори робіт убачали в тому, що педагог ставить за мету, по-перше, глибоку, усебічну та об'єктивну оцінку знань окремих учнів; по-друге, вивчення, наскільки матеріалом оволодів клас загалом. Навчальна функція опитування, на думку науковців 50-х рр. XX ст., полягала в тому, що під час нього вчитель повинен не тільки констатувати знання, уже наявні в учня, але й розширювати, поглиблювати та сприяти більш свідомому засвоєнню учнями нового навчального матеріалу [3].

Особливістю підходу авторів публікацій на етапі 1950-х до опитування було те, що за ним визнається не тільки функція обліку знань, але й підкреслюється його виховне та навчальне значення, що стало характерною рисою цього етапу. Тобто опитування розглядають як багатофакторну процедуру, яка ставить перед собою найрізноманітніші завдання від перевірки знань, поглиблення та уточнення розуміння учнями навчального матеріалу, до посилення творчих розумових процесів та виховання навичок колективної праці [6].

Уважаючи опитування засобом боротьби за успішність, науковці й освітяни-практики 50-х рр. минулого століття розглядали його з різних боків, а саме:

- як засіб розвитку інтересу учнів до знань (ланцюг „частота опитування → якість вивчених уроків → розуміння предмета → інтерес до науки → любов до предмета”);
- як засіб розвитку мовлення та логічного мислення учнів;
- як засіб вивчення індивідуальних особливостей учнів;
- як засіб виховання любові до праці та трудової дисципліни (систематична підготовка вдома до уроку – результат свідомого ставлення до навчальної праці, до навчальної дисципліни);
- як засіб попередження забування;
- як засіб ідейно-політичного виховання учнів [7; 8].

Автори статей цілком справедливо вважали, що для усного проведення опитування необхідна ретельна підготовка вчителя. Так, у статті Г. Скобелева „Індивідуально-тематичний облік знань учнів” пропонувалося відокремлювати два моменти в підготовці вчителя: складання плану перевірки знань учнів перед опрацюванням кожної

теми чи розділу та складання детального плану опитування класу на уроці. Ці плани, на його думку, повинні вміщувати не тільки зміст запитань, вправ і завдань для кожного учня, але й перелік прізвищ учнів, які будуть опитані на уроці. Часте опитування, уважають науковці першого етапу, – це своєрідний прояв уваги та турботи вчителя про учня [10]. Безумовно, такі вимоги потребували значних часових затрат з боку вчителя, але контроль та оцінювання знань учнів за допомогою опитування може бути ефективним, цілеспрямованим на всіх етапах уроку, лише якщо воно побудоване з урахуванням багатьох чинників навчального й психологічного порядку та якщо воно відображене в поурочному плануванні вчителя [8], саме це виправдовує деякі незручності, пов'язані з його проведенням.

Майже в кожній статті та дисертації є конкретні поради й рекомендації щодо безпосереднього проведення опитування. До основних проблем проведення усного опитування І. Попов у статті „До методики проведення уроків, які мають за мету перевірку знань учнів”, зараховував невміння вчителя залучити до роботи всіх учнів, забезпечити позитивне їхнє ставлення до роботи, завдяки чому опитування перетворюється на діалог між учителем та учнем, байдужо сприймається класом та виявляє недостатню підготовку вчителя до проведення опитування [11].

Шляхи подолання цих недоліків вбачалися в поєднанні фронтальної та індивідуальної роботи з учнями на уроці під час опитування, а саме:

- поглибленні роботи педагога з одним учнем при активному залученні до цієї роботи іншої частини класу шляхом виправлення, уточнення, доповнення, поглиблення учнями відповіді однокласника, якого опитують, а також організації під керівництвом учителя взаємоконтролю учнів;

- у роботі вчителя одночасно з усіма учнями класу шляхом послідовного виклику багатьох з них для короткої відповіді з місця з урахуванням індивідуальних особливостей опитуваних (Г. Казьмін „Опитування як засіб боротьби за повну успішність і міцні знання учнів” [12]);

- у поглибленій роботі педагога з групою учнів із залученням до цієї роботи інших учнів класу шляхом виправлення, уточнення, доповнення, поглиблення учнями класу відповіді учнів цієї групи („групове” опитування);

- у паралельній роботі педагога з окремими учнями класу, з одного боку, та одночасно з іншими учнями шляхом повного тимчасового виключення цих окремих учнів із загальнокласної роботи для виконання ними завдань, які відрізняються за змістом від загальнокласної роботи, на чому наголошено в роботі Л. Книш „Поєднання фронтальної та індивідуальної роботи з учнями на уроці” [3, с. 156 – 158].

Отже, на кожному етапі розвитку педагогіки до питання контролю зверталися й будуть звертатися вчителі та науковці, але можна стверджувати, що саме у 1950-х зроблено одні з перших в Україні спроб обґрунтувати методика підготовки й проведення контролю та оцінювання навчальних досягнень учнів (знань, умінь, навичок), у першу чергу, у формі усного опитування.

### Література

1. **Бражник Н. І.** Усне опитування / Н. І. Бражник // Рад. педагогіка. – 1953. – № 11. – С. 63 – 71.
2. **Книш Л. П.** Поєднання фронтальної та індивідуальної роботи з учнями на уроці : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Людмила Петрівна Книш. – Одеса, 1958. – 221 с.
3. **Гавакова Т. І.** Формування самоконтролю в учнів 5 – 8 класів у навчальній діяльності : дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / Тетяна Іванівна Гавакова. – Київ, 1964. – 244 с.
4. **Бугай А. С.** Опитування – одна з основних ділянок педагогічного процесу / А. С. Бугай // Рад. шк. – 1958. – № 9. – С. 52 – 58.
5. **Дайри Н. Г.** Навчальне значення опитування учнів / Н. Г. Дайрі // Рад. педагогіка. – 1953. – № 3. – С. 27 – 39.
6. **Маслова Г.** Програмоване навчання / Г. Маслова // Математика в шк. – 1963. – № 2. – С. 35 – 40.
7. **Заєць Н. Д.** Перевірка й оцінка знань учнів / Н. Д. Заєць. – Суми, 1957. – 57 с.
8. **Солодкий Ф. Т.** Контрольні й тренувальні роботи з математики / Ф. Т. Солодкий // Рад. шк. – 1957. – № 6. – С. 46 – 47.
9. **Скобелєв Г. М.** Індивідуально-тематичний облік знань учнів / Г. М. Скобелєв // Рад. шк. – 1959. – № 7. – С. 54 – 59.
10. **Система** потокового учета знань учнів / Тернопільський інститут удосконалення кваліфікації вчителів. – К. : Рад. шк., 1958. – 40 с.
11. **Попов І. В.** До методики проведення уроків, що мають на меті перевірку знань учнів / І. В. Попов // Рад. педагогіка. – 1952. – № 3. – С. 43 – 49.
12. **Казьмін Г. І.** Опитування як засіб боротьби за повну успішність і міцні знання учнів / Г. І. Казьмін // Рад. педагогіка. – 1951. – № 9. – С. 29 – 40.

**Найловець А. Ю., Кривко Я. П. Усне опитування як елемент системи управління якістю освіти у період 50-х років ХХ сторіччя**

У статті розглянуто й проаналізовано такий аспект контролю як елементу системи управління якістю навчання, як усне опитування. Розглянуті проблеми щодо усного опитування та оцінювання навчальної діяльності. Визначена актуальність та подальший розвиток цього питання.

*Ключові слова:* усне опитування, контроль, навчальна діяльність, періодичні видання.

**Найловець А. Ю., Кривко Я. П. Устный опрос как элемент системы управления качеством образования в период 50-х годов ХХ века**

В статье рассмотрен и проанализирован такой аспект контроля как элемента системы управления качеством обучения, как устный опрос. Рассмотрены проблемы устного опроса и оценивания учебной деятельности. Определена актуальность и дальнейшее развитие этого вопроса.

*Ключевые слова:* устный опрос, контроль, учебная деятельность, периодические издания.

**Naylovets A. J., Kryvko Y. P Oral poll part of the quality management system of education during the 50 years of the twentieth century**

The article examines and analyzes this aspect of control, as part of the quality management system training as oral interviews. The problems concerning oral survey and evaluation of training activities. Determined the relevance and further development of this issue.

**Keywords:** recitation, supervision, training activities, periodicals.

*Пархоμεць І. Ю.*

## УПРАВЛІНСЬКІ УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ У НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИЙ ПРОЦЕС ЛЦЕЮ

**Постановка проблеми.** У ХХІ столітті формується оновлене суспільство знань, тому реформування та оновлення змісту освіти – це найважливіші завдання часу. Інструментом реформування є інноваційна діяльність і, до того ж, на всіх рівнях освіти. Національна доктрина розвитку освіти, визначаючи пріоритети державної політики, чільне місце відводить розробці та здійсненню освітніх інновацій, що якісно змінюють мету, зміст, структуру, форми, методи, засоби, технології навчання й виховання та управління.

Освітні інновації – це нововведення в освітньому процесі (мета, зміст, принципи, структура, форми, методи, засоби, технології навчання, виховання та управління), ядром якого є нова освітня ідея, шляхом реалізації – експериментальна діяльність, носієм – творча особистість (Л. Даниленко).

Дослідження інноваційних технологій в освіті ведуться з кінця 50-х років ХХ століття. У вітчизняній практиці термін „інновація в освіті” почав використовуватися лише в середині 80-х років ХХ століття у зв’язку з процесами перебудови радянської освітньої системи. Проблемам інноваційної діяльності в освітній сфері присвячено чимало досліджень.

Разом з цим, узагальнено й накопичено чималий теоретичний та емпіричний матеріал у наукових роботах філософів, психологів, соціологів і педагогів, який дозволяє досліджувати процес впровадження освітніх інновацій у навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів і є суттєвими передумовами наукового аналізу поставленої проблеми. У дослідженні піднятої проблеми особливо важливими є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розкрито концептуальні положення перебігу інноваційних процесів і впровадження освітніх інновацій (К. Ангеловські, Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківської, М. Кларіна, О. Попової, В. Сластьоніна, О. Роджерса, Х. Барнета та ін.).

Інтерес до інновацій світової педагогічної громадськості виявляється у створенні інформаційних служб (Центр дослідження

інновацій в освіті під егідою ЮНЕСКО, Азіатський центр педагогічних інновацій для розвитку освіти), започаткуванні програм впровадження педагогічних інновацій, проведенні міжнародних конференцій, діяльності організацій, що узагальнюють педагогічні нововведення в різних країнах світу, інформують про них педагогічну громадськість на сторінках спеціальних часописів. Зокрема, Міжнародне бюро з питань освіти (Франція, Париж) публікує такі періодичні видання, як „Педагогічні інновації”, „Інформація та інновація в освіті” та ін. [4, с. 10].

Враховуючи особливості інноваційної політики високорозвинутих країн світу, їх розуміння розвитку даної науки, в Україні на початку 90-х років ХХ століття взято курс на інноваційний розвиток, який знайшов своє відображення в ряді законодавчих і нормативно-правових документів, таких як: закони України: „Про інноваційну діяльність”, „Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності”, „Про освіту”, „Про вищу освіту” та інші.

Проблема управління інноваційними процесами в загальноосвітньому навчальному закладі, підготовки педагогів до інноваційного пошуку є предметом наукового аналізу вітчизняних (Л. Даниленко, В. Олійник, В. Паламарчук, В. Пінчук та ін.) і зарубіжних учених (І. Загвизинський, М. Кларін, В. Лазарев, М. Поташник, О. Хомеріки, Т. Шамова та ін.). У їхніх дослідженнях систематизується набутий досвід управління розвитком школи, що стало передумовою концентрації уваги на питаннях організації інноваційних процесів, технології управління ними, вироблення системи оцінювання педагогічних новацій, матеріально-технічного забезпечення нововведень тощо.

Інноваційні перетворення в школі висувають наперед проблему осмислення практики управлінської діяльності, яка склалася в школі, оцінці її достатності та визначення напрямів розвитку відповідно до змін, які відбуваються.

Активізація інноваційних процесів, які забезпечують створення школи, що розвивається та розвиває, посилила необхідність у педагогічних працівниках, а особливо в управлінцях, які орієнтуються в сучасній педагогічній науці та готові включитися до інноваційної діяльності, працювати в режимі розвитку. Керівники шкіл, які прагнуть апробувати будь-яке нововведення, готові стати вирішальним чинником для майбутніх інновацій у загальноосвітньому навчальному закладі – це керівники-новатори.



При впровадженні освітніх інновацій у навчально-виховний процес навчального закладу від керівника вимагається вміння регулювати та модернізувати діючу систему управління, вивчати нові управлінські технології, стимулювати педагогічний процес до постійного розвитку та самовдосконалення завдяки врахуванню інтересів усіх учасників навчально-виховного процесу.

Сутність впровадження освітніх інновацій полягає в забезпеченні умов (соціальних, організаційних, психологічних) для внесення системних змін у діяльність навчального закладу, спрямованих на його розвиток і покращення роботи. Практичному впровадженню інновацій в освіті має передувати їх теоретико-методологічна розробка й осмислення. Нова концепція інноваційного освітнього менеджменту повинна враховувати сучасні потреби й реалії українського суспільства, перспективи його розвитку у світі, що стрімко змінюється та глобалізується.

Суспільні зміни зумовили появу різноманітних інноваційних навчальних закладів, таких як ліцей, гімназія, колегіум.

На відміну від старої школи, яка діяла в режимі функціонування, комунальний заклад „Луганський обласний ліцей”, з першого дня діяльності обрав стратегію розвитку. Це спонукає педагогів та адміністрацію ліцею до постійного творчого пошуку, який у швидкоплинному середовищі призводить до виникнення, формування та здійснення педагогічних інновацій.

Вся діяльність педагогічного колективу Луганського обласного ліцею вибудовується таким чином, щоб сприяти становленню особистості як творця й проектувальника власного життя. Педагоги ліцею поетапно намагаються вводити ліцейств у різноманітні сфери життєдіяльності та спілкування, вчать оволодівати життєтворчими технологіями, знаннями, вміннями та навичками в найголовніших сферах людського життя. Саме тому педагогічний колектив комунального закладу „Луганський обласний ліцей” з 2009 року розпочав експериментальну роботу за темою „Система учнівського самоврядування як умова соціалізації учнів ліцею” (науковий керівник експерименту – проректор ЛОІППО, кандидат педагогічних наук Рудіна О. М.).

У результаті систематичної експериментальної діяльності у ліцеї створено соціальний проект моделі учнівського самоврядування в межах навчального закладу нового типу, що покликаний своєю структурою та системою практичних заходів створювати автономно

функціонуюче суспільство на засадах демократичної діяльності в усіх сферах суспільного життя – Рада менеджерів.

Модель учнівського самоврядування у ліцеї має три рівні:

- 1 рівень – первинний колектив – менеджери класу за напрямками;
- 2 рівень – загальноліцейська рада менеджерів, що включає 12 напрямів;
- 3 рівень – Велика рада ліцею (орган співуправління ліцеєм, до складу якого входять 7 представників педагогічного колективу, 7 учнів та 7 членів батьківського комітету).

Модель учнівського самоврядування ліцею реалізує виховну функцію. Учнівська рада – одна з різновидів соціальних організацій, у якій є фіксоване членство (громадяни ліцейської республіки); існує система влади – менеджмент ліцею; соціальні ролі (менеджери різних напрямів). Соціальне виховання в ліцеї реалізується через класні колективи як первинні колективи.

Сьогодні Ліцей – це республіка, яка має гімн, герб, прапор, пісню-символ; свою Конституцію. Учні є громадянами демократичної ліцейської республіки, в якій діє Президент, Віце-президент, Рада менеджерів, Центральний банк, Рада директорів Центрального банку, Біржа праці та навіть у обіг уведено власну грошову одиницю – лікей.

Завдяки Раді менеджерів виховується особисте „Я” кожного учня. Організацією чіткої системи ліцейської республіки забезпечується доступ кожного до будівництва ідеального ліцею, здійснюється патріотичне виховання. Рада менеджерів допомагає учням знайти себе, розкрити нові таланти, обрати майбутню сферу діяльності та досягти успіху, вчить працювати в колективі, усвідомлювати себе як особистість. Допомагає ліцейстам стати конкурентоспроможними в сучасному багатонаціональному суспільстві, полікультурній громаді, виховує толерантну та сильну громадянську позицію.

З моменту впровадження менеджменту в систему роботи ліцею значно зріс рівень соціальної компетентності учнів, формується актив серед учнів і вчителів (70 % від загальної кількості), згуртовується цілісне демократичне ліцейське суспільство.

Систематична експериментальна діяльність колективу ліцею за темою „Соціалізація ліцейстів через учнівське самоврядування” забезпечила певні напрацювання: створено авторську модель учнівського самоврядування – Раду менеджерів, упроваджено методiku колективних творчих справ, діє Школа лідерів (за авторською

програмою Швечикової О. О., практичного психолога ліцею), створено Ліцейську республіку, яка має свої символи – гімн, герб, прапор, пісню-символ; прийнято Конституцію ліцею, впроваджено економічну гру та власну грошову одиницю, а головне – ліцейсти виховуються як небайдужі до життя країни особистості, вони соціалізовані й мотивовані, налаштовані на досягнення успіху в житті.

### Література

**1. Ангеловски К.** Учителя и инновации : книга для учителя / К. Ангеловски. – М.: Просвещение, 1991- 350 с.. **2. Ващенко Л. М.** Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія / Л. М. Ващенко. – К. : Тираж, 2005. – 380 с. **3. Даниленко Л. І.** Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці / Л. І. Даниленко // Педагогічні інновації : зб. наук. праць. – К. : ІЗМН, 2000. – С. 612. **4. Дичківська І. М.** Інноваційні педагогічні технології : навч. посібник / І. М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с. **5. Лазарев В. С.** Управление инновациями в школе : уч. пособие. – М. : Центр педагогического образования, 2008 – 320 с. **6. Паламарчук В. Ф.** Першооснови педагогічної інноватики / В. Ф. Паламарчук. – К. : Освіта України, 2005. – Т. 2. – 504 с. **7. Пінчук В. М.** Інноваційні процеси – підґрунтя проектування нових освітніх технологій / В. М. Пінчук // Освіта і управління. – 1998. – № 3. – С.42 – 56. **8. Поташник Н. Н.** Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт : пособие для учителя / Н. Н. Поташник. – К.: Рад. шк., 1988. – 187 с.

### **Пархомець І. Ю.** Управлінські умови впровадження освітніх інновацій у навчально-виховний процес ліцею

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена потребою поліпшення якості освіти, яке неможливе без створення інноваційного простору. Особливістю роботи школи в нових умовах є вивчення, активне впровадження в навчально-виховний процес освітніх інновацій, що робить школу конкурентоспроможною на ринку освітніх послуг.

**Ключові слова:** освітні інновації, умови впровадження освітніх інновацій, експериментальна діяльність, модель учнівського самоврядування.

**Пархомец И. Ю. Управленческие условия внедрения образовательных инноваций в учебно-воспитательный процесс лицея.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена потребностью улучшения качества образования, которое невозможно без создания инновационного пространства. Особенностью работы в школе в новых условиях является изучение, активное внедрение в учебно-воспитательный процесс образовательных инноваций, которые делают школу конкурентоспособной на рынке образовательных услуг.

*Ключевые слова:* образовательные инновации, условия внедрения образовательных инноваций, экспериментальная деятельность, модель ученического самоуправления.

**Parkhomets I. Yu. Managerial conditions for the implementation of educational innovations in the educational process of the lyceum.**

The relevance of the material presented in the article is defined by the need to improve the quality of education, which is impossible without the creation of innovative space. The peculiarity of school work in new conditions is the study, active implementation of educational innovations in the educational process that makes school competitive in the market of educational services.

*Keywords:* educational innovations, the conditions of implementation of educational innovations, experimental activities, the model of student self-government.

УДК 37:005.35

*Прасолова Е. Ю.*

**ШКОЛА КАК СУБЪЕКТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Постановка проблемы.** Процессы демократизации и гуманизации образования требуют коренных изменений в системе управления образовательными учреждениями всех уровней и прежде всего – общеобразовательных школ как фундамента системы образования. Неотъемлемой частью образовательного менеджмента, по мнению Т. Сорочан, становится принцип партисипативности. [2, с. 3]. Он предполагает, что равноправными участниками процесса становятся,

наряду с администрацией, педагогической и ученической коллективы, родительские и попечительские советы, общественные организации. Смена управленческой парадигмы ведет к смене форм. Одной из таких форм, способной обеспечить права, интересы и активное участие в повышении эффективности образования заказчиков образовательных услуг, может стать корпоративное управление, при котором все участники процесса образования берут на себя определенные обязательства в сфере управления учреждением.

**Анализ актуальных исследований.** В новейших подходах к организации системы образования (научные труды Г. Ельниковой, В. Кременя, В. Пикельной, Т. Сорочан, Е. Хрыкова) начинают доминировать более гибкие модели, ориентированные на государственно-общественное партнерство, гуманизацию и демократизацию управления в учебных заведениях, что, собственно, и позволяет продвигаться к формированию общества знаний как результату усилий всего общества.

Дискурс научной мысли в сфере управления образованием свидетельствует, что переход к парсипативным формам управления образовательным учреждением способно превратить его в корпоративный субъект, конкурентоспособность которого основана на открытости системы управления, впитывающей в себя инициативу и ответственность всех участников процесса образования.

**Цель статьи** – рассмотреть некоторые механизмы взаимодействия участников процесса образования в процессе превращения системы управления в корпоративный субъект.

**Изложение основного материала.** Интенсивно развивающийся мир не может не передавать свою динамику процессу образования, который обеспечивает воспроизводство знаний для формирования производительных сил общества. Фактически школа (в самом широком смысле слова) стоит перед дилеммой: или сохранить традиционный уклад и утратить конкурентоспособность, или адекватно реагировать на вызовы времени и найти формы самоорганизации, позволяющие ей „учить учиться” таким образом, чтобы вписаться в общество знаний.

Решение данной проблемы невозможно без изменений системы управления школой, без сознательного проектирования ее образовательным менеджментом механизмов и форм, способных концентрировать в себе инновационную энергию всех участников процесса. И здесь очень важно, чтобы и заказчики образовательных услуг, и образовательный менеджмент ясно осознавали место

современной школы в удовлетворении общественной потребности в знаниях.

Определенная часть родителей учащихся, даже не сталкивавшихся со школой советского типа, представляют ее как объект патерналистского объединения граждан – „второй дом”, в котором учитель обязан на время заменить их. Другая часть рассматривает школу как явление рыночного общества и убеждена, что товаром государственного учреждения образования является не качественная образовательная услуга, а ее оценивание применительно к их ребенку. Такой пассив общественной психологии свойственен всем обществам переходного типа, когда старые нормы организации образования еще не умерли, а новые не обрели необходимой силы. Поэтому первая задача образовательного менеджмента состоит в том, чтобы четко разъяснить правила игры, обозначив, во-первых, государственные стандарты образовательных услуг, и, во-вторых, возможность участия в повышении их качества всех заинтересованных сторон.

Вторая задача – создать условия для сотрудничества в управлении, предложить его первичные формы и визуализировать образ нового типа управления. При ее решении важно найти вербальную формулу, которая доступно и лапидарно выражает идею. Она может быть выражена, к примеру, в коротком лозунге – „Вместе!”. Для повышения активности всех сторон образовательного процесса не менее важно закрепить и поддерживать в сознании участников мысль о прямой зависимости качества образовательных услуг от общих усилий. Традиционные стенды, видеопродукция, школьный сайт, внешкольные мероприятия – все эти формы способны нести наглядную информацию о совместной деятельности сторон образовательного процесса в формировании новой системы управления.

Третья задача – создание достаточных условий для превращения образовательного учреждения в корпоративный субъект, который через объединение сил ориентирует свою деятельность на постоянное повышение собственной конкурентоспособности.

„В основі демократизації управління лежать ідеї синергетичного підходу, – верно отмечает Е. Хриков. – Він дає змогу розглядати людину як складну, відкриту систему, що само організовується, само розвивається, якій неможливо нав'язати невластиві їй шляхи розвитку... Синергетика акцентує увагу на тому, що в управлінні складними системами головне – не потужність, а резонансність впливу” [5, с. 167].

Демократизация системы управления в образовательном

учреждении создает предпосылки к тому, чтобы главной ценностью образования на деле становился учащийся – раскрывающийся в процессе образования человеческий капитал, который будет инвестирован в развитие общества.

Синергетический эффект возможен, если в учебном заведении среднего звена создаются предпосылки для активного участия в управлении, для выработки целостной стратегии развития как концентрированной идеи, сформулированной всеми функциональными звеньями управления. Другими словами, если учебное заведение организовано как корпоративный субъект, действующими звеньями которого выступают директорат (образовательный менеджмент), учительский, родительский коллективы, учащиеся (в формате ученического самоуправления), попечительский совет, совет выпускников и т. д.

Кроме того, корпоративное управление является наиболее органичной производственной формой открытого общества, в котором оно выступает как действующий „механизм соблюдения, регулирования и достижения баланса интересов” [1, с. 25]. Очевидно, что школа как раз и является механизмом, во-первых, обеспечивающим баланс интересов всех участников образовательного процесса, а во-вторых, демонстрирующим для них действующую (обучающую) модель организации общества, основанного на балансе интересов.

В этих условиях одним из важнейших компонентов корпоративного управления оказывается концептуальное проектирование [4]. Концептуальное проектирование создает формат для достаточно эластичного и вместе с тем последовательного программирования развития образовательного учреждения. Оно исключает как спонтанные решения руководства, стремление плыть по течению, так и жесткое следование догматике, официозу, окаменевшей традиции, предполагая системность, гибкость, постоянную оптимизацию инструментов развития по совокупности решений.

И если инициатором предложений может быть любой из участников процесса, то координатором, несомненно, выступает директорат, или образовательный менеджмент. В его задачи входит актуализация инициатив, поступающих от всех заинтересованных сторон, формирование фундаментальных целей, гибкой концепции развития и имиджа учебного заведения.

Существенную роль в целенаправленности образовательного процесса несет емкая, понятная формула сплочения – концепт,

концентрирующий в себе как опыт, так и задачи, стоящие перед образовательным учреждением. Не менее важно и то, чтобы его выбор стал результатом открытого обсуждения всех вариантов, предложенных участниками процесса. Позволим себе сослаться на пример нашего образовательного учреждения, где к обсуждению инициированы такие концепты, как „Школа, где каждый успешен”, „Парус в океане знаний”, „Познай себя” и т. д. И ход обсуждения формулы, и выбор одной из них сами по себе являются школой концептуального проектирования, во многом определяющей, в каком направлении будет развиваться корпоративный субъект образования.

В системе корпоративного управления функции образовательного менеджмента выглядят своеобразно, если не сказать парадоксально. Менеджером в образовании может выступать тот, кто сам готов и способен к инициативе и нестандартным управленческим решениям, генерировать идеи. Но фактически его задача – создавать предпосылки и оптимальные условия для того, чтобы инициативы на всех уровнях образовательного процесса не только приобрели системный характер, но и поощрялись именно как корпоративные инициативы. Другими словами, чем менее заметна роль менеджмента, тем более эффективной является его работа. При корпоративном управлении на первый план выходит личностный вклад в достижение общих целей. Особый смысл эта норма приобретает в сфере, которая традиционно рассматривалась в качестве сферы административного руководства.

Естественно, отменить администрирование как инструмент управления нельзя. Однако его применение предполагает ряд серьезных ограничений, и не должно использоваться, когда может быть заменено корпоративным решением. Особенно если дело касается спорных вопросов, вопросов взаимоотношений между участниками образовательного процесса и сторонами, имеющими в нем свой интерес. В таких случаях корпоративное решение становится важным моральным фактором процесса образования.

Достичь синергетического эффекта можно, если усилия менеджмента направлены на создание и постоянное совершенствование системы взаимодействия и взаимочетности всех участников образовательного процесса. Такой подход создает основу для перерастания спонтанного партнерства учителя и учащегося, менеджмента учреждения и родительского коллектива в открытую систему образования, при которой ответственность всех партнеров становится общей формой ценностных ориентаций.



**Вывод.** Задача образовательного менеджмента состоит в том, чтобы сгенерировать усилия всех участников образовательного процесса и в идеале создать устойчивую, саморазвивающуюся систему, превратив школу из объекта, где оказываются образовательные услуги, в корпоративный субъект. Объединяющие идеи могут быть разными – все зависит от конкретных условий, уровня взаимодействий. Но несомненно, что внутренней движущей силой любого корпоративного субъекта является понимание того, что усилия, предпринимаемые всеми сторонами, – это общественные вложения в человеческий капитал, который возвращается сторицей только в том случае, если обеспечивает собственное самовозрастание.

### Литература

1. **Карапетян Д.** Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики / Д. Карапетян, М. Грачева // Управление компаний. – 2004. – № 1. [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str076.html> 2.
2. **Сорочан Т. М.** Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
3. **Сорочан Т. М.** Маркетинг в освіті та зв'язки з громадськістю / Т. М. Сорочан // Освітній менеджмент : навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 274 – 312.
4. **Теслинов А.** Обоснование подходов к образованию развивающего типа / А. Теслинов, И. Протасова, А. Чернявская // Economics and Management. 2 (5) 2013. Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej. Białystok, 2013. P.147-175.
5. **Хриков С. М.** Управління навчальним закладом : навч. посіб. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

### **Прасолова Е. Ю.** Школа как субъект корпоративного управления

Работа образовательных учреждений в условиях рыночной конкуренции ведет к преобразованию системы управления ими. Переход от административного управления к корпоративному, способствующий консолидации сил всех участников учебно-воспитательного процесса, требует выработки новой системы понятий, приоритетов, практической деятельности.

**Ключевые слова:** корпоративный субъект, образовательный менеджмент, концептуальное проектирование.

### **Прасолова О. Ю. Школа як суб'єкт корпоративного управління**

Робота освітніх закладів в умовах ринкової конкуренції веде до перебудови системи управління ними. Перехід від адміністративного управління до корпоративного, який сприяє консолідації сил всіх учасників навчально-виховного процесу, вимагає опрацювання нової системи понять, пріоритетів, практичної діяльності.

**Ключові слова:** корпоративний суб'єкт, освітній менеджмент, концептуальне проектування.

### **Prasolova O. Yu. School as the subject of corporate management**

Work of the educational establishments under the conditions of the market rivalry leads to the reconstruction of managing system. The transfer from the administrative to the corporative management, which helps the consolidation of the strength of the participants of the educational process, requires creating of the new system of notions, priorities and practical activity.

**Keywords:** corporative subject, educational management, conceptual projecting.

УДК 373.02.091

*Прибінська І. С.*

### **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

Організаційна культура дошкільного закладу освіти визначається, як колективна цінність, що забезпечує досягнення якості дошкільної освіти, яка визначає характер взаємин, комунікацій, індивідуальний стиль діяльності педагога й загальний корпоративний імідж освітньої установи. Визначення організаційної культури ДНЗ спиралося на поняття, дане В. А. Співаком, про те, що організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, явищ, притаманних певній організації, які відображають її індивідуальність, проявляються в поведінці та взаємодії.

Організаційна культура дошкільного закладу реалізується в особистісному аспекті, де індивідуальні цінності при системі управління стають загальними й забезпечують ефективність освітнього процесу.

Організаційна культура дошкільного навчального закладу розуміється нами, як результат системи управління, в якому відображені корпоративні цінності, включені в систему управління.

У функціональному відношенні організаційна культура допомагає вирішити наступні завдання:

- скоординувати з допомогою встановлених правил і процедур професійну діяльність педагогів;

- мотивувати діяльність співробітників у потрібному напрямі й ритмі шляхом демонстрації їм прогресивних і негативних тенденцій її розвитку;

- профілювати діяльність, набувати характерні відмінності від інших освітніх установ (у позитивному сенсі);

- уникнути професійних ілюзій.

Організаційна культура навчального закладу в змозі реалізувати багато функцій управління. Низький рівень організаційної культури не тільки гальмує розвиток освітньої установи, але не дозволяє педагогічному колективу розпізнати себе й використовувати свої можливості в інтересах дітей. Мало того, колектив може жити в обстановці соціальних і професійних ілюзій, які нічого спільного з реальністю не мають. Все це призводить до зниження якості освітніх послуг, гальмує реформування системи дошкільної освіти, заважає переходу освіти на сучасний рівень, який відповідає суспільно-політичним потребам держави.

Рівень розвитку організаційної культури дошкільного навчального закладу свідчить про компетентність керівника закладу, рівень його управлінської майстерності, від чого залежить цілеспрямована та організована діяльність колективу, отримання якісних результатів освіти, що сприяє модернізації дошкільної освіти, перехід на новий сучасний рівень відповідно до потреб держави та вимог часу.

Головним завданням реформування освіти є пошук сучасних підходів, методів, норм, традицій і систем управління, які найбільшою мірою відповідали б економічним, історичним і культурним умовам розвитку нашої країни. Необхідне виявлення й тієї частини культурної спадщини, яка була б сумісна із сучасними методами й системами управління. Ефективність системи управління дошкільною установою вже немислима без розвитку корпоративної культури педагогів, які працюють у ньому. Необхідною передумовою формування корпоративної культури в сучасному дошкільному навчальному закладі є ідеологія та практика соціального партнерства, яка обумовить саму

можливість формування єдиної корпоративної культури.

Питання розвитку корпоративної культури дуже актуальне стосовно сфери управління дошкільною освітньою установою, тому що корпоративна культура виступає частиною управлінської культури, є основою формування організації, показником якості її діяльності. Навколо управлінських функцій у педагогічних дослідженнях вибудовувався пошук механізму управління якістю освіти. Питання забезпечення якості педагогічного процесу в сучасному ДНЗ актуалізоване зростаючими освітніми потребами дітей і батьків (оздоровчими, художніми, математичними, мовними та ін.), відкриттям груп короткотривалого перебування, визначенням його нового статусу – щаблі дошкільної освіти. Розвиток корпоративної культури фахівців дошкільного закладу дозволить підняти його статус, створити новий імідж і забезпечити якість підготовки дітей до школи, тим самим зробити освітню установу конкурентоспроможною, а співробітників – мобільними.

Управління розвитком корпоративної культури педагогів представляє вид діяльності керівника, що включає проектування, прийняття рішень, аналіз результатів, ефективність; управління спрямоване на становлення корпоративної культури співробітників.

Корпоративна культура є невід'ємним компонентом управлінської практики керівника. Нові умови господарювання та соціальний клімат, підвищення освітнього рівня, мотивації та громадянської відповідальності співробітників ДНЗ дають потужний імпульс розвитку корпоративної культури в усьому її розмаїтті й вимагають від керівників ДНЗ перегляду ставлення до неї. В основі розвитку корпоративної культури лежать правила, закони, норми, ідеї, внутрішні кодекси, стандарти поведінки та відносин, табу, які регулюють взаємовідносини співробітників і орієнтують їх на інноваційні процеси, що обумовлюють досягнення якості діяльності ДНЗ.

Корпоративна культура забезпечує підтримку ініціативи педагогів, їх новаторські ідеї, взаємну довіру й співпрацю в ДНЗ. Її можна визначити, як високий етичний стандарт ДНЗ, який виявляє дух солідарності, почуття причетності співробітників до корпоративної родини.

У сучасній практиці дошкільних установ за наявності чітко поставлених цілей, завдань стабільного функціонування установи без рішення „культурного питання” не досягається ефективність роботи

колективу. Корпоративна культура, контрольована керівником ДНЗ, як можна краще підходить для відображення у свідомості співробітників процесів делегування повноважень і необхідності спільних зусиль. У створенні корпоративної культури сьогодні вбачаємо етичний ресурс подальшого розвитку, об'єднання новаторського потенціалу педагогів.

Розробляючи модель розвитку корпоративної культури педагогів, необхідно спиратися на поняття розвитку корпоративної культури, яке треба розуміти як процес творення керівником цінностей, що визначають життєдіяльність установи, цінності, які включені в систему господарювання та стимулюють співробітників до активної творчості.

Модель управління розвитком корпоративної культури педагогів дошкільного закладу являє собою підсистему в системі управління педагогічним колективом ДНЗ та включає мету, завдання, зміст діяльності керівника й підлеглих, структурні компоненти, технології, принципи. Матеріальний, організаційний і розвиваючий компоненти є основоположними в моделі розвитку організаційної культури.

Матеріальний компонент моделі розкриває матеріальну культуру та матеріально-технічну основу організації ДНЗ. На наш погляд, матеріальну культуру можна визначити як культуру організації, що включає культуру умов праці, культуру управління, культуру міжособистісних стосунків і культуру окремої особистості.

Організаційний компонент моделі характеризує організаційну культуру педагогів. Основою для структуризації управлінської діяльності є положення, що в будь-якій організації присутній розподіл праці педагогів. У цьому відношенні дошкільний заклад не виняток. Його характерна особливість – спеціальний розподіл праці, а саме закріплення конкретної роботи за педагогами, тобто тими, хто здатний виконати її краще за усіх з погляду організації як єдиного цілого. У штатному розкладі сучасного ДНЗ такі педагоги є не тільки в педагогічній (вихователі, музичний керівник, інструктор з фізичної культури, педагог-психолог, педагоги додаткової освіти, логопед, молодші вихователі), але й у медичній (масажист, дієтолог, спеціаліст з функціональної діагностики та ін.), а також у обслуговуючій сфері.

Розвиваючий компонент моделі забезпечує умови для розвитку корпоративного та індивідуального іміджу педагогів різними методами й формами організації їх діяльності, а також особистісних і професійних якостей, що забезпечують успіх діяльності установи: мотиваційна спрямованість, ціннісні орієнтації, компетентність, комунікативність та ін.

Управління розвитком корпоративної культури дошкільного навчального закладу забезпечується культурою управління керівника. Управління є тим важелем, який націлений на активізацію людини шляхом створення всіх необхідних умов для прояву й розвитку його творчого потенціалу.

## Література

**1. Виханский О. С.** Менеджмент / О. С. Виханский. – М. : Экономистъ, 2006. – 528 с. **2. Шейн Е.** Організаційна культура і лідерство / Еге Шейн. – СПб. : Пітер, 2007. – 336 с. **3. Бойделл Т.** Як поліпшити управління організацією / Т. Бойделл. – М.: Просвещение, 2001 – 310 с.. **4. Молл Е. Г.** Менеджмент: организационное поведение / Е. Г. Молл. – М., 1998. – 155 с.

### **Прибінська І. С. Розвиток організаційної культури в системі управління дошкільним навчальним закладом**

У статті розкрито поняття „організаційна культура дошкільного навчального закладу”, визначені функціональні завдання організаційної культури ДНЗ та її роль у системі управління закладом. Надані основні аспекти розробки моделі формування та розвитку організаційної культури дошкільного навчального закладу.

**Ключові слова:** організаційна культура, організаційна культура дошкільного навчального закладу.

### **Прибинская И. С. Развитие организационной культуры в системе управления дошкольным образовательным заведением**

В статье раскрыто понятие „организационная культура дошкольного учебного заведения”, определены функциональные задачи организационной культуры ДОЗ и ее роль в системе управления заведением. Предоставлены основные аспекты разработки модели формирования и развития организационной культуры дошкольного учебного заведения.

**Ключевые слова:** организационная культура, организационная культура дошкольного учебного заведения.

### **Pribinska I.S. The development of organizational culture in the management of pre-school educational institution**

In the article the concept of "organizational culture preschool

institution," defined functional tasks of organizational culture preschool educational institution and its role in the establishment of a control system. Provided the main aspects of the development model of the formation and development of organizational culture preschool educational institution.

**Keywords:** organizational culture, organizational culture preschool educational institution.

**УДК 37.07:005.95**

*Разорьонова М. В.*

### **ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Удалість входження України у світовий освітній простір багато в чому залежить від професіоналізму науково-педагогічних працівників вищої школи. Тому розвиток кадрового потенціалу сучасного університету є надзвичайно актуальним управлінським завданням.

Потенціал вищого навчального закладу та його складові було досліджено В. Андрієнко, М. Артюхіною, А. Єгоршиним, Д. Закіровою, Л. Захарчук, І. Каленюк, Г. Красноженовою, П. Куліковим, І. Палкіним, С. Мічківським, Т. Моїсеєвою, О. Сіренко, Є. Чернишовою та ін. [10; 12 та ін.]. Предметом аналізу В. Бондаря, І. Булах, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Ю. Мокіної, В. Олійника, В. Пікельної, С. Сисоєвої, Т. Сич, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін. були проблеми управління якістю педагогічної діяльності в різних педагогічних системах. В. Радченко присвятив своє дослідження обґрунтуванню змісту й технології управління якістю професійної діяльності викладачів вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації на засадах менеджменту й мотивації праці [9]; В. Олійник та Є. Чернишова визначили особливості формування кадрового потенціалу в системі післядипломної освіти [6; 12]; Ю. Мокіна розробила математичні моделі оцінювання діяльності науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів, придатних для управління ефективністю цієї діяльності [8]. Шляхи вдосконалення системи управління кадрами у ВНЗ фрагментарно розглянуто у працях А. Березовського, І. Болтіна, В. Вятишева, І. Герасимова, Д. Мануйлова, Л. Романкової, І. Федорова та інших дослідників.

Існує суперечність між потребою в забезпеченні інтенсивного

розвитку кадрового потенціалу університетів і відсутністю наукових робіт, у яких цю проблему було б розглянуто комплексно, цілісно та запропоновано систему управління розвитком цього потенціалу, тому що проблема управління розвитком кадрового потенціалу сучасного українського університету ще не була предметом спеціального дослідження.

Мета статті – сформулювати принципи управління розвитком кадрового потенціалу сучасного українського університету.

Під принципами ми розуміємо головні, найбільш суттєві правила, установки, відповідно до яких має здійснюватися таке управління. Кадровий потенціал університету включає потенціал колективної діяльності, який створюється за рахунок потенціалів діяльності кожного працівника та кожного структурного підрозділу університету, а також синергії від їх взаємодій.

При обґрунтуванні принципів управління розвитком кадрового потенціалу ми спиралися на положення філософії нестабільності (І. Пригожин, І. Стенгерс), системного (І. Блауберг, В. Садовський, А. Уйомов, Н. Кузьміна, Е. Юдін), компетентнісного (В. Вайденко, Е. Зеєр, І. Зимня, О. Овчарук, О. Пометун, А. Хуторський), аксіологічного (В. Крижко, В. Кремень, І. Мамаєва), акмеологічного (Б. Ананьєв, А. Деркач, Н. Кузьміна) підходів, теорії самоорганізації (І. Пригожин, В. Бранський, В. Кремень, В. Степін, С. Пожарський, В. Василькова) та гуманістичного управління (М. Фолет, Ч. Барнард, Е. Мейо, Ф. Ротлісберг, А. Маслоу, Д. Макгрегор), створення умов (Є. Хриков), моделювання (Б. Койшибаєва, Л. Кудрявцев, Л. Растрігін, П. Сікорський, Р. Шеннон, В. Штофф), положення кадрового менеджменту щодо завдань, змісту та методів роботи з персоналом (Р. Дафт, Дж. Іванцевич, А. Кемпінски, Д. Кендрик, Т. Коно, М. Мескон, Г. Шмідт).

Після проведеного теоретичного аналізу наукової літератури, а також опитування експертів щодо значущості певних положень для ефективного розвитку кадрового потенціалу ВНЗ було сформульовано наступні принципи управління розвитком кадрового потенціалу сучасного українського університету:

- принцип спрямованості управління розвитком кадрового потенціалу на забезпечення реалізації місії, мети та завдань діяльності університету;
- принцип орієнтації на завдання інтеграції вищої освіти України у світовий освітній та науковий простір;



- принцип перспективності й спрямованості на безперервний розвиток кадрового потенціалу університету;
- принцип організаційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу університету;
- принцип комплексності методів і форм управління розвитком кадрового потенціалу університету;
- принцип створення сприятливого для розвитку кадрового потенціалу середовища;
- принцип спрямованості на багаторівневий розвиток кадрового потенціалу (університет, факультет, кафедра, самоосвіта);
- принцип людиноцентризму, поєднання інтересів ВНЗ і викладачів, спрямованості на реалізацію їхнього творчого потенціалу;
- принцип варіативності;
- принцип активної позиції працівників ВНЗ у системі управління розвитком кадрового потенціалу;
- принцип комплексності управління розвитком кадрового потенціалу університету;
- принцип розумного регулювання;
- принцип науковості та інноваційності.

Запровадження в університеті системи управління розвитком кадрового потенціалу, в основу якої покладено названі принципи, сприятиме успішній реалізації стратегії формування кадрового потенціалу університету. Ця стратегія включає наступні основні етапи: аналіз кадрового потенціалу університету, вибір цілей управління кадровим потенціалом університету, планування розвитку персоналу, обґрунтування стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до пріоритетів ВНЗ, створення умов для реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу, контролювання та оцінювання рівня успішності реалізації стратегії.

Напрямом подальших досліджень є обґрунтування критеріїв ефективності управління розвитком кадрового потенціалу сучасного українського університету.

### **Література**

**1. Астахова Е. В.** Кадровый корпус высшей школы Украины: метаморфозы развития : монография / Е. В. Астахова. – Х. : Изд-во НУА, 2006. – 188 с. **2. Боголіб Т. М.** Принципи управління вузом : монографія / Т. М. Боголіб. – К. : Тов-во „Знання”, КОО, 2004. – 204 с.

- 3. Дзвінчук Д. І.** Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство : посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. І. Дзвінчук. – К. : НІЧЛАВА, 2003. – 239 с.
- 4. Ільїч Л. М.** Трудовий потенціал України та ефективність його використання : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Л. М. Ільїч. – К., 2006. – 20 с.
- 5. Кушнір В. А.** Теоретико-методологічні основи системного аналізу педагогічного процесу вищої школи : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / В. А. Кушнір. – Кіровоград : Кіровоград. держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка, 2003. – 491 с.
- 6. Олейник В. В.** Современные подходы к развитию кадрового потенциала системы последиplomного педагогического образования / В. В. Олейник // Последипломное образование в Украине. – 2010. – № 2. – С. 3–7.
- 7. Модернізація системи вищої освіти України: соціальна цінність і вартість для України / М. Ф. Михальченко, В. П. Андрущенко, О. І. Лукашевич, Т. О. Нельма, В. І. Рябенко, З. Ф. Самчук; Ін-т вищої освіти АПН України. – К. : Пед. думка, 2007. – 223 с.**
- 8. Мокіна Ю. В.** Математичні моделі в системах управління ефективністю діяльності професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. кандидата екон. наук : 08.03.02 / Ю. В. Мокіна. – К., 2006. – 22 с.
- 9. Радченко В. М.** Управління якістю професійної діяльності викладачів вищих навчальних закладів I – II рівнів акредитації : дис. на здоб. наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки / В. М. Радченко. – К., 2007. – 23 с.
- 10. Сіренко О. М.** Аналіз багаторівневої структури потенціалу ВНЗ / О. М. Сіренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/13997/1/14.doc>
- 11. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом : навч. пос. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
- 12. Чернишова Є. Р.** Теорія і практика формування кадрового потенціалу навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти : дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 / Євгенія Родіонівна Чернишова. – К., 2013. – 443 с.

### **Разорьонова М. В. Принципи управління розвитком кадрового потенціалу сучасного університету**

На основі теоретичного аналізу наукової літератури та опитування експертів щодо значущості певних положень для ефективного розвитку кадрового потенціалу ВНЗ було сформульовано принципи управління розвитком кадрового потенціалу сучасного

українського університету.

**Ключові слова:** університет, кадровий потенціал, розвиток кадрового потенціалу, управління розвитком кадрового потенціалу університету, принципи управління розвитком кадрового потенціалу університету.

### **Разорёнова М. В. Принципы управления развитием кадрового потенциала современного университета**

На основе теоретического анализа научной литературы и опроса экспертов по поводу значимости определенных положений для эффективного развития кадрового потенциала ВУЗа были сформулированы принципы управления развитием кадрового потенциала современного украинского университета.

**Ключевые слова:** университет, кадровый потенциал, развитие кадрового потенциала, управление развитием кадрового потенциала университета, принципы управления развитием кадрового потенциала университета.

### **Razorenova M. V. Principles of the management of the development of the staff potential of the modern university**

There were formulated principles of the management of the development of the staff potential of Ukrainian university on the basis of the theoretical analysis of the scientific literature and the interviewing of the experts about the significance of the definite provisions for the effective development of the staff potential of higher educational establishment.

**Keywords:** university, staff potential, development of staff potential, management of the development of staff potential of University, principles of the management of the development of staff potential of University.

УДК331.45:37.014.6

**Рибкіна О. В.**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

Найбільша цінність держави – це людина та її здоров'я, і вона докладає великих зусиль, створюючи безпечні умови життєдіяльності в середовищі праці й навчання. Система освіти у будь-якій країні

покликана сприяти реалізації основних завдань соціально-економічного та культурного розвитку суспільства, тому що саме навчальні заклади готують людину до активної діяльності в різних сферах економічного, культурного та політичного життя суспільства. Тому сьогодні серед основних пріоритетів влади – удосконалення системи управління охороною праці, метою якої є підвищення безпеки та планомірне поліпшення умов у навчальних закладах. Ефективна система управління охороною праці – запорука нормального функціонування навчального закладу. Створити таку систему – складне організаційно-технічне завдання, шляхи розв'язання якого у нас ще не остаточно визначені й потребують удосконалення.

Якою має бути система управління організації охорони праці в навчальному закладі, який підхід або яку модель управління обрати й чим керуватися при розробці нових або переробці існуючих СУОП?

Це вихідні питання, які стоять перед керівником навчального закладу. Сьогодні існує багато важелів управління, які призводять до бажаних результатів. Технологія діяльності ґрунтується на системному підході директора навчального закладу до управління охороною праці, на створенні безпечних умов життєдіяльності всіх учасників навчально-виховного процесу.

Разом з тим, незважаючи на всі зусилля в організації роботи з безпечних умов навчання, протягом 2013 року за підсумками статистичних звітів за формою Н-Н (травматизм під час навчально-виховного процесу) зареєстровано 472 (у 2012 році – 474) нещасних випадків, що сталися в закладах освіти області, з яких: 420 – з учнями загальноосвітніх навчальних закладів (у 2012 році – 429), 27 – з вихованцями дошкільних закладів (у 2012 році – 28), 14 – у позашкільних навчальних закладах (у 2012 році – 12), 9 – у закладах обласної комунальної власності (у 2012 році – 3) та 2 – у професійно-технічному навчальному закладі (у 2012 році – 2).

Стабільно високим залишається показник травмованих на перервах. Дані факти продовжують свідчити про недостатній рівень організації дозвілля учнів під час перерв, невміння учнями вирішувати конфліктні ситуації, відсутність належного контролю з боку адміністрації навчальних закладів з організації чергування вчителів під час перерв.

Найбільша кількість нещасних випадків зареєстрована в навчальних закладах міст: Луганськ (95), Алчевськ (36), Свердловськ (30), Первомайськ (27), Краснодон (25), Стаханов (25), Красний Луч

(19), Ровеньки (16), Лисичанськ (15); у районах: Лутугинському (30), Кременському (21), Троїцькому (12) і в Старобільському (12).

На підставі вивчення та аналізу стану травматизму, причин його виникнення серед дітей та учнівської молоді можна зробити висновок, що, незважаючи на певні позитивні зрушення в роботі із забезпечення безпеки життєдіяльності та профілактики виробничого та невиробничого травматизму, рівень дитячого травматизму залишається досить високим, а отже, заходи, які здійснюються в навчальних закладах, недостатньо ефективні й не забезпечують стовідсоткового виконання державної політики в галузі охорони праці. Шляхи вирішення цієї проблеми повинні бути спрямовані на підвищення ефективності управління безпекою життєдіяльності в навчальних закладах, посилення роз'яснювальної, профілактичної роботи з дітьми, підвищення рівня викладання предмета „Основи безпеки життєдіяльності” та вимог нормативних документів щодо розслідування та обліку нещасних випадків.

**Мета статті.** Безперечно, підвищення ефективності в справі профілактики травматизму, насамперед, залежить від чіткої координації та тісної взаємодії між управлінням, адміністраціями навчальних закладів, педагогічними колективами та батьківською громадськістю.

Разом з тим, у вищевказаних навчальних закладах з боку керівників відсутній належний контроль за станом травматизму, питання безпеки життєдіяльності дуже рідко розглядаються на засіданнях педагогічних рад, нарадах з директором та батьківських зборах. У випадках травмування дітей не робиться глибокий аналіз причин їх виникнення, що призводить до повтору таких випадків [1].

Це акцентує увагу на створенні безпечних умов під час здійснення навчально-виховних занять, упровадження конкретних заходів, спрямованих на збереження здоров'я та життя всіх учасників цього процесу.

Не секрет, що робота навчального закладу не може бути високоєфективною, якщо на першому місці не стоять питання створення умов та виконання посадових обов'язків, спрямованих на збереження як власного життя й здоров'я працівників закладу, так і життя та здоров'я вихованців.

Кожен досвідчений педагог розуміє, що сьогодні для держави економічно вигідно не боротися з наслідками порушення здоров'я громадян України, а докласти максимум зусиль, щоб, насамперед, через систему освіти впливати на умови збереження, зміцнення та відновлення

здоров'я особистості. Тому в кожному навчальному закладі у першу чергу повинні бути створені умови з відповідною матеріально-технічною базою, але, на жаль, на даний момент не вистачає коштів для реалізації цих умов.

Пріоритетними залишаються збереження життя та здоров'я учасників трудової діяльності. Саме тому керівник установи повинен розуміти, що, налагоджуючи належну роботу з охорони праці в системі освіти, він зберігає життя та здоров'я, створює безпечні умови праці, оптимальний режим роботи й навчання, попереджає травматизм.

Питання охорони праці в закладах вирішуються на основі законодавчих, нормативно-правових актів з охорони праці, а також галузевих, територіальних і цільових програм, спрямованих на поліпшення стану умов ОП, що дозволяє створити базу для подальшого розвитку системи управління в цій важливій сфері.

Робота колективу навчального закладу з охорони праці організовується на підставі Закону України „Про охорону праці” та Положенням „Про організацію роботи охорони праці учасників навчально-виховного процесу в навчальних закладах та закладах освіти” (Наказ МОН № 563 від 01.08. 01 (із змінами Наказ МОН № 782 від 20.11.2006)).

Оскільки організація роботи з охорони праці в навчальному закладі покладається на керівника, то керівник відповідає за створення безпечних умов навчально-виховного процесу згідно з чинним законодавством.

Відповідно до статті 16 Закону України „Про охорону праці”, у навчальних закладах для забезпечення пропорційної участі працівників у вирішенні питань безпеки, гігієни праці та виробничої санітарії за рішенням трудового колективу створюється комісія з питань Охорони праці. Комісія створюється з представників адміністрації, профспілки, а також уповноваженого з питань охорони праці колективу, інших фахівців згідно з Типовим Положенням з питань охорони праці. Однак така комісія може й не створюватися, але служба управління охороною праці (СУОП) має бути створена обов'язково.

У навчальних закладах організацією роботи охорони праці займається директор (керівник) та представники трудового колективу.

Планування роботи з охорони праці проводиться на основі аналізу та контролю діяльності навчального закладу, складається річний план, у якому визначаються такі заходи: навчання та перевірка знань; проведення інструктажів; перегляд посадових інструкцій та інструкцій з

охорони праці; внутрішній контроль; розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня безпеки учасників навчально-виховного процесу; визначення потреби в новому обладнанні, матеріально-технічних засобах безпеки, санітарно-побутовому обслуговуванні.

Актуальні питання річного планування:

Серпень-вересень: проведення інструктажів (вступного, первинного співробітниками та учасниками навчально-виховного процесу); видання наказу з організації охорони праці та безпеки життєдіяльності; перегляд інструкцій і правил з охорони праці та з безпечних умов праці; оформлення актів і дозволів; забезпечення проходження медичних оглядів.

Січень – лютий: повторний інструктаж; аналіз стану ОП.

Протягом року: організація та проведення занять з учнями з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності; творчі конкурси, масові заходи; проведення батьківських зборів з попередження дитячого травматизму в побуті; проведення внутрішнього контролю за дотриманням учасників навчально-виховного процесу правил і вимог охорони праці та безпеки життєдіяльності; аналіз травматизму; проведення навчання та перевірка знань з питань охорони праці з працівниками закладу згідно з Положенням.

З метою систематичного дотримання вимог нормативно-правових актів з питань охорони праці в загальноосвітньому закладі доцільно створити трирівневу систему контролю.

Контроль виконує: діагностичну, корекційну та регулюючу функції, на підставі цього контролю здійснюється перспективне, поточне та оперативне планування.

1-й рівень: завідувачі кабінетами, майстернями та ін. – перевірка стану робочих місць, справність обладнання тощо (щоденно).

2-й рівень: заступники директора та керівники структурних підрозділів – перевірка всіх ввірених об'єктів, коригування роботи співробітників, позначається відповідним записом у журнали внутрішнього контролю (1 раз на місяць).

3-й рівень: керівник або уповноважений від імені керівника – повний адміністративний контроль за дотриманням усіх учасників освітнього процесу вимог безпечних умов праці (не менше 2-х разів на навчальний рік).

За результатами контролю узагальнюються результати перевірок, готуються довідки, на підставі яких видається відповідний наказ, визначаються заходи щодо усунення недоліків. Результати

розглядаються на засіданні педагогічної ради.

Забезпечення здорових, безпечних умов навчально-виховного процесу, попередження травматизму учасників покладається на керівника установи і буде успішним за умови змістовної та цілеспрямованої організації роботи з охорони праці й безпеки життєдіяльності, де адміністрація є наставником і створює таку систему управління охороною праці, при якій кожен педагог прикладе максимум зусиль, щоб, насамперед, через освіту впливати на умови стану, зміцнення та відновлення здоров'я підостаючої особистості.

### Література

**1. Про підсумки** профілактичної роботи з питань запобігання всім видам дитячого травматизму в закладах освіти області у 2013 році та завдання на 2014 рік : наказ департаменту освіти і науки Луганської облдержадміністрації від 19.03.2014. № 191 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vokrda.kuprda.gov.ua/info/page/2637> **2. Про охорону праці** : закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dnop.gov.ua/index.php/uk/normativna-baza/zakoni-ukrajini/20-q-q>. – Заголовок з екрана. **3. Положення** про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і закладах освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0969-01>. – Заголовок з екрана.

#### **Рибкіна О. В. Організація охорони праці в системі управління навчальним закладом**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, полягає в тому, що для забезпечення високої якості освітньої діяльності навчальних закладів украї необхідним є створення безпечних умов праці. У статті надані загальні рекомендації щодо організації системи управління охороною праці в навчальному закладі.

**Ключові слова:** охорона праці, система управління охороною праці, навчальний заклад.

#### **Рыбкина О. В. Организация охраны труда в системе управления учебным заведением**

Актуальность материала, изложенного в статье, заключается в том, что для обеспечения высокого качества образовательной деятельности учебных заведений крайне необходимо создание безопасных условий труда. В статье предоставлены общие



рекомендации по организации системы управления охраной труда в учебном заведении.

**Ключевые слова:** охрана труда, система управления охраной труда, учебное заведение.

### **Rybkina O. V. Organization of labor in the management of educational establishment**

The relevance of material presented in the article is that to provide high quality educational activities of schools imperative is to create a safe working environment. The article is provided as general guidelines for the organization of safety management in the educational establishment.

**Keywords:** labor protection, occupational safety management system, educational establishment.

**УДК 330.1**

*Розказов А. Г.*

## **СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ УКРАЇНИ**

Ефективне державне управління можливо забезпечити лише повноцінним моніторинговим процесом суспільних відносин та сформованої на цій основі державної політики. Визначення рівня ресурсів, якими володіє країна, встановлення тенденцій щодо їх змін складає основу ефективного використання та розпорядження ними. Важливість отримання інформації щодо стану суспільних процесів стає ще більш значущою в умовах наближення методів управління країною до світових стандартів. У цьому процесі соціальному капіталу відводиться одне з важливих місць. Сьогодні цей ресурс використовується в багатьох країнах світу та Європейського Союзу й знаходиться на одному рівні з іншими показниками, які характеризують політичний та економічний розвиток суспільства. Складові соціального капіталу – зв'язки між членами суспільства (соціальні мережі), довіра, загальновизнані норми, здатність до співпраці – становлять основні найголовніші показники оцінки.

Основні положення щодо визначення особливостей соціального капіталу розглядаються переважно в працях іноземних науковців, які

тією чи іншою мірою пояснюють природу соціального капіталу. Вони містяться в наукових працях П. Бурдьє, М. Вулкока, Е. Глейзера, Х. Грутаєтра, М. Гуревичева, М. Джексона, Д. Коулмана, Д. Лейбсона, Д. Нараяна, Р. Патнама, А. Портеса, Ф. Сабатіні, І. Ставерен, М. Сісайнена, Ф. Фара, Ф. Фукуями та ін.

Проблеми розвитку соціального капіталу, починаючи із середини 90-х років ХХ ст., плідно вивчають такі українські вчені, як Т. Басіна, Л. Березовець, А. Бова, Н. Бусова, М. Горожанкіна, С. Гугнін, О. Демків, Ю. Зайцев, М. Лесечко, Н. Маркова, І. Мейжис, Б. Кравченко, А. Колодій, Ю. Привалов, О. Рогожин, Ю. Сасенко, О. Сидорчук, А. Чемерис та ін.

Розгляду окремих форм соціального капіталу, таких як довіра та взаємодія, у галузі державного управління присвятили свою увагу вітчизняні вчені: В. Дзюндзюк, В. Корженко, Н. Мельтюхова, В. Нікітін, Р. Плющ, О. Радченко, Ю. Сурмін, О. Якубовський та ін.

Достатньо складна структура цього ресурсу, різноманітні підходи до її визначення, а також відсутність спеціалізованих досліджень соціального капіталу сьогодні створює певні складнощі у визначенні на практиці рівня цього ресурсу в суспільстві та в окремих його прошарках. Розв'язання цієї проблеми визначає актуальність проведення наукових пошуків у цьому напрямку.

Уперше поняття соціального капіталу з'явилося при обговоренні діяльності сільських шкільних громадських центрів у США. У 1916 р. Л. Дж. Ханіфан – державний інспектор сільських шкіл – надрукував доповідь „Про досягнення успіху” в журналі „Annals of the American Academy of Political and Social Science”, у якій розглядав розвиток „соціального капіталу” сільських громад штату Західна Вірджинія [5, с. 6; 1, с. 65; 8, с. 4]. Він використав цей термін для опису „матеріальних сутностей, що більш за все цінні у повсякденному житті людей”. Автор доповіді був особливо зацікавлений культивуванням у суспільстві доброї волі, товариства, симпатії та соціального спілкування серед тих, хто утворює „соціальну одиницю” [6, с. 130]. Л. Дж. Ханіфан писав: „Якщо людина вступає у контакт зі своїм сусідом, а разом вони контактують з іншими сусідами, то буде відбуватися накопичення соціального капіталу, яким можливо негайно задовольнити соціальні потреби й котрий може мати соціальний потенціал, достатній для значного покращення умов життя в громаді” [10, с. 228]. Але найбільшого розвитку інтерес до дослідження соціального капіталу досяг лише на початку 90-х років минулого століття завдяки працям П. Бурдьє,

Д. Коулмана, а також окремим дослідженням Р. Патнама.

Сьогодні у світі існує велика кількість визначень соціального капіталу, але найбільш розповсюдженим і навіть прийнятим на державному рівні в окремих країнах є те, яке запропоноване Організацією економічної співпраці та розвитку, а саме: це – мережі разом із загальноприйнятими нормами, цінностями та угодами, які полегшують співпрацю в межах або серед груп [9, с. 2]. Це визначення покладено в основу проведення аналізу соціального капіталу серед учнівської молоді України.

Багато вчених, які займались проблемою вимірювання соціального капіталу, користувались даними аналізу показників на індивідуальному рівні. Так Ф. Фюрстенберг та М. Хюгхес вивчали використання соціального капіталу в молодіжному середовищі та подальші наслідки застосування цього ресурсу молодими людьми. На їхню думку внутрішньосімейний соціальний капітал вимірюється на основі низки змінних: повнота сім'ї (наявність батька в родині); частота спільної діяльності дитини й батьків; контроль батьками шкільної успішності дітей; материнська підтримка дитини; присутність матері на шкільних зборах; число друзів дитини, яких батьки знають. Соціальний капітал громади вимірюється на основі наступних показників (змінних): чи змінювала дитина школу через переїзди батьків (сутність полягає в тому, що соціальний капітал індивідуума стає з часом більшим у межах громади, а часті зміни місць проживання зменшують його); приналежність до релігійної громади та частота відвідувань церкви; частота зустрічей з друзями в тиждень; віра в те, що хто-небудь прийде на допомогу під будь-яким приводом; плани друзів на отримання подальшої освіти; якість шкільної освіти; задоволеність сусідами [4, с. 4].

Для аналізу соціального капіталу в учнівському середовищі України скористаємось методом вторинної обробки окремих результатів міжнародного дослідницького проекту „Здоров'я та поведінкові орієнтації учнівської молоді” („Health Behaviour in School-aged Children” – HBSC). Це дослідження в Україні проводилося в 3 хвили у вигляді опитування. Результати проекту були отримані завдяки проведеному опитуванню у 2002 р. – 5267 осіб, у 2006 р. – 6535 осіб та 10343 особи у 2010 р [2; 3; 7].

Визначення певних тенденцій щодо розвитку соціального капіталу в учнівському середовищі України зробимо на основі методичних підходів, запропонованих Організацією економічної

співпраці та розвитку шляхом аналізу двох груп показників міжнародного дослідницького проекту „Здоров’я та поведінкові орієнтації учнівської молоді”.

До першої групи показників, які характеризують соціальні мережі, зв’язки та взаємодію серед учнів, увійшли ті, що дозволяють визначити кількість опитаних: яким легко спілкуватися зі своїм батьком і матір’ю, які мають трьох і більше близьких друзів однієї з ними статі, які проводять час з друзями після школи, спілкуються з ними за допомогою телефону, електронної пошти або через електронні текстові повідомлення кожного дня.

Друга група показників характеризує довіру, загальноприйняті норми й цінності. До неї входять наступні індикатори: ступінь задоволеності учнями власним життям, навчальним закладом, самооцінкою своїх успіхів у школі, ставленням до ровесників, умовам навчання, конфліктами з оточуючими та іншим.

Важливим для оцінки соціального капіталу учнівської молоді є дослідження показників з третьої групи, які характеризують громадську діяльність і активність учнів та розвиток формальних мереж, але, на жаль, проєкт „Здоров’я та поведінкові орієнтації учнівської молоді” не проводив спостережень показників, які можна віднести до цієї групи оцінки соціального капіталу.

Показники соціального капіталу з джерел [2; 3; 7] та результати проведеного аналізу зведено у таблиці 1, 2, 3 за віком та статтю опитаних підлітків.

*Таблиця 1*

*Показники соціального капіталу серед 11 річних підлітків*

№ з/п	Показники	Роки проведення дослідження (% 11 річних дітей)					
		2001-2002	2005-2006		2009-2010		
		дівчата	хлопці	дівчата	хлопці	дівчата	хлопці
1.	Ступінь задоволеності життям	76	79,9	83	82	82	82
2.	Молоді люди, яким легко розмовляти зі своїм батьком	78,2	83,4	76	86	77	88

3.	Молоді люди, яким легко розмовляти зі своєю матір'ю	94	93,6	93	93	94	94
4.	Молоді люди, які мають трьох и більше близьких друзів однієї із ними статі	82	81	70	80	78	77
5.	Молоді люди, що проводять час з друзями після школи чотири дні на тиждень і частіше	31,4	40,5	43	46	38	43
6.	Молоді люди, які спілкуються з друзями по телефону, по електронній пошті або через текстові повідомлення кожного дня	23,4	17,2	35	23	40	26
7.	Молоді люди, яким дуже подобається школа	28,4	21,7	29	17	50	39
8.	Молоді люди, які навчаються у школі добре та дуже добре	49,1	44,9	60	52	60	69
9.	Молоді люди, які вважають, що їх ровесники добрі та чуйні	62,2	62,8	55	58	70	69
10.	Молоді люди, які відчувають важкість шкільного навантаження	27	23,1	37	31	27	25

11.	Молоді люди, які дивляться телевизор по буднях $\geq 4$ годин на день	43,2	48,7	77	77	71	69
12.	Молоді люди, які ображали інших не менш двох – трьох разів на місяць за попередні два місяці	35,5	43,2	11	18	10	13
13.	Молоді люди, яких ображали хоча б раз за попередні два місяці	56,2	57,3	20	25	20	19
14.	Молоді люди, які приймали участь у бійці хоча б раз за попередні 12 місяців	18,2	65,3	8	30	5	33
15.	Соціальний капітал	50,34	54,47	49,79	36,2	51,57	31,8
16.	Загальний соціальний капітал	52,41			42,99	41,69	

Таблиця 2

### Показники соціального капіталу серед 13 річних підлітків

№ з/п	Показники	Роки проведення дослідження (% 13 річних дітей)					
		2001-2002		2005-2006		2009-2010	
		дівчата	хлопці	дівчата	хлопці	дівчата	хлопці
1.	Ступінь задоволеності життям	79,9	81	81	82	79	81
2.	Молоді люди, яким легко розмовляти зі своїм батьком	60,9	78	66	80	72	85

3.	Молоді люди, яким легко розмовляти зі своєю матір'ю	93,7	89,6	90	90	92	80
4.	Молоді люди, які мають трьох и більше близьких друзів однієї із ними статі	74	80	65	84	71	81
5.	Молоді люди, що проводять час з друзями після школи чотири дні на тиждень і частіше	28,1	41,2	45	52	40	45
6.	Молоді люди, які спілкуються з друзями по телефону, по електронній пошті або через текстові повідомлення кожного дня	34,6	16,8	41	30	56	32
7.	Молоді люди, яким дуже подобається школа	13,5	10,5	14	11	32	26
8.	Молоді люди, які навчаються у школі добре та дуже добре	45,8	38	48	41	56	49
9.	Молоді люди, які вважають, що їх ровесники добрі та чуйні	49	57,7	43	52	59	57
10.	Молоді люди, які відчують важкість шкільного навантаження	33,4	28,8	39	33	32	35
11.	Молоді люди, які дивляться телевізор по буднях $\geq 4$ годин на день	47,4	52,2	83	83	76	76

12.	Молоді люди, які ображали інших не менш двох – трьох разів на місяць за попередні два місяці	41,5	55,6	18	23	13	17
13.	Молоді люди, яких ображали хоча б раз за попередні два місяці	50,4	53,7	20	22	12	13
14.	Молоді люди, які приймали участь у бійці хоча б раз за попередні 12 місяців	16,6	61,3	4	26	6	27
15.	Соціальний капітал	47,77	53,17	46,93	37,4	49,71	33,6
16.	Загальний соціальний капітал	50,47		42,16		41,65	

Таблиця 3

### Показники соціального капіталу серед 15 річних підлітків

№ з/п	Показники	Роки проведення дослідження (% 15 річних дітей)					
		2001-2002		2005-2006		2009-2010	
		дівчата	хлопці	дівчата	хлопці	Дівчата	хлопці
1.	Ступінь задоволеності життям	63,9	67,6	78	80	75	77
2.	Молоді люди, яким легко розмовляти зі своїм батьком	53,2	63,9	58	77	60	81
3.	Молоді люди, яким легко розмовляти зі своєю матір'ю	83,9	83,9	88	85	87	85
4.	Молоді люди, які мають трьох і більше близьких друзів однієї із ними статі	68,8	83	55	80	61	76



5.	Молоді люди, що проводять час з друзями після школи чотири дні на тиждень і частіше	26,9	48,7	45	58	37	50
6.	Молоді люди, які спілкуються з друзями по телефону, по електронній пошті або через текстові повідомлення кожного дня	29,6	16	50	39	63	47
7.	Молоді люди, яким дуже подобається школа	9,5	8,8	14	12	29	31
8.	Молоді люди, які навчаються у школі добре та дуже добре	37,1	36,6	47	38	52	46
9.	Молоді люди, які вважають, що їх ровесники добрі та чуйні	44,7	44,8	52	48	56	59
10.	Молоді люди, які відчувають важкість шкільного навантаження	38,4	30,4	41	33	34	28
11.	Молоді люди, які дивляться телевізор по буднях $\geq 4$ годин на день	39,2	45,4	79	77	69	69
12.	Молоді люди, які ображали інших не менш двох – трьох разів на місяць за попередні два місяці	14	27	16	28	13	18
13.	Молоді люди, яких ображали хоча б раз за попередні два місяці	40,4	42,6	14	17	12	13
14.	Молоді люди, які приймали участь у бійці хоча б раз за попередні 12 місяців	17,5	62,7	5	24	5	23
15.	Соціальний капітал	40,51	47,24	45,86	35,8	46,64	30,2
16.	Загальний соціальний капітал	43,88		40,83		38,42	

Аналіз показників соціального капіталу та окремих його індикаторів дозволив визначити певні тенденції щодо потенціалу цього ресурсу серед учнівської молоді:

- одинадцятирічні учні мають найвищий соціальний капітал серед усіх вікових груп проведеного дослідження;
- загальний соціальний капітал в усіх вікових групах, з 2001 року до 2010 року включно, поступово знижується;
- соціальний капітал в усіх вікових групах за всі роки дослідження серед дівчат має тенденцію або бути незмінним, або збільшуватись;
- у хлопців найвищий рівень соціального капіталу в усіх вікових групах і за всі роки дослідження був у 2001 році й до 2010 року спостерігається тенденція щодо його зниження.

Подібні тенденції в молодіжному середовищі можливо пояснити віковими та статевими особливостями кожної досліджуваної групи молоді. Так одинадцятирічні діти більш відкриті до спілкування, ніж старші, що підтверджується показниками відсотку підлітків, яким легко спілкуватись з матір'ю та батьком. У цій віковій групі найвищий показник друзів, яких мають опитані та яких вважають добрими й чуйними.

Стабільний рівень або зростання соціального капіталу серед дівчат в усіх вікових групах дослідження можна пояснити їх більшою схильністю до спілкування на відміну від хлопців. Так у дівчат показники кількості друзів більші, ніж у хлопців. Дівчата більше, ніж хлопці, спілкуються з батьками та друзями особисто та з використанням електронних засобів.

Зниження загального соціального капіталу серед учнів можна пояснити зростанням впливу на життя електронних комунікаційних засобів та загальною тенденцією переходу суспільства від індустріального до інформаційного. Подібний стан речей підтверджують показники зростання з 2001 року по 2010 рік кількості молоді, яка спілкується з використанням електронних засобів (особливо дівчата). Дослідження показують, що підлітки більше часу стали проводити біля телевізора, комп'ютера, мобільного телефону.

Тенденція падіння загального соціального капіталу в молодіжному середовищі дозволяє говорити про необхідність проведення певних заходів з підвищення та накопичення цього ресурсу в молодіжному середовищі. Подібні заходи необхідно проводити на державному, регіональному та місцевому рівні, шляхом розробки та

впровадження певної державної політики щодо формування та накопичення соціального капіталу учнівської молоді.

## Література

1. **Басина Т. А.** Социальный капитал как предмет социологической интерпретации: особенности теоретических подходов / Т. А. Басина // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства. – 2003. – С. 65 – 68. 2. **Здоровье** молодых людей и окружающая их среда. Исследование „Поведение детей школьного возраста в отношении здоровья” (HBSC) : результаты международного обследования 2001/2002 гг. / Под редакцией Candace Currie и др. – Копенгаген : Европейское региональное бюро Всемирной организации здравоохранения, 2007. – 270 с. 3. **Социальные** детерминанты здоровья и благополучия подростков. Исследование „Поведение детей школьного возраста в отношении здоровья” (HBSC) : международный отчет по результатам обследования 2009/2010 гг. / Под редакцией Candace Currie и др. – Копенгаген : Европейское региональное бюро Всемирной организации здравоохранения, 2012. – 274 с. (Серия „Политика охраны здоровья детей и подростков”, выпуск № 6) 4. **Durlauf S. N.** On The Empirics of Social Capital / S. N. Durlauf. – Wisconsin : Department of Economics University of Wisconsin, 2002. – 32 p. 5. **Farr J.** Social Capital. A Conceptual History / J. Farr // Political Theory. – 2003. – Vol. 31. № X. – P. 1 – 28. 6. **Hanifan L. J.** The rural school community center / L. J. Hanifan // Annals of the American Academy of Political and Social Science. – 1916. – № 67. – P. 130 – 138. 7. **Inequalities** in young peoples health. HBSC International report from the 2005/2006 survey / Edited by: Candace Currie at al. – Edinburgh : The Moray House School of Education University of Edinburgh, 2008. – 224 p. (Health policy for children and adolescents, #5) 8. **Sabatini F.** The empirics of social capital and economic development: a critical perspective // FEEM Working Paper 15.06, Eni Enrico Mattei Foundation. – Milan, 2006. – 35 p. 9. **The measurement** of Social Capital in the United Kingdom : Paper prepared for the Conference on SC Measurement (London, 26-27 Sept. 2002 y.). / Harper R. – London : Organisation for Economic Cooperation and Development - Office for National Statistics, 2002. – 9 p. 10. **Woolcock M.** Social Capital: Implications for Development Theory / M. Woolcock, D. Narayan // The World Bank Research Observer. – 2000. – Vol. 2, № 15. – P. 225 – 249.

### **Розказов А. Г. Соціальний капітал учнівської молоді України**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена нагальними потребами в здійсненні моніторингу суспільних процесів з метою подальшого використання результатів у розробці та впровадженні ефективних управлінських рішень. Створення системи моніторингу соціального капіталу в Україні дозволить розробляти та впроваджувати ефективну державну політику щодо управління суспільним розвитком країни. Практичні основи визначення рівня соціального капіталу, розглянуті у статті, визначають сучасний стан та тенденції щодо розвитку соціального капіталу учнівської молоді. Отримані результати окреслюють можливі напрями дій щодо покращення показників цього ресурсу суспільства.

**Ключові слова:** соціальний капітал, державне управління, суспільні процеси, вимірювання соціального капіталу.

### **Рассказов А. Г. Социальный капитал учащейся молодежи Украины**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена необходимостью совершения мониторинга общественных процессов с целью дальнейшего использования результатов в разработке и внедрении эффективных управленческих решений. Создание системы мониторинга социального капитала в Украине позволит разработать и внедрить эффективную государственную политику управления социальным развитием страны. Практические основы определения уровня социального капитала, рассмотренные в статье, определяют текущее состояние и тенденции развития социального капитала молодежи в Украине. Полученные результаты задают возможные направления управленческих действий в отношении улучшения показателей данного ресурса.

**Ключевые слова:** социальный капитал, государственное управление, общественные процессы, измерение социального капитала.

### **Rozskazov A.G. The social capital of learners of Ukraine**

The relevance of the material presented in the article, is caused by necessity of making monitoring process with the purpose of further use of the results in the development and implementation of effective managerial decisions. The creation of monitoring system of social capital in Ukraine will allow developing and implementing the effective national policy of

management of social development of the country. The practical bases of determination of the level of social capital, are considered in the article, determine the current state and development trends of the social capital of young people in Ukraine. The results of the outline represent the possible directions of management actions in the process of performance of this resource.

**Keywords:** social capital, public administration, public process, the measurement of social capital.

УДК 37.091.113:17.022.1

*Сидоренко О. С.*

### СТРУКТУРА ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

Кожна людина впродовж життя пізнає не тільки навколишню дійсність, самого себе, але й інших людей. Від того, як люди сприймають та оцінюють інших, які при цьому виникають образи та враження, залежать відносини, розуміння один одного та ефективність взаємодії.

Формування іміджу особистості можна простежити ще в далекому минулому, коли утворювалися різні прізвиська, що відтворювали певну уяву про особистість. Наприклад, Іван Грозний мав імідж власного та суворого царя, Ярослав Мудрий – імідж прозорого й мудрого правителя [6].

Мета статті – розглянути структуру іміджу менеджера освіти.

Але першими почали працювати саме з поняттям „імідж” економісти. Американський економіст Болдуїнг у 60-х роках ХХ століття ввів у діловий обіг поняття „імідж” та обґрунтував його важливість. Пізніше „імідж” як специфічний феномен активно розвивався новою наукою – політологією, спеціалісти якої побачили в ньому важливий напрям своєї роботи. Одним з перших до розгляду іміджу керівника звертається італійський громадський діяч Н. Макіавеллі у трактаті „Государ”, у якому він наголошує на необхідності державному керівнику оглядати себе ззовні, являючи оточуючим свої позитивні сильні сторони.

Всю літературу, яка зачіпає проблеми поняття іміджу, можна розділити на декілька груп. До першої групи можна віднести публікації,

в яких автори зводять імідж до опису стратегії поведінки людини з виробленням певних відповідних рекомендацій. Основним критерієм якості таким чином інтерпретованого іміджу є неодмінне дотримання правильних рекомендацій, що призведе до досягнення заздалегідь поставленої мети.

Інша група авторів у своїх роботах рекламує та коментує певні універсально ефективні прийоми побудови особистого іміджу. Причому рекомендації доведені до останньої межі конкретності: як правильно дивитися, говорити, ходити, як визначати індивідуальність людини за пластикою, мімікою, інтонаціями, організацією простору навколо себе (Д. Карнегі, А. Піза, С. Лазарева та ін.).

До окремої групи можна віднести публікації, що вивчають стиль керівництва та іміджі керівників виробництва (М. Альберт, М. Меськом, В. Рудашевський та ін.).

Сьогодні все більше людей усвідомлює, що завжди існує певне уявлення про когось або про щось, і не завжди воно вигідне для носія даного образу. Тому люди доходять висновку про необхідність створення штучного іміджу, що допомагає просуватися службовими сходами або бути успішним керівником.

Існує безліч трактувань поняття імідж, розглянемо деякі з них:

*Таблиця 1*

### **Найбільш відомі трактування іміджу**

№	Автор	Поняття
1	Вікіпедія	Імідж (англ. image, від лат. imago, imitari – „імітувати”) – штучна імітація або подання зовнішньої форми будь-якого об’єкта, особливо особи [7].
2	В. Благоев	Імідж – цілеспрямовано сформований образ якої-небудь особи, явища, предмета, покликаний надати емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації, реклами, набуття сталого визнання, авторитету [2].

3	Короткий психологічний словник	Імідж (від англ. image – образ) – стереотипізований образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття відноситься до конкретної людини, але може також поширюватися на певний товар, організацію, професію тощо. В основі лежить формальна система ролей, які людина грає у своєму житті, доповнювана рисами характеру, інтелектуальними особливостями, зовнішніми даними, одягом і т. п. Імідж формується як на основі реальної поведінки індивіда, так і під впливом оцінок і думок інших людей. При формуванні іміджу реальні якості людини тісно переплітаються з тими, які приписуються йому оточуючими [5].
4	Великий енциклопедичний словник	Імідж (англ. image – від лат. Imago – образ, вид) – цілеспрямовано сформований образ (якої-небудь особи, явища, предмета), покликаний надати емоційно-психологічний вплив на когонебудь з метою популяризації, реклами й т. п. [3].
5	П. Берд	Імідж – це певний образ особистості, у якому найяскравіше втілене те, як особистість виглядає, говорить, одягається, діє, її вміння триматися, постава, поза й мова тіла, аксесуари [1].
6	А. Панасюк	Імідж (людини) – це те, як людина виглядає в очах інших [6].

Сучасна наука розглядає імідж як складне системне утворення, що представляє комплекс приватних іміджів, і виділяє кілька його варіантів, таких як: позитивний – негативний, особистісний – професійний, дзеркальний – бажаний – сприйманий. Крім того, виділяється корпоративний імідж як імідж організації в цілому.

Структура іміджу – це основні складові: відчутний, внутрішній,

зовнішній і невлесимий елементи іміджу та взаємозв'язок між ними.

Виділяють безліч структур іміджу менеджера, але є основні складові, серед яких:

- персональні характеристики: фізичні, психофізіологічні особливості, характер, тип особистості, індивідуальний стиль прийняття рішень тощо;

- соціальні характеристики: статус керівника організації, який включає не тільки статус, пов'язаний з офіційно займаною посадою, але також і з походженням, особистим станом і т. д. Зі статусом тісно пов'язані моделі рольової поведінки. Також соціальні характеристики включають зв'язок лідера з різними соціальними групами: з тими, інтереси яких він представляє; з тими, які підтримують його і є союзниками; а також з тими, які є його опонентами й відкритими ворогами. Соціальна приналежність значною мірою визначає норми та цінності, яких дотримується керівник;

- особиста місія керівника: свого роду конституція, виражає стратегічне бачення керівника. Особиста місія керівника визначає те положення, в якому він знаходиться в даний момент, і те, чого він хоче досягти в майбутньому. Особиста місія керівника є важливим моментом у виробленні місії та цілей організації;

- ціннісні орієнтації керівника: найважливіші припущення, які приймаються керівником організації й надають вплив на її організаційну культуру.

Імідж керівника навчального закладу має багато складових, які стосуються усіх сфер його діяльності та особистості. Надамо характеристику найбільш значимим складовим, без яких формування позитивного іміджу менеджера освіти неможливе.

*Персональна складова.* Це тип особистості, якості характеру, якості особистості, фізичні здібності.

*Соціальна складова.* До цієї складової відносяться: біографія керівника, здобута освіта, стиль життя, система цінностей, суспільний статус.

*Професійна складова.* Тип керівника за стилем мислення, поведінкою, його статус у колективі. Ступінь володіння методами й технологіями управління колективом. Наявність навиків стратегічного планування. Організаторські вміння. Здібності до незалежної оцінки, до професійного зростання.

Заслуговує уваги структура іміджу керівника-лідера, запропонована О. Горшковою, О. Бухарковою, що має наступні основні



параметри:

- концептуальний образ: особиста місія, міф, професійні, етичні, естетичні цінності, співвідношення концептуального іміджу керівника з іміджем компанії (якісне співвідношення);

- візуальний образ: стиль одягу, форма одягу, зовнішність, дизайн кабінету, офісу, найближче оточення (заступники, секретарі, партнери), відповідність особистого стилю до стилю компанії;

- поведінковий образ: моральні цінності (патріотизм, сімейні цінності, ідеали), стиль спілкування в середині компанії та за її межами, корпоративні цінності (прихильність до корпоративної культури, ініціювання корпоративних ритуалів та слідування їм, наслідування корпоративному кодексу поведінки), стиль керівництва;

- комунікативний образ:

- 1) форми самопрезентації та спілкування: мова (сміслові характеристики, аргументація та контраргументація, невербальні (жести, міміка, пози), паралінгвістичні (тональність мови, ключові слова, вирази), екстралінгвістичні (темп мови, сміх, паузи, покашлювання), проксемічні (статус, дотримання дистанції з партнерами, підлеглими), візуальний контакт (тривалість прямого візуального контакту);

- 2) форми взаємодії: з підлеглими (формальні та неформальні), з партнерами поза компанією (формальні та неформальні), із ЗМІ, вищим керівництвом, взаємодія в конфлікті;

- 3) збалансованість зворотного зв'язку з адресатами іміджу.

У наданій структурі іміджу керівника закладена необхідна умова його успішності, а саме: відповідність іміджу керівника до очікувань та потреб підлеглих.

Таким чином, імідж – це символ, за яким стоїть складна й незвична проблема людських відносин в економіці, політиці та повсякденному житті. Імідж менеджера освіти – це цілеспрямований образ менеджера освіти, сформований у свідомості підлеглих, батьків та дітей.

## Література

1. Берд П. Продай себя. Тактика совершенствования вашего имиджа / П. Берд. – Мн., 1997. – 368 с.
2. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах / В. Благоев. – СПб. : ДВА-ТРИ, 1993 – 340 с.
3. Великий Енциклопедичний словник [Електронний ресурс ] – Режим доступу : <http://znaimo.com.ua>
4. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учебное пособие / Л. А. Данильчук. – К. : Кондор, 2009. –

234 с. **5. Краткий психологический словарь/** ”. Л. А. Карпенко, А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский – Ростов-на-Дону : „ФЕНИКС”, 1998 – 450 с. **6.Черновол-Ткаченко Р. І.** Імідж сучасної освітньої установи / Р. І. Черновол-Ткаченко // Управління школою. – 2006. – № 19 – 21.

**Сидоренко О. С. Структура іміджу менеджера освіти**

У статті розглянуто поняття „імідж”, сформульовано поняття „імідж менеджера освіти”, а також проаналізовані підходи щодо складових структури іміджу менеджера.

**Ключові слова:** імідж, структура іміджу, імідж менеджера освіти.

**Сидоренко Е. С. Структура имиджа менеджера образования**

В статье рассмотрено понятие „имидж”, сформулировано понятие „имидж менеджера образования”, а также проанализированы подходы к составляющим структуры имиджа менеджера.

**Ключевые слова:** имидж, структура имиджа, имидж менеджера образования.

**Sidorenko E. S. The structure of the image management education**

The article describes the concept of image, is formed the concept of image of the education manager, approaches to components of the structure image manager were analyzed.

**Keywords:** image, image structure, image management education.

УДК 378.091.33 – 048.78 : [378.011.3 – 051 : 055]

*Сич Т. В.*

**ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕТОДУ  
НАВЧАННЯ CASE STUDY ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ СФЕРИ  
УПРАВЛІННЯ**

Підвищення ролі вищої освіти та суспільних вимог до її якості вимагає оновлення традиційних дидактичних підходів та вдосконалення форм, технологій та методів навчання. Сучасна ситуація в освіті характеризується існуванням двох основних стратегій організації навчання: традиційною та інноваційною.

За традиційною стратегією навчання навчальний процес розглядається як передача знань студентам як об'єктам навчання в межах навчальної програми, де активну роль займає викладач, а студенти перебувають у стані пасивного сприйняття матеріалу. Інноваційна стратегія навчання спирається на врахування реальних змін у характері суспільних вимог до особистості та до ролі особистості в суспільному прогресі. Навчальний процес фокусується не на викладачі, а на студенті як суб'єкті зі своїми потребами й можливостями, що зумовлюють динаміку навчання, а викладач виступає у ролі організатора навчального процесу, модератора та генератора ідей [9, с 16].

*Innovation* у перекладі з англійського – введення новацій. У словнику іноземних слів слово новація трактується як що-небудь нове, нововведення, слово інновація – як нововведення [12].

Науковці під інновацією розуміють процес виникнення, розробки й реалізації нововведення (М. Лапін, Ю. Морозов, І. Перлакі) [5; 7; 8]. Д. Кокурин [4], А. Пригожин [10] та Р. Фатхутдинов [13] розглядають інновацію саме як процес упровадження, вживання нововведень, результатом якого є перехід певної системи від одного стану до іншого. І. Балабанов [1], Ю. Морозов, Р. Фатхутдинов акцентують увагу під час розкриття сутності поняття „інновація” на наявності позитивного ефекту, прибутковості від використання новацій.

Проаналізувавши тлумачення поняття „інновація” різними дослідниками, можна виокремити ключові аспекти, з якими згодні більшість учених: інновації – форма не випадкового, а керованого розвитку на основі нововведень; вони реалізуються цілеспрямовано; мають певного суб'єкта реалізації; мають прогресивний початок; вдосконалюють систему, тобто сприяють ефективнішій реалізації функцій системи.

Таким чином, інновації відносно освітнього процесу передбачають розробку та впровадження нововведень, що призведуть до стійких змін у системі навчання й нададуть позитивний результат (підвищення якості освіти, конкурентоспроможності навчального закладу тощо).

Педагогічна інновація – це освітня діяльність, пов'язана з іншим, ніж у масовій практиці й культурній традиції, процесом становлення особистості, з іншим поглядом і підходом до освітнього процесу [15].

В. Ляудіс виділяє три характерні риси інноваційної стратегії навчання, а саме:

- орієнтація на демократичну взаємодію та співпрацю викладача зі студентами;
- зміна функції знань і засобів організації їх засвоєння;
- просування на перший план соціальної природи навчання й розвитку особистості [6, с. 56].

У межах статті досить складно системно розкрити сутність інноваційного навчання та охарактеризувати відповідну йому систему організації навчального процесу. Тому наша увага буде зосереджена на одному з інноваційних методів навчання – CASE STUDY.

**Мета статті:** розкрити можливості та переваги використання методу аналізу ситуацій як інноваційного методу навчання при підготовці фахівців сфери управління.

В. Ляудіус виокремлює серед сучасних інноваційних методів навчання три групи, які використовуються з метою спрямованого формування різних видів пізнавальної діяльності та форм мислення. Ними є такі: методи програмованого навчання, методи проблемного навчання, методи інтерактивного (комунікативного) навчання [6]. Вона наголошує, що кожний з методів виникав як спроба подолання обмеженості традиційних методів навчання й має свої властивості та специфіку застосування. Метод програмованого навчання характеризується дозованим кроком програми, алгоритмом; метод проблемного навчання – проблемною ситуацією, типами проблемних ситуацій, евристичною програмою; методам інтерактивного навчання властиві колективні дискусії, навчально-ділові ігри, сценарії та партитури діалогів і полілогів у процесі колективного вирішення проблем.

Кейс-метод орієнтований на проблемне навчання, але, у залежності від форми його реалізації, він дозволяє вирішувати завдання інтерактивного навчання та застосовуватися в програмованому навчанні. Розглянемо особливості застосування методу аналізу ситуацій та з'ясуємо, в чому його переваги порівняно з іншими методами навчання.

Метод аналізу ситуацій (CASE STUDY) – це такий метод навчання, при якому людині, яка навчається, пропонується осмислити реальну життєву ситуацію [11]. Англійською *case* – ситуація. Проблемна управлінська ситуація – це опис якогось випадку в управлінській практиці, який пов'язується з проблемою та потребою прийняти рішення.

Уперше він був застосований у 1910 р. для викладання управлінських дисциплін у Гарвардській бізнес-школі. З 70-х років

XX ст. завоював визнання як метод навчання у діловому адмініструванні, юриспруденції, медицині, економіці, маркетингу, політології, соціології та інших дисциплінах, які характеризуються ситуативним розумінням об'єкта й предмета дослідження.

Можливо виділити такі основні цілі використання методу аналізу ситуацій:

- подача нової інформації, ознайомлення студентів із новими концепціями та теоріями;
- формування у студентів вміння застосовувати набуті знання на практиці [2].

Але існує практика застосування його з метою оцінювання компетентності керівників. Так у Національному центрі оцінювання адміністраторів США створений список більше ніж 200 видів поведінки керівника навчального закладу стосовно управлінських ситуацій, за якими проводиться його завершальне тестування [6].

Також кейс-метод дозволяє вирішувати цілий комплекс педагогічних завдань, які постають перед викладачем у процесі підготовки майбутніх керівних кадрів, а саме: розвиток критичного мислення, формування лідерських якостей, комунікативних навичок, власної позиції магістрантів щодо головних аспектів професійної діяльності та ціннісних установок на активну участь у громадському житті. Такий комплекс цілей та задач покладено в основу магістерських програм підготовки магістрів управління освітою в більшості вищих навчальних закладів США.

В Україні метод ситуаційного навчання був широко репрезентований в Інституті державного управління і місцевого самоврядування фахівцями Школи державного управління імені Дж. Кеннеді Гарвардського університету в 1992 р. Поряд з іншими інтерактивними методами він застосовується в Національній академії державного управління при Президентіві України для підготовки державних службовців та підвищення кваліфікації фахівців сфери управління в Україні, а також у інших ВНЗ.

Метод навчання через аналіз проблемної ситуації є одним з компонентів освітньої парадигми, він не має уніфікованої форми його застосування. Він може застосовуватися як у денній, так і в дистанційній формах навчання, що опробовано у практиці підготовки магістрів спеціальностей „Управління навчальним закладом”, „Управління соціальним закладом” викладачами кафедри державної служби, управління та адміністрування ЛНУ імені Тараса Шевченка. Але в будь-

якому разі навчання через аналіз проблемних ситуацій означає, що магістранта ознайомлюють з основними компонентами такого аналізу, щоб дослідити різні види поведінки або способи розв'язання проблем.

Дослідники Шейвелсон та Стерн зауважили, що люди сприймають та інтерпретують інформацію селективно, залежно від своїх цілей, і будують спрощену модель реальності. За допомогою евристики, абстрагування, асоціацій та інших механізмів психіки людини формують судження й рішення, які вписуються в їхню психологічну модель реальності [2]. Так, ситуативні знання, викладені в описі проблемної ситуації, магістрант фільтрує через власні цінності, переконання, досвід та набуті раніше знання й продукує конкретні знання, які відіграють визначальне значення в аналізі проблемних ситуацій.

Основною компетенцією магістра управлінської спеціальності є вміння розробляти управлінське рішення та організувати його виконання. В управлінській практиці керівник постійно стикається з необхідністю приймати рішення. Виділяють такі варіанти поведінки керівників в умовах прийняття рішення:

- проігнорувати ситуацію, що склалася (не приймати рішення);
- діяти інстинктивно;
- зробити так, щоб рішення прийняв хтось інший;
- продублювати рішення, яке в схожих обставинах вже прийняв хтось інший;
- використати професійні знання, щоб прийняти рішення [2].

Дійсно, перші чотири варіанти теж можуть виявитися ефективними в якійсь конкретній ситуації, але саме здатність застосовувати професійні знання – це те, що відрізняє фахівця від дилетанта. Керівник за родом своєї діяльності працює з великим обсягом інформації, й для ефективного управління дуже важливим є вміння фокусуватися на лише необхідній інформації, інтегрувати її зі своїми знаннями й обирати оптимальне рішення в конкретних умовах. Оволодіння магістрантами навиками використання раціоналістично-аналітичної моделі прийняття рішення формує в них загальне вміння розв'язувати проблему, фільтрувати інформацію та свідомо приймати рішення на основі фактів. Ця модель складається з таких кроків:

- окреслення проблеми,
- визначення суті проблеми,
- пошук можливих рішень,
- оцінка можливих рішень,
- вибір рішення.

Також необхідно відзначити, що аналіз проблемних ситуацій спонукає до узагальнень та дає можливість студенту спостерігати при обговоренні проблемної ситуації у групах (в аудиторіях чи на веб-ресурсах), як його колеги формують судження про проблеми, роблять висновки, а також аналізувати власну поведінку та її вплив на інших людей. Через метод аналізу ситуації набувається емоційний, пізнавальний, соціальний досвід майбутніх керівників, а також формуються вміння працювати в команді, поважати колег та їхню думку, відстоювати свою точку зору, бути активним учасником навчального процесу. Таким чином відбувається опрацювання управлінської ситуації в соціальному контексті, що наближає навчальний процес до реального життя.

Таким чином, використання методу кейс-стаді як одного із ефективніших методів інноваційного навчання при підготовці фахівців сфери управління сприяє формуванню в майбутніх керівників активної позиції в навчанні та подальшій професійній діяльності; навиків роботи в команді; уміння виокремлювати релевантні дані, потрібні для прийняття рішення; вміння мислити критично й приймати свідомі рішення; вміння відверто висловлюватися та доводити свою думку; вміння розуміти поведінку та погляди інших людей.

## Література

**1. Балабанов И. Т.** Инновационный менеджмент : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2000. – 207 с. **2. Ковальський Т. Дж.** Проблемні ситуації в керуванні освітою / Теодор Дж. Ковальський; пер. з англ. Анжела Кам'янець. – Л. : Літопис, 2003. – 252 с. **3. Кокурин Д. И.** Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 576 с. **4. Курдюмова И. М.** Подготовка кадров управления образования за рубежом / И. М. Курдюмова // Педагогика. – 2002. – № 3. – С. 98 – 165. **5. Лапин Н. И.** Актуальные проблемы исследования нововведений / Н. И. Лапин // Социальные факторы нововведений в организационных системах : отв. ред. Н. И. Лапин]. – М., 1980. – С. 9 – 15. **6. Ляудис В. Я.** Инновационное обучение : стратегия и практика / В. Я. Ляудис. – М. : МГУ, 1994. – 202 с. **7. Морозов Ю. П.** Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Ю. П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 446 с. **8. Перлаки И.** Нововведения в организациях : пер. со словац. / И. Перлаки. – М. : Экономика, 1981. – 144 с. **9. Посібник** з підвищення кваліфікації в сфері дидактичної вищої школи. – К. : Фенікс, 2012. – 218 с.

**10. Пригожин А. И.** Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики) / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1989. – 271 с. **11. Сурмін Ю.** Метод аналізу ситуацій (case staid) та його навчальні можливості / Юрій Сурмін // Освіта і управління. – 2006. – Т. 9. – № 1. – С. 32 – 50. **12. Современный** словарь иностранных слов. – М. : Рус. яз., 1993. – 740 с. **13. Фатхутдинов Р.** Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности / Р. Фатхутдинов // Управление персоналом. – 2000. – № 1. – С. 29 – 39. **14. Ходанович А. И.** Инновационный аспекты современных образовательных технологий / А. И. Ходанович // Инновации. – 2003. – № 2 – 3. – С. 73 – 75.

**Сич Т. В. Використання інноваційного методу навчання case study при підготовці фахівців сфери управління**

У статті розкрито сутність методу аналізу ситуацій, розглянуто його переваги як інноваційного методу навчання та можливості використання при підготовці фахівців сфери управління.

**Ключові слова:** інноваційна стратегія навчання, інноваційний метод навчання, підготовка фахівців сфери управління, метод аналізу ситуацій.

**Сыч Т. В. Использование инновационного метода обучения case study при подготовке специалистов сферы управления**

В статье раскрыта сущность метода анализа ситуаций, рассмотрены его преимущества как инновационного метода обучения и возможности использования при подготовке специалистов сферы управления.

**Ключевые слова:** инновационная стратегия обучения, инновационный метод обучения, подготовка специалистов сферы управления, метод анализа ситуаций.

**Sych T. V. The use of innovative teaching method case study in the preparation of specialists in the sphere of management**

In the article the essence of the method of analysis of the cases considered its advantages as an innovative method of teaching and possibility of use in the preparation of specialists in the sphere of management.

**Keywords:** innovative learning strategy, innovative method of teaching, training specialists in the sphere of management, methods of analysis of situations.



*Сомова О. О.*

## **ЯКІСТЬ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТІ ПОНЯТТЯ**

Пріоритетом розвитку суспільства у XXI столітті, як визнало світове співтовариство, беззаперечно є якість освіти, якій підпорядковані всі інші показники людського життя. Ми є свідками якісних змін як у розвитку цивілізації, так і обставин життя людини, а значить у функціонуванні освіти й розумінні її якості. У дослідженнях науковців зазначається, що якість освіти є наріжним каменем сучасної парадигми освіти, безперечним пріоритетом освітньої політики більшості країн, і Україна не стала винятком у цьому процесі. Адже світ збагнув, що у високотехнологічному інформаційному суспільстві якість освіти стає головним аргументом людського розвитку в забезпеченні такого рівня життєвої та професійної компетентності людини, який би задовольняв її прагнення до самовдосконалення й саморозвитку і, як наслідок, потреби суспільства в освічених і висококультурних громадянах.

Отже, забезпечення високоякісної освіти на всіх її етапах і рівнях, оцінювання її результативності й управління якістю – одне з основних завдань сьогодення, яке має не лише педагогічний чи суто науковий, але й соціальний, політичний та управлінський аспекти.

Тому **мета** нашого дослідження полягає у визначенні суті поняття „якість освіти”, аналізі визначення поняття різними аудиторіями в освіті.

Застосування терміну „якість” (quality) до освіти викликана самим життям, пошуками як загальноприйнятого його визначення, так і формуванням засобів вимірювання.

Освітня діяльність – навчання й виховання підростаючого покоління – у філософсько-педагогічних системах світу завжди пов’язувалась з її якістю, обґрунтуванню механізмів впливу, на які (з метою їх підвищення) присвячували свої трактати філософи й педагоги різних часів і народів світу. Платон, наприклад, відносив цю функцію виключно до пріоритетів держави. Аристотель однозначно пов’язував її зі стійкістю засвоєння знань та логікою мислення. Середньовічна філософсько-педагогічна традиція пов’язувала якість освіти з ефективністю засвоєння біблійного знання; Відродження й Нові часи „повернули” її до людини, духовного світу останньої, її працездатності

за допомогою техніки й загального вміння „жити суспільним чином” тощо. XIX – XX ст. висунуло щодо цієї проблеми надзвичайно широкий спектр думок і поглядів. У інтерпретації різних філософів якість освіти визначається „освоєнням необхідної суми знань”, а також „оптимальною організацією життєдіяльності університетів” (В. Гумбольдт); „реалістичним сприйняттям набутого знання, зрозумілого самостійно” (К. Ясперс); „оволодінням загальною культурою” (М. Данилевський, П. Сорокін, А. Тойнбі); умінням „знайти своє місце в системі виробничих і соціальних відносин” (М. Вебер); „ефективно керувати технічними й соціальними системами” (Мемфорд, Е. Тоффлер) та ін. [1, с. 67].

Сучасна філософія освіти представляє якість освіти як багатовимірну модель соціальних норм і вимог до особистості, освітнього середовища, у якому відбувається її розвиток, та системи освіти, яка реалізує їх на певних етапах навчання людини.

Якість освіти є багатогранною категорією, яка за своєю сутністю відображає різні аспекти освітнього процесу – філософські, соціальні, педагогічні, політичні, демографічні, економічні та інші. Якість освіти трактується в таких вимірах, як: суспільний ідеал освіченості людини; результат її навчальної діяльності; процес організації навчання й виховання; критерій функціонування освітньої системи.

Складність ситуації полягає в поліваріантності розуміння якості освіти. Можна навести кілька визначень цього поняття:

1) якість освіти – певний рівень знань і вмінь, розумового, фізичного та морального розвитку, якого досягли випускники освітнього закладу відповідно до запланованих цілей навчання й виховання;

2) якість освіти як галузь соціальних послуг – здатність її органів керування й безпосередніх виробників освітніх послуг задовольняти встановлені або передбачувані потреби суспільства, окремих соціальних груп і громадян в отриманні освіти або набутті професійної компетентності.

Національною доктриною розвитку освіти й чинною законодавчою базою визначено якість мети освіти, а державними стандартами освіти – якість навчальних результатів. Якість педагогічного процесу ще залишається предметом обговорення й дискусій, полем для наукових досліджень і практичної апробації.

Дослідження показало, що поняття якості освіти у світі розуміють по-різному. Це пояснюється, насамперед, різним його трактуванням. Скажімо, Міжнародний інститут планування освіти в Парижі пропонує

під якістю освіти розуміти „якісні зміни в навчальному процесі та в навколишньому середовищі учнів, які можна зафіксувати як поліпшення їхніх знань, умінь і цінностей”.

Російські вчені трактують якість освіти в площині досягнення певних норм. Так, Г. Ковальова та Е. Логінов розуміють якість освіти як інтегральну характеристику системи освіти, що відображає ступінь відповідності досягнутих результатів нормативним вимогам, соціальним та особистісним очікуванням [2, с. 150].

Н. Островерхова розглядає якість освіти як сукупну, комплексну, системну, цілісну характеристику, яка включає в себе, окрім якості навченості, ще й цілу низку параметрів, завдяки врахування яких оцінка результатів навчання може бути як підвищена, так і зведена до нуля або навіть стати негативною. До них належать:

1. Знання, уміння та навички.
2. Показники особистісного розвитку.
3. Негативні ефекти (наслідки) освіти: перевантаження та перевтома, поява дефектів здоров'я, поява відризи до навчання.
4. Зміни професійної компетентності викладача та його ставлення до праці.
5. Ріст (чи падіння) престижу навчального закладу в соціумі [4, с. 109].

За всієї розмаїтості зазначених визначень якості освіти в них є одне загальне положення. Якість освіти та її складових порівнюють з базовими уявленнями, нормами. Концептуально це збігається із загальноновидовим визначенням якості, що дається міжнародним стандартом „ISO 9000:2000. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary”: **якість** – це сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, що дають їм змогу задовольняти потреби, які є або які будуть.

Різні аудиторії в системі освіти також неоднозначно розуміють поняття якості освіти.

Батьки, наприклад, можуть співвідносити якість освіти з розвитком індивідуальності їхніх дітей.

Якість для викладача може означати наявність якісного навчального плану, забезпеченого навчально-методичними матеріалами тощо. У рамках дослідження нами було проведено анкетування педагогічних колективів вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації м. Первомайськ Луганської області. Загалом опитано 60 викладачів з різним стажем роботи та кваліфікаційною категорією.

Узагальнені відповіді доречно привести в процентному співвідношенні. На запитання „Що таке якісна освіта сьогодні?” 80 % опитаних відповіло, що якість освіти – це якість знань студентів, можливість подальшого продовження навчання та працевлаштування; 20 % – загальний показник навчальних успіхів студентів, участь і перемога в конкурсах, олімпіадах тощо. На запитання „Якими є показники результативності роботи навчального закладу в сучасних умовах?” були отримані наступні відповіді: 58 % – це сукупність показників, що розкривають різноманітні аспекти діяльності навчального закладу (зміст освіти, форми й методи навчання, матеріально-технічна база, кадровий склад); 34 % – здобуття студентами необхідних професійних навичок і умінь; 8 % – використання під час викладання навчальних предметів інноваційних форм і методів, які збуджують творчість студентів, створюють атмосферу співпраці, емоційного піднесення. Ці результати дають можливість зробити висновок, що розуміння якості освіти для педагогів не є однозначним, а критерії, за якими визначається успішність навчального закладу та якість освітніх послуг, котрі він надає, визначені абстрактно.

Для студентів якість освіти, безсумнівно, пов'язується з внутрішнім кліматом навчального закладу та рівнем особистого успіху в процесі навчання. За даними загальнонаціонального опитування студентів, проведеного Фондом „Демократичні ініціативи” імені Ілька Кучеріва та фірмою „Ukrainian Sociology Service” з 23 березня по 3 квітня 2011 року, вони оцінюють рівень освіти в українській освітній системі як задовільний (3,6 бала за 5-бальною шкалою) і майже так само – рівень освіти у своєму ВНЗ (3,6 бала). Найвище рівень освіти у своєму виші оцінюють ті, хто навчається за природничим (3,8 бала) та технічним (3,7 бала) профілями; найнижче – ті, хто навчається за аграрним профілем (3,4 бала). Водночас, більшість студентів (55 %) хотіли б навчатися за кордоном (найбільше – ті, хто навчається за суспільно-гуманітарним профілем, найменше – за технічним та природничим). Основна перешкода навчанню за кордоном – нестача коштів (52 %) та недостатнє знання іноземних мов (34 %).

Для бізнесу та промисловості якість освіти співвідноситься з життєвою позицією, уміньми й навичками, знаннями випускників.

Як політична категорія, якість освіти акумулює в собі засади освітньої політики держави на певному етапі її розвитку й основні стратегічні лінії розвитку національної системи освіти в контексті світових тенденцій.

Як категорія управління, якість освіти визначає стратегії впливу на певні показники функціонування освітньої системи та обирає можливі шляхи її змін і розвитку.

Як педагогічна категорія, якість освіти є квінтесенцією сутності поняття; процедур діагностики; аналізу явищ і властивостей суб'єктів освітнього процесу.

На наш погляд, якість освіти ще й соціальна категорія, що визначає стан і результативність освітнього процесу в суспільстві, її відповідність потребам і вимогам суспільства щодо розвитку й формування громадянських, особистісних умінь і професійної компетентності особистості.

Таким чином, системне дослідження визначення поняття якості освіти передбачає вивчення комплексу проблем, які охоплюють:

а) з'ясування сутності базових понять якості освіти (її означення, структурні компоненти, властивості, критерії й норми тощо);

б) визначення процедур і показників оцінювання якості освіти (як освітнього процесу, як його результату та як функціональної системи);

в) проведення моніторингу та прийняття управлінських рішень задля забезпечення встановлених норм якості освіти на всіх її рівнях.

## Література

- 1. Андрущенко В. П.** Роздуми про освіту : статті, нариси, інтерв'ю / В. П. Андрущенко. – К. : Освіта України, 2004. – 67 с.
- 2. Вікторов В.** Основні критерії та показники якості освіти / В. Вікторов // Вища освіта України. – 2006. – № 1. – С. 54 – 59.
- 3. Ковалева Г. С.** Оцінка якості освіти / Г. С. Ковалева // Шк. технології. – 2006. – № 5. – С. 138 - 150.
- 4. Островерхова Н.** Оцінка якості освіти / Н. Островерхова // Освіта і управління. – 2005. – № 1. – С. 109 – 113.

### **Сомова О. О. Якість освіти: проблеми визначення суті поняття**

Проблема якості освіти займає провідне місце в багатьох наукових дослідженнях, у рамках яких вивчається освітня сфера. Проблемами визначення суті поняття якість освіти займаються науковці: Г. Ковальова, Е. Логінов, Н. Островерхова, М. Поташник, С. Шишов, В. Кальней В. Гуменюк , О. Козлова та інші. Але динаміка соціальних змін в українському суспільстві потребує подальшого аналізу цього кола питань.

У статті надане теоретичне обґрунтування поняття „якість освіти”

за визначенням різних науковців, розвиток цього поняття на різних історичних етапах суспільного розвитку, розглянуті проблеми визначення поняття різними аудиторіями в системі освіти.

**Ключові слова:** якість, якість освіти, управління якістю.

**Сомова О. О. Качество образования: проблемы определения сути понятия**

Проблема качества образования занимает значительное место во многих научных исследованиях, в рамках которых изучается образовательная сфера. Проблемами определения сути понятия качество образования занимаются ученые: Г. Ковалева, Е. Логинов, Н. Островерхова, М. Поташник, С. Шишов, В. Кальней, В. Гуменюк, О. Козлова и другие. Но динамика социальных изменений в украинском обществе требует дальнейшего анализа этого круга вопросов.

**Ключевые слова:** качество, качество образования, управление качеством образования.

**Somova O. Quality of education: problems of defining essence of the concept**

The problem of the education quality has a leading place in many scientific researches, within which limits an educational sphere is defined, but the dynamics of social changes in Ukrainian society needs further analysis of this circle of questions.

In the article a theoretical basis of the notion “education quality” by definitions of different scientists, a development of this notion in different historical phases of the social development are given, the examined problems of the definition of the notion by different audiences in the system of education.

**Keywords:** a quality, an education quality, a control of an education quality.

## **ОСВІТНЬО-ІНФОРМАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІННОВАЦІЙНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Постановка проблеми.** Необхідність підвищення результативності процесів модернізації сучасної освіти актуалізує дослідження проблеми з інформаційного забезпечення управління інноваційною освітньою діяльністю навчального закладу, яке передбачає створення освітньо-інформаційного середовища та організацію управління ним у межах інформатизації освіти. Це покликано необхідністю підвищення доступності якісної освіти.

**Аналіз актуальних досліджень.** Науковим підґрунтям для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління загальноосвітнім закладом є праці сучасних науковців України.

У працях Л. І. Даниленко, Г. В. Сльникової, В. І. Маслова відображені питання систематизації управлінської діяльності, а проблеми впорядкування збору, обробки та збереження організаційно-управлінських даних ґрунтовно розглянуті такими вченими, як В. Ю. Биков, В. В. Олійник, В. Д. Руденко та ін. Аналізуючи праці вчених, можна зробити висновок, що створення освітньо-інформаційного середовища навчального закладу має два напрями – впровадження інформаційних технологій безпосередньо в процес навчання та інформатизація системи управління освітою.

**Метою статті** є розгляд питання щодо актуальності інформаційного забезпечення діяльності інноваційного навчального закладу в системі його інформатизації.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційна педагогічна діяльність на сучасному етапі робить акцент управління цілісним педагогічним процесом на науковій основі, розуміння всієї складності, знання механізмів і закономірностей педагогічної взаємодії, які сприяють розвитку особистості, що є основним завданням освіти.

У контексті інноваційної стратегії цілісного педагогічного процесу суттєво зростає роль керівництва навчального закладу, вчителів, вихователів як безпосередніх носіїв новаторських підходів.

В умовах модернізації сучасної освіти важливим чинником цього процесу є інноваційна діяльність кожного навчального закладу, пошук

та розробка ефективних методів навчання й виховання учнів, управління навчальним процесом та професійним розвитком педагогів.

Носієм конкретних нововведень, їх творцем, модифікатором виступає вчитель-новатор. Він володіє широкими можливостями й має необмежене поле діяльності, оскільки на практиці переконається в ефективності наявних технологій і методик навчання та може коригувати їх, розробляти нові методики та технології. Основна умова такої діяльності – інноваційний потенціал педагога.

Інноваційну спрямованість педагогічної діяльності зумовлюють соціально-економічні перетворення, які вимагають відповідного оновлення освітньої політики, прагнення педагогів до засвоєння та застосування педагогічних новинок. Велику роль відіграє конкуренція навчальних закладів, яка стимулює пошук нових технологій, форм, методів організації навчально-виховного процесу, диктує відповідні критерії щодо підбору науково-педагогічних кадрів. У шкільному середовищі відбувається формування мотивації до інноваційного мислення та поведінки.

Керівник навчального закладу є провідником державної освітньої політики, і у своїй управлінській діяльності він повинен вибудовувати міст між пріоритетами в розвитку державної освітньої політики та реальної освітньої практики. У зв'язку з цим для успішної роботи йому необхідно бути в курсі інноваційних орієнтирів розвитку освіти.

Крім того, керівник повинен своєчасно знайомити з цією інформацією свій колектив. Для цього керівнику необхідно вміти працювати з різними джерелами інформації, визначати головне, істотне та доводити до своїх колег. Це можна зробити різними шляхами. Можна віддати розпорядження ознайомитися, вивчити, виступити. А можна мотивувати персонал, викликати інтерес до інформації, бажання обговорити, поміркувати, внести пропозиції про те, як сухі нормативні документи можуть змінити життя шкільної спільноти, які проблеми можна вирішити, спираючись на нові концепції, які зміни й нововведення можна буде реалізувати в межах місії та стратегії розвитку навчального закладу.

У науково-методичній літературі визначена певна термінологія **нововведення** – нові форми організації праці та управління, нові види технологій, які охоплюють не тільки окремі установи та організації, а й різні сфери. Поняття „інновація” означає нововведення, новизну, зміни, інновація як засіб і процес передбачає введення чогось нового.

Стосовно педагогічного процесу інновація означає введення



нового в цілі, зміст, методи та форми навчання й виховання, організацію спільної діяльності вчителів та учнів.

**Інноваційна освітня діяльність** – це розробка, розповсюдження та застосування освітніх інновацій. Освітніми інноваціями є вперше створені, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності.

Однією з найважливіших особливостей нашого часу є перехід України, як і багатьох інших країн світу, до інформаційного суспільства, що вимагає суттєвих змін у системі освіти. Тому одним із пріоритетних напрямів державної політики в галузі освіти є розроблення та впровадження інноваційно-інформаційних навчальних ресурсів, які модернізують зміст, структуру, форми, методи, засоби навчання та виховання. Доступність та якість освіти можливі завдяки прискореному входженню в освітній простір, який ґрунтується на сучасних світових освітніх тенденціях і навчальних технологіях.

Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій і цифрових засобів комунікацій відкриває великі можливості для отримання більш якісної освіти, зумовлює необхідність постійного підвищення ефективності їх використання не тільки в навчальному процесі, а й в управлінській діяльності, забезпечує своєчасне оновлення змісту освіти та підвищення якості підготовки фахівців з інформаційно-комунікаційних технологій.

Керівник навчального закладу сьогодні вирішує значно більше коло проблем, та й саме управління ускладнилося. Керівник змушений вирішувати не тільки проблеми, пов'язані з організацією педагогічного процесу та господарських умов, а й соціально-педагогічні, економічні, правові та фінансові питання. У сформованих умовах однією з цілей підвищення кваліфікації та стимулювання самоосвітньої діяльності керівника навчального закладу необхідним стало оволодіння ним базової ІКТ-компетентністю. Професійна ж спрямованість освіти та самоосвіти керівника служить ґрунтом, який, розвиваючи його педагогічну компетентність, дозволяє в практичній діяльності формувати предметно-орієнтований рівень ІКТ-компетентності, що є необхідним у процесі організації системи управління інформаційним середовищем.

Відомо, що інформаційні процеси впливають на всі сторони життєдіяльності освітньої системи: на зміст освіти й виховання, на діяльність педагогічних та допоміжних кадрів, на вирішення фінансово-

господарських питань, а також визначають систему орієнтирів і точок зростання освітньої системи в цілому. Це пов'язано в першу чергу з тим, що освітній процес, який являє собою педагогічно організовану взаємодію його учасників, є також інформаційним процесом, пов'язаним з виробництвом, зберіганням, обміном і споживанням різної інформації. У силу цієї обставини середовище, в якому він протікає, можна розглядати в якості інформаційного середовища.

Інтенсифікація впровадження інформаційних процесів у науку, економіку, виробництво вимагає розробки нової моделі системи освіти, на основі сучасних інформаційних технологій. Необхідно створити умови, в яких людина могла б розкрити свій творчий потенціал повністю, розвинути свої здібності, виховати в собі потребу безперервного самовдосконалення та відповідальності за власне виховання й розвиток.

Модернізація української освіти одним із своїх пріоритетів виділяє інформатизацію освіти, головним завданням якої є створення єдиного освітньо-інформаційного середовища. Освітньо-інформаційне середовище розглядається як одна з умов досягнення нової якості освіти.

**Освітньо-інформаційне середовище** – це системно організована сукупність засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, орієнтована на задоволення потреб користувачів у інформаційних послугах і ресурсах освітнього характеру.

Модель освітньо-інформаційного середовища навчального закладу в ідеалі повинна перевести на новий технологічний рівень всі інформаційні процеси, що проходять у навчальному закладі, для чого необхідна повна інтеграція ІКТ у педагогічну діяльність навчального закладу в цілому.

Системно-структурна організація освітньо-інформаційного середовища являє собою сукупність підсистем, що взаємодіють:

- інформаційно-освітніх ресурсів;
- комп'ютерних засобів навчання;
- сучасних засобів комунікації;
- педагогічних технологій.

Як у найближчому майбутньому повинні змінитися ці компоненти сучасного освітнього процесу для досягнення реально нової якості освіти? Як ефективно використовувати наявне комп'ютерне обладнання, підключення до Інтернету, цифрові освітні ресурси, представлені на

електронних носіях та на державних освітніх порталах?

Якщо раніше єдиним джерелом інформації був шкільний підручник, то сьогодні Інтернет надає інформаційне поле для пошуку джерел, які далеко виходять за обмежений обсяг шкільного підручника. Але тут не можна не сказати про якість електронних посібників. Учитель сьогодні не має тих необхідних електронних додатків до підручників, які б відповідали всім вимогам. Найчастіше сьогоднішній електронний посібник – це просто електронний варіант підручника.

Головне в школі – це фігура вчителя, організатора навчального процесу, від нього залежатиме успіх навчально-виховного процесу. Як змінюватиметься його роль у процесі пізнання світу? Яким повинен бути урок відповідно до нових стандартів?

Сьогодні вчитель або сам створює варіант електронної підтримки уроку, або, користуючись готовими електронними ресурсами, повинен задалегідь „прокатати” їх. Сьогоднішній учитель – активний учасник мережевих педагогічних спільнот, вебінарів, автор особистих блогів, сторінок у соціальних мережах.

Сучасна освіта передбачає значне розширення ролі інформаційних технологій як ефективного засобу саморозвитку, самовдосконалення та самоосвіти учнів. Уміння знаходити й збирати інформацію, перевіряти її достовірність – перший крок на шляху до самостійної роботи з інформаційними джерелами, до самостійного продукування особистісно-значущої інформації. Теоретично, створений суб'єкт інформаційного суспільства повинен:

1. Знати про існування загальнодоступних джерел інформації та вміти ними користуватися.
2. Вміти розуміти й свідомо використовувати різні форми та способи подання даних у вербальній, графічній та числовій формах.
3. Уміти оцінювати достовірність і практичну корисність наявних даних з різних точок зору, використовувати їх для вирішення конкретних практичних завдань.

Правильно організоване освітньо-інформаційне середовище навчального закладу, зокрема грамотне використання ІКТ у навчально-виховному процесі, дозволяє на новому рівні здійснити диференціацію навчання, підвищити мотивацію учнів, забезпечити наочність представлення практично будь-якого матеріалу, навчати сучасним способам самостійного отримання знань, що, безумовно, стане умовою досягнення нової якості освіти. Таким чином, освітньо-інформаційне середовище навчального закладу слід сприймати не лише як єдиний

інформаційний простір школи, але і як ефективну освітню систему.

Зміна ролі засобів передачі, зберігання та обробки, одним з яких виступає комп'ютер, виправдовує виділення й окреме вивчення в якості складового компонента інформаційної культури ІКТ-компетенції, під якою розуміють готовність використовувати засвоєні знання, вміння, навички та способи діяльності у сфері інформаційно-комунікаційних технологій для вирішення навчальних і практичних завдань.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє здійснити оптимальну взаємодію керованої та керуючої підсистем школи. Перш ніж ІКТ впроваджувати в управління керівнику, необхідно мати хоча б мінімальні користувальницькі навички. Добре знання проблем процесу управління та наявність користувальницьких навичок – умови успішного впровадження ІКТ у життя школи.

Ефективність використання ІКТ, можливості індивідуалізації освіти істотно залежать від рівня ІКТ-компетентності вчителя, від ступеня його готовності до використання ІКТ у навчальному предметі, у цілісному освітньому процесі, але інформатизація освіти не обмежується заміною існуючих у школі практик на аналогічні, що виконуються за допомогою ІКТ (наприклад, використання комп'ютерних презентацій замість слайдів і відеофільмів). Її головна відмінна риса – створення умов для появи нових освітніх практик, нових методів і організаційних форм навчальної роботи, збільшення різноманітності, широти та інтенсивності їх застосування.

Необхідно відзначити, що існуючий навчальний процес характеризується неузгодженістю між необхідністю введення інформаційних технологій і недостатньою підготовленістю педагогів до їх використання.

Педагогу сучасної школи необхідно зрозуміти, що нові інформаційні технології впливають на результати, до яких прагнуть учасники навчально-виховного процесу, на зміну уявлень школярів і педагогів про те, як зміняться способи взаємодії між школярами, між учителями, між тими й іншими під час спільної навчальної роботи.

Потреба у формуванні ІКТ-компетентності учнів виносить на перший план проблеми інформатизації навчального процесу та моделювання процесів використання інформаційно-комунікаційних технологій у різних видах навчальної діяльності, і комп'ютер виступає як робочий інструмент пізнання навколишньої дійсності.

Не останнє місце в цій схемі посідає й ІКТ-компетенція батьків учнів, оскільки головним принципом створення єдиного інформаційного

простору стало забезпечення комфортності інформаційного середовища для всіх споживачів інформації, а також визначення найбільш ефективних умов взаємодії всіх суб'єктів інформаційного простору.

Для створення комфортного інформаційного простору використовуються як добре знайомі користувачам інформаційні канали, традиційні (друковані видання, преса, теле- і радіоканали), так і нові сучасні технології (Інтернет, телефонні довідники, електронні класні журнали тощо).

**Висновок.** Процес створення освітньо-інформаційного середовища школи розглядається сьогодні як інноваційна управлінська задача, як складний багатоетапний процес, що вимагає від адміністрації навчального закладу розгляду нових підходів до управління цим процесом. Необхідність створення єдиного освітньо-інформаційного середовища в системі освіти пов'язана з тим, що інформація в сучасних умовах є основою, що забезпечує оперативність і ефективність управлінських рішень, які сприяють розвитку системи освіти. Відсутність інформації про життєдіяльність навчальних закладів призводить до виникнення інформаційного вакууму та порушення відкритості, цілісності системи освіти. Застосування в управлінні навчальним закладом інформаційних комп'ютерних технологій дасть можливість підвищити ефективність навчального процесу, зменшити час на виконання поточної роботи; оперативного доступу до інформації стосовно діяльності навчального закладу.

### Література

- 1. Ващенко Л. М.** Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону / Л. М. Ващенко. – К. : ВПЦ „Тираж”, 2005. – 380 с.
- 2. Даниленко Л. І.** Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх закладах / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.
- 3. Дубасенюк О. А.** Інноваційні навчальні технології – основа модернізації університетської освіти / О. А. Дубасенюк // Освітні інноваційні технології у процесі викладання навчальних дисциплін : зб. наук.-метод. праць. – Житомир : Вид-во ЖДУ, 2004. – С. 3 – 14.
- 4. Саранов А. М.** Инновационный процесс как фактор саморазвития современной школы: методология, теория, практика / А. М. Саранов. – Волгоград : Перемена, 2000. – 259 с.
- 5. Светенко Г. В.** Инновационный менеджмент в управлении школой : учебное пособие / Г. В. Светенко. – М. : АПКИППРО, 2009. – 92 с.

### **Федоров С. П. Освітньо-інформаційне середовище інноваційного навчального закладу**

Інноваційна освітня діяльність навчального закладу передбачає створення освітньо-інформаційного середовища та організацію управління ним. Правильно організоване освітньо-інформаційне середовище навчального закладу, зокрема грамотне використання ІКТ в освітньому процесі, сприяє досягненню нової якості освіти. Освітньо-інформаційне середовище навчального закладу необхідно сприймати не лише як єдиний інформаційний простір школи, але й як ефективну освітню систему.

**Ключові слова:** інноваційна освітня діяльність, інформаційне суспільство, освітньо-інформаційне середовище, ІКТ-компетентності.

### **Федоров С. П. Образователно-информационная среда инновационного учебного заведения**

Инновационная образовательная деятельность учебного заведения предусматривает создание образовательно-информационного пространства и организацию управления им. Правильно организованное образовательно-информационное пространство учебного заведения, в частности грамотное использование ИКТ в образовательном процессе, способствует достижению нового качества образования. Образовательно-информационное пространство учебного заведения необходимо воспринимать не только как единое информационное пространство школы, но и как эффективную образовательную систему.

**Ключевые слова:** инновационная образовательная деятельность, информационное общество, образовательно-информационное пространство, ИКТ-компетентности.

### **Fedorov S. Educational information environment of innovative educational institution**

Innovative educational practice of institution provides making educationally-informational space and organization for manage it. If educationally-informational space of institution manages well, in particular competent usage of ICT in educational process, it contributes rising quality of education. We need to perceive educationally-informational space of institution not only as a single informational space of school, but also as an effective educational system.

**Keywords:** innovative educational practice, informational society, educationally-informational space, ICT-competence.

## СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У СОЦІАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

УДК 331.1:364-4

*Зінченко О. І.*

### ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

В умовах реформування країни, становлення ринкових відносин мільйони людей (пенсіонери, інваліди, діти-сироти та інші) потребують екстреної соціальної допомоги й захисту. У цьому їм допомагають кваліфіковані спеціалісти – соціальні працівники, які працюють у різних державних і комунальних соціальних установах.

Сьогодні питання про формування й розвиток колективу працівників соціальної організації постає дуже гостро, оскільки кожна організація намагається максимально оптимізувати свою діяльність, роблячи її більш ефективною, але існують деякі певні проблеми. Труднощі, притаманні соціальній роботі в цілому, поглиблюються деякими українськими особливостями, зокрема, молодістю цього соціального інституту в нашій країні і, як наслідок – розмитими межами професійної компетенції, відсутністю достатньої кількості технологій вирішення професійних завдань, невизначеністю критеріїв оцінки, що призводить до того, що одні працівники виявляються надмірно перевантаженими, а інші – недовантажені.

Серед факторів, що сприяють трудовій активності людей або, навпаки, перешкоджають цьому, важливу роль грає їх міжособистісна сумісність. У повсякденній діяльності керівнику колективу важливо вміти спостерігати за поведінкою окремих працівників у спілкуванні та праці, вміти сформувати з особистостей згуртований колектив.

Різні аспекти цієї проблеми розглядалися в дослідженнях сучасних науковців Е. С. Кузьминим, К. К. Платоновим, А. В. Петровським, А. С. Макаренко, Ер. Ларсоном та іншими.

Аналіз існуючої літератури свідчить про наявність проблеми, викликаної протиріччям між необхідністю злагодженої роботи сформованого колективу соціального закладу, з одного боку, і недостатньою розробленістю цього питання в теорії та практиці управління соціальним закладом – з іншого.

Метою даної статті є розгляд теоретичних засад формування та розвитку колективу, заходів, спрямованих на загальне об'єднання персоналу та керівництва соціального закладу.

Щоб ефективно управляти колективом, керівнику необхідно розуміти психологію колективу, мати необхідні знання щодо формування й розвитку колективу, вміти згуртувати та виховувати членів колективу.

У світових наукових працях існує безліч визначень терміну „колектив”, наприклад:

– з точки зору Г. Олпорта колектив – це всі громадяни, які беруть участь своєю працею в діяльності підприємства (організації) на основі трудового договору;

– І. Штайнер визначає колектив як суспільне явище, у якому працівники отримують можливість включатися в трудовий процес. Автор розрізняє первинні, вторинні, формальні та неформальні трудові колективи;

– на думку К. Роджерса, колектив – це група людей, які спільно займаються трудовою діяльністю для досягнення конкретної мети;

– А. В. Петровський характеризує колектив як групу об'єднаних спільними цілями та завданнями людей, що досягла в процесі соціально-цінної спільної діяльності високого рівня розвитку;

– А. С. Макаренко – „Колектив є контактна сукупність, заснована на соціалістичному принципі об'єднання. Колектив об'єднує людей не тільки в загальній меті та в загальній праці, але й у загальній організації цієї праці ... Колектив є соціальний організм, отже, він володіє органами управління та координування, уповноваженими, у першу чергу, представляти інтереси колективу й суспільства” [4, с. 235].

Беручі до уваги всі поняття колективу, слід вважати, що найважливішою характеристикою колективу соціального закладу є єдність цілей діяльності об'єднаних особистостей, які впливають з їх суспільних потреб та інтересів. Тому такий трудовий колектив – це не тільки соціальна категорія, але, водночас, і засіб досягнення спільних цілей. Якщо цілі ясні й зрозумілі членам трудового колективу та стають прагненням кожного його члена, то вони згуртовують трудовий колектив. Зрозуміло, що спільність цілей не усуває деяких розбіжностей серед членів трудового колективу, оскільки люди розрізняються рівнем освіти, життєвим досвідом, особливостями характеру та іншими індивідуальними ознаками. До числа інших характеристик, визначальних поняття трудового колективу, відносяться його структура,



величина, функції, процедури спілкування і т. д.

Кожний трудовий колектив характеризується певним набором соціально-психологічних ознак. Найбільш істотні з них, які відзначила група дослідників (В. В. Бойко, А. Г. Ковальов, Е. С. Кузьмін, В. Р. Веснін) [1, с. 175], – це збіг ціннісних орієнтацій колективу з ціннісними орієнтаціями суспільства; відносини товариства, взаємодопомога, низький рівень конфліктності; доброзичливе ставлення до новачків; перевага оптимістичного настрою; задоволеність роботою та колективом; гарна трудова та виробнича дисципліна; схильність до спілкування в неробочий час; вільне обговорення питань, пов'язаних з трудовою діяльністю та життям колективу, доброзичлива критика.

Колектив будь-якого соціального закладу відрізняється від колективу звичайного підприємства або установи тим, що має власну мотивацію – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають її межі та форми, а також надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація праці працівників соціальних служб має важливе значення в підвищенні ефективності управління соціальною роботою, оскільки соціальний працівник, який обрав нелегкий шлях допомоги тим верствам населення, які її потребують, не повинен бути байдужою особою [5, с. 306].

Соціально-психологічний клімат будь-якого колективу залежить від багатьох факторів і, насамперед, від стилю й методів керівництва. Тому керівник, володіючи основами соціально-психологічних знань, повинен ефективно впливати на емоційний стан персоналу, а через них – на організаційні та економічні процеси, що протікають у колективі. Англійські фахівці з управління М. Вудкок і Д. Френсіс виділили найбільш типові обмеження, що перешкоджають ефективній роботі колективів, які були вказані в роботі Д. П. Кайдалова [3, с. 56]. Керівництво – це, мабуть, найважливіший фактор, що визначає якість роботи колективу. Організаторські здібності є далеко не в кожного. Встановлено, що така обдарованість зустрічається в декілька десятків разів рідше, ніж музичні або математичні здібності. Ефективний колектив повинен являти собою збалансоване об'єднання людей, де кожен якісно виконує свою роль і всі вирішують загальні завдання. Такий колектив складають люди з різними цінностями та пристрастями. Об'єднують їх не тільки спільні цілі, а й емоції. Відданість колективу – одна з ознак нормального соціального клімату. Високий ступінь взаємної підтримки – також природний стан ефективно працюючого

колективу. Недовіра, підозрілість один до одного роз'їдають будь-який колектив. Якщо немає ясного бачення спільної мети, то окремі члени колективу не зможуть внести свій внесок у загальну справу. Вивчення економічних гігантів США і Японії показало, що їх успіх багато в чому обумовлений наявністю ділового кредо, тобто сукупності основних цілей і завдань. Ці цілі конкретно формулюються для трудових колективів підрозділів нижчого рівня у вигляді принципів діяльності, правил або навіть гасел, а потім постійно й уміло доводяться до свідомості та почуттів всіх працюючих. Буває, що гарний мікроклімат, висока компетентність співробітників не дають гарних результатів. Невдачі, як правило, надають демотивований вплив на членів колективу. Завдання керівника в такому випадку – підтримати високий моральний дух співробітників, запропонувати відповідні стимули для активізації роботи підлеглих. Коли в колективі немає свободи суджень, у ньому виникає нездоровий клімат. Члени колективу повинні мати можливість висловлювати свою думку один про одного, обговорювати всі розбіжності. У ефективно працюючих колективах не уникають делікатних і неприємних питань, а обговорюють їх чесно й прямо, не боячись зіткнення поглядів і конфліктів. За інших рівних умов найбільшими можливостями володіє колектив з високим рівнем індивідуальних здібностей його членів. „Розвинені співробітники” енергійні, вміють впоратися зі своїми емоціями, готові відкрито обговорювати свою позицію, можуть змінити свою точку зору тільки під впливом аргументів, добре викладають свою думку. Ефективний колектив має здатність генерувати творчі ідеї та здійснювати їх.

Важлива роль для підвищення ефективності виконання виробничих завдань відводиться формуванню мікроклімату колективу працівників будь-якого соціального закладу. Під час дослідження цього питання було проведено анкетування співробітників Луганського обласного відділення Фонду соціального захисту інвалідів. Загальна кількість респондентів склала 11 осіб, питань у одній анкеті – 14. Взято за основу 8 питань як показник формування та розвитку колективу працівників Фонду. Отримані результати анкетування свідчать, що:

- 73 % подобається робота, на якій вони працюють;
- 100 %, працюючи в організації, придбали необхідні знання або деякі з необхідних;
- 55 % вважають, що до них справедливо ставиться керівництво;
- 100 % ставляться до свого колективу захоплено або звично;
- 73 % відповіли, що існує взаємодопомога в їхньому колективі;

- 45 % підтримують дружні стосунки поза закладом;
- 64 % мають думку, що колектив сформований на 75 – 100 %;
- 82 % не бажають вносити ніяких змін до мікроклімату свого колективу;

колективу;

Отже, у цьому соціальному закладі колектив умовно сформовано на 75 % і це, безумовно, велика заслуга керівника. У закладі присутні дружні стосунки, взаємодопомога, більшість людей спілкуються й поза закладом у вільний від роботи час. Але, на жаль, не весь колектив так добре й злагоджено працює. Про те, що мікроклімат у колективі бажає залишати кращого, пишуть жінки різного віку, як молоді, так і у віці. Вони вважають, що в ньому відсутні толерантність, доброзичливість і зацікавленість. Таким чином, мікроклімат колективу треба трохи доопрацювати. Керівник зобов'язаний налагоджувати зв'язки, вишукувати можливості для спільного вирішення проблем, добиватися особистого взаєморозуміння та налагодження співробітництва. Облік названих типових складнощів у організації ефективної діяльності колективу здатний допомогти керівнику у виконанні його функціональних обов'язків.

Кожний трудовий колектив, як будь-який живий організм, проходить на своєму шляху три основні етапи розвитку. Перший етап – це становлення молодого колективу та його професійне зростання, другий – охоплює період ефективної роботи, третій етап – це ослаблення потенціалу, старіння колективу та, зрештою, його оновлення або ліквідація [6, с. 98 – 105].

Колектив, розглянутий вище, можна віднести до другого етапу його розвитку, оскільки середній стаж роботи співробітників у колективі складає більше 10 років. У ньому утворені власні звичаї, норми поведінки, традиції, психологічний клімат. Але цей колектив має також і проблеми, а саме: зміцнення ключових навичок, підтримання духу поступового вдосконалення, підвищення темпів роботи й скорочення термінів, заохочення творчого підходу до вирішення проблем. Колектив співробітників Фонду постійно оновлюється молодими кадрами, це позитивно позначається на його розвитку та передбачає старіння всього колективу. Таким чином, цей колектив можна вважати повністю сформованим, оскільки він має певні ознаки. Насамперед, це наявність спільної мети, по-друге, психологічне визнання членами колективу один одного й ототожнення себе з ним, у основі чого лежать спільні інтереси, ідеали, принципи. По-третє, у ньому створюються умови для успішного вирішення різноманітних проблем. Четвертою ознакою колективу

можна вважати наявність певної культури, виражену в загальних цінностях, символіці, нормах і правилах поведінки в колективі, вступу чи виходу з нього, вимогах до фізичного й морального вигляду його членів.

Управління персоналом будь-якого колективу здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. У теорії й практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [2, с. 71].

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як метод кнута. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі існуючої ієрархії управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як метод пряника. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Виходячи зі складності зазначеної проблематики, для ефективного управління людськими активами необхідно, перш за все, розробити кадрову політику організації, яка має відповідати сучасним вимогам. Кадрова політика формується керівництвом організації соціального закладу та виражається в сукупності адміністративних і моральних норм поведінки персоналу на робочому місці, від її демократичної спрямованості залежить накопичення та розвиток людського капіталу – основного організаційного ресурсу. Керівник колективу соціального закладу повинен приймати такі дії, як підтримка та оновлення методів і процедур, що забезпечують співпрацю кожного члена колективу; закріплення культури якості в роботі колективу; допомогу команді в запобіганні повернення до пройдених стадій розвитку, відстеження ходу роботи й відзначення успіхів.

## Література

**1. Бойко В. В.** Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, В. Н. Панферов. – М. : Мысль,

1983. – 207 с. **2. Веснин В. Р.** Менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М.: Элит – 2000, 2003. – 300 с. **3. Кайдалов Д. П.** Единоначалие и коллегиальность / Д. П. Кайдалов, Е. И. Суименко. – М., 1979 – 370 с.. **4. Макаренко А. С.** Собр. соч. : В 7 т. – 2-е изд. – Т. 7. – М.: Просвещение, 1957 420 с.. **5. Павленок П. Д.** Основы социальной работы – М. : ИНФРА-М, 1999. – 368 с. **6. Шекшня С. В.** Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М., 2002. – 190 с.

### **Зінченко О. І. Формування та розвиток колективу працівників соціального закладу**

У статті йдеться про розгляд сучасних методів формування та розвитку колективу працівників соціального закладу України. Розглянуті існуючі теоретичні засади з цього питання, проведено аналіз ефективності процесу та визначені напрями й рекомендації щодо підготовки фахівців. Опрацьовані анкетні дані та зроблено висновки щодо формування колективу в такій специфічній сфері, як соціальний захист населення.

**Ключові слова:** соціальний заклад, колектив, персонал, соціальний інститут, соціальний менеджмент.

### **Зинченко О. И. Формирование и развитие коллектива работников социального учреждения**

В статье речь идет о рассмотрении современных методов формирования и развития коллектива работников социального учреждения Украины. Рассмотрены существующие теоретические положения по этому вопросу, проведен анализ эффективности процесса и определены направления и рекомендации по подготовке специалистов. Проработаны анкетные данные и сделаны выводы относительно формирования коллектива в такой специфической сфере, как социальная защита населения.

**Ключевые слова:** социальное заведение, коллектив, персонал, социальный институт, социальный менеджмент.

### **Zinchenko O. I. Formation and development of collective social workers institution Abstract**

The article refers to the consideration of the current methods of formation and development of collective social workers institution in Ukraine. The existing theoretical background on this issue, the analysis of

efficiency of the process and the directions and recommendations for training. The processed personal data and conclusions regarding the formation of the team in a specific area such as social protection.

**Keywords:** social institution, team, staff, social institutions, social management.

УДК 364-5-047.64(415)

*Костенко Т. П.*

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ УСТАНОВАМИ В ІРЛАНДІЇ

Для успішності процесів становлення й розвитку соціальної роботи в Україні величезне значення має вивчення, осмислення та адаптація досвіду, нагромадженого зарубіжними країнами, особливо країнами Європи.

Зарубіжний досвід управління соціальними установами являє для нас, безсумнівно, значний теоретичний і практичний інтерес. Але при цьому ми повинні бути свідомі як в необхідності розробки власних концептуальних ідей з управління соціальними установами, враховуючи особливості історичного розвитку й сучасного стану соціальної ситуації в нашій країні, так і власної моделі управління. Тому потрібно вивчити та адаптувати кращі надбання зарубіжного досвіду з обов'язковим врахуванням особливостей нашої країни [2].

Нарешті, не можна не відзначити й такі характерні риси сучасного світу, що зумовили вдосконалення соціального захисту, її теоретичне оформлення, як розвиток гуманістичних традицій культури, зростання освіченості, інформування населення, а також ускладнення суспільства й людини, їх життєдіяльності, посилення ризику для життя в нових історичних умовах. Все це як ніколи потребувало професіоналізму, теоретичного обґрунтування діяльності з оптимізації соціальної підтримки людей, тим більше, що людство отримало й нові можливості для посилення соціальної та індивідуальної допомоги особам, які її потребують, особливо в суспільствах, які досягли рівня масового споживання [4, с. 41].

Зарубіжний досвід управління розглянуто в працях учених

Р. В. Конюшиної, М. А. Кузнецової, Е. Г. Лозовської, Е. С. Новака, П. Д. Павленок, В. А. Поліщук, О. І. Янкович, які висвітлювали організаційні засади соціальної роботи Канади, Чилі, Великобританії, Норвегії, Ісландії та Швеції, дуже велика увага приділялась США та Німеччині.

Але в науковій літературі недостатньо висвітлені питання управління соціальними установами в зарубіжних країнах, Ірландії зокрема. Недостатньо вивчені та висвітлені характерні риси організації соціального життя, проблеми побудови системи управління соціальними установами та проблеми, що існують у практиці управління.

Мета статті: розглянути провідний досвід Ірландії в розвитку системи соціального захисту населення.

Розвиток, прогрес будь-якого суспільства неможливий без активізації діяльності людини – основного суб'єкта такого прогресу. Такій активізації сприяють багато факторів, однак вирішальним була й залишається соціальна політика, її визначеність, ступінь розвитку та ефективність реалізації.

До основних завдань соціальної політики, незалежно від суті, характеру та особливостей суспільства, належать: підвищення добробуту, поліпшення умов праці й життя людей; забезпечення в усіх сферах суспільних відносин принципу соціальної справедливості; зближення класів, соціальних груп і прошарків суспільства; поліпшення національних відносин та ін.

Соціальна політика має свої елементи (складові), основні з них – соціальне забезпечення, соціальне управління, соціальна робота й соціальний захист.

Серед напрямів функціонування та реалізації соціальної політики виокремлюють, власне, два основних – соціально-демократичний і ліберальний, кожен з яких має відповідний характер, мету, зміст, специфіку й особливості практичної реалізації.

Суть соціально-демократичного напрямку в соціальній політиці визначається основною його метою – досягнути в суспільстві відповідної соціальної справедливості, усунути, або хоча б пом'якшити, нерівність у розподілі соціальних, економічних та інших ресурсів за рахунок зменшення відмінності в статусі й доходах.

Дещо інші особливості має ліберальний напрям реалізації соціальної політики – держава намагається й практично надає кожному громадянину певну можливість для самостійного вирішення власних проблем. При цьому держава бере на себе лише ті функції, які не може

вирішити самостійно сама людина або окремі соціальні групи. У цьому разі держава власне надає рівні можливості й шанси усім для досягнення певного соціального статусу, створюючи лише відповідні, образно кажучи, стартові умови – економічні, політичні, правові, культурні тощо.

Для України нині фактично характерне поєднання двох згаданих моделей соціальної політики, оскільки жодна з них яскраво виражених ознак у соціальному житті країни не має [5, с. 4 – 6].

Система соціального захисту населення є одним з інститутів реалізації соціально-економічної політики, мета якої складається в забезпеченні соціальної стабільності та стійкого економічного розвитку суспільства. Для досягнення цієї мети необхідний ефективний механізм захисту працездатного населення від соціальних ризиків. Соціальними ризиками є: хвороба, інвалідність, втрата годувальника, травматизм, безробіття, міграція, втрата житла, старість, бідність. До них може бути схильна будь-яка людина протягом всього свого життя.

У світовій практиці виокремлюють два типа соціального захисту населення – активний і пасивний соціальний захист. Активний соціальний захист орієнтовано на працездатних членів суспільства й передбачає створення умов для самозахисту людей, у першу чергу, через активні дії на ринку праці та через їх участь у соціальному страхуванні. Пасивний соціальний захист націлений на непрацездатних та соціально вразливих верств населення й полягає, насамперед, у прямій матеріальній підтримці [1, с. 26].

Аналізуючи наукову літературу з управлінської діяльності в соціальній сфері, а відтак і в соціальній політиці, можна визначити таких відомих фахівців, як В. Андрущенко, А. Кравченко, М. Лукашевич, М. Михальченко, М. Туленков, Г. Щокін та інших.

Система соціального обслуговування населення в Україні здійснюється Міністерством соціальної політики України, яке є центральним органом виконавчої влади.

Основним завданням якого є участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері зайнятості та соціального захисту населення, охорони праці, соціально-трудових відносин, нормуванні та оплати праці, проведення пенсійної реформи, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади з реалізації державних і регіональних соціальних програм, налагодження соціального партнерства.

Систему соціального забезпечення Ірландії здійснює Міністерство соціального захисту, основними функціями якого є:



- консультування уряду та розробка відповідної політики в галузі соціального захисту та соціальної інтеграції;
- проектування, розробка та реалізація економічно ефективних доходів, активації та зайнятості послуг, консультації клієнтів та інших, пов'язаних з ними, послуг;
- забезпечення надання послуг у поєднанні з іншими відділами, установами та організаціями [6].

Практично всі країни Західної Європи використовують соціальне страхування у випадку соціального ризику й надають соціальну допомогу особам, які знаходяться за межею бідності.

Система соціального забезпечення в Ірландії поділяється на три основні види виплат. До них відносяться:

- виплати із соціального страхування;
- виплати за потребою;
- загальні виплати.

Схеми соціального забезпечення в Ірландії базуються або на соціальному страхуванні, або на перевірці матеріального стану, або є загальними. Вони адмініструють через управління соціального забезпечення на місцевому рівні з використанням служб соціального забезпечення в загальній системі Адміністрації охорони здоров'я, які фінансуються Міністерством соціального захисту. Незалежно від Міністерства соціального захисту працює управління апеляцій, яке допомагає малозабезпеченим особам знайти шляхи виходу із складного фінансового становища.

Система соціального забезпечення включає пенсії за віком та інвалідністю, допомогу для медичного обслуговування, надання житла безпритульним особам, фінансування здійснюється головним чином за рахунок страхових внесків працюючих громадян та підприємців [3].

В Ірландії фінансування соціальної сфери здійснює державний бюджет. Соціальні виплати та допомоги розподіляються більш рівно. На підставі такого розподілу покладено ідею про те, що люди в нестатку рівні, тому соціальна допомога повинна бути надана, виходячи з потреб особи, а не з його попередніх доходів. Різниця між виплатами й допомогою полягає загалом у тому, що соціальні виплати обов'язкові, на них має право претендувати кожний громадянин за законом, а допомога надається далеко не всім, а в залежності від потреби й характеру соціального ризику [1, с. 31].

Таким чином, узагальнюючи здійснений аналіз системи управління соціальними закладами в Ірландії та Україні, можна зробити

висновок, що соціальна політика вищезазначених країн спрямована на забезпечення належних умов для повноцінного життя людей. Тому впровадження зарубіжного досвіду, коли Україна здійснює перші кроки до Євроінтеграції, а також у час політичних та економічних перетворень є, безумовно, доцільним.

### Література

**1. Конюшина Р. В.** Зарубежный опыт социальной работы : учебное пособие / Р. В. Конюшина. – Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 84 с. **2. Поліщук В. А.** Історія соціальної педагогіки та соціальної роботи : курс лекцій / В. А. Поліщук, О. І. Янкович. – Тернопіль : ТДПУ, 2009. – 256 с. (Електронна бібліотека підручників) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-book-118.html>. **3. Социальные** льготы Ирландии [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://alfa.immigracia.eu/ireland-social>. – Заголовок з екрана. **4. Социальная** работа за рубежом : учебное пособие / Сост. Е. С. Новак, Е. Г. Лозовская, М. А. Кузнецова. – Волгоград : Издательство ВолГУ, 2001. – 172 с. **5. Управлінські** аспекти соціальної роботи : курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с. **6. Урядовий** портал Міністерства соціального захисту Ірландії [Електронний ресурс] : – Режим доступу : <https://www.welfare.ie/>. – Заголовок з екрана.

### **Костенко Т. П. Система управління соціальними установами в Ірландії**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена тим, що в науковій літературі недостатньо висвітлені питання управління соціальними установами, які склалися в зарубіжних країнах. Це пояснюється не тільки безпосереднім знайомством з проблемами побудови управління соціальними установами в країні, але й тим, що існують характерні риси організації соціального життя. Здійснено аналіз системи управління соціальними закладами в Ірландії та Україні, виокремлені спільні та відмінні риси системи соціального забезпечення для адаптування кращих надбань зарубіжного досвіду з обов'язковим врахуванням особливостей нашої країни.

**Ключові слова:** система управління, соціальний заклад, соціальна політика, соціальні послуги, соціальне забезпечення.

### **Костенко Т. П. Система управления социальными учреждениями в Ирландии**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена тем, что в научной литературе недостаточно освещены вопросы управления социальными учреждениями, которые сложились в зарубежных странах. Это объясняется не только непосредственным знакомством с проблемами построения управления социальными учреждениями в стране, но и тем, что существуют характерные черты организации социальной жизни. Осуществлен анализ системы управления социальными учреждениями в Ирландии и Украине, выделены общие и отличительные черты системы социального обеспечения для адаптации лучших достижений зарубежного опыта с обязательным учетом особенностей нашей страны.

**Ключевые слова:** система управления, социальное учреждение, социальная политика, социальные услуги, социальное обеспечение.

### **Kostenko T. The management system of social institutions in Ireland**

Relevance of material contained in the article due to the fact that the scientific literature is not lit the management of social institutions that have been established in foreign countries. This is not only a direct familiarity with the problems of construction management of social institutions in the country, but the fact that there are features of social life. The analysis of the management of social institutions in Ireland and Ukraine isolating the common features of social security system for adapting the best achievements of international experience with regard to mandatory features of our country.

**Keywords:** governance, social institutions, social policy, social services and social security.

**УДК 364-23:3331.101.3**

*Луценко С. С.*

### **СИСТЕМА МОТИВІВ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

У сучасних умовах ефективного управління соціальними закладами неможливе без розуміння мотивів і потреб працівника соціального закладу, а також правильного використання стимулів до праці.

Від мотивованості працівника залежить ефективність його діяльності та всього закладу в цілому. Проблемою мотивації працівників займалися такі науковці, як А. Маслоу, Д. Мак-Клепланд, Ф. Герцберг та інші.

Актуальні проблеми мотивації та стимулювання як чинника підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання персоналу соціальних закладів залишаються малодослідженими.

Мета статті: розглянути систему мотивів працівників соціального закладу й основні підходи до формування мотивів.

У структурі трудової діяльності важливим компонентом є мотив. Мотив – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення й переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. При цьому свідомі дії завжди спрямовані на досягнення певної мети, яка також усвідомлюється людиною. Мотив у цьому разі виступає як причина постановки тих чи інших цілей. Отже, мотиви й цілі не тотожні між собою, хоч інколи збігаються [2, с. 7 – 15].

Мотиви виявляються:

- як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність людини й визначають її спрямованість;
- предмет, об'єкт (матеріальний або ідеальний), що спонукає та визначає вибір спрямованості діяльності;
- усвідомлена причина, яка лежить у основі вибору дій особистості.

Трудова поведінка людини спонукається не одним, а багатьма мотивами, з яких одні відіграють провідну роль, а інші підпорядковані їм. Сукупність мотивів діяльності утворює складну динамічну систему. Це означає, що, будучи відносно стійкою в кожній людині, система мотивів може змінюватися залежно від тих змін, які відбуваються у внутрішній структурі особистості, а також у зовнішніх умовах її життєдіяльності.

Система мотивів, яка визначає конкретні форми діяльності або поведінки людини, називається мотивацією.

Відповідно до проявів мотивів мотивуючі фактори поділяються на три класи:

- потреби як основа активності;
- причини, які обумовлюють вибір діяльності залежно від спрямованості особистості;

- суб'єктивні переживання, емоції як форми регуляції (саморегуляції) поведінки та діяльності.

Саме в емоціях оцінюється сенс і результат діяльності. Якщо останній не відповідає меті діяльності, то емоції змінюють її загальну спрямованість, включають допоміжні спонукання, які посилюють вихідні. Мотивація на основі врахування відмічених мотивуючих факторів забезпечує спрямованість і регуляцію активності працівника. Усі мотиви діяльності є результатом відображення людиною умов свого існування та усвідомлення потреб.

Мотив як усвідомлена потреба в досягненні бажаних умов і результатів діяльності набирає форми внутрішніх спонукань людини, тобто характеризує внутрішню мотивацію. Зовнішні спонукання працівника до тієї чи іншої форми трудової поведінки через використання різних стимулів характеризуються як зовнішня мотивація. Проте ефективність зовнішніх впливів може бути забезпечена лише за умови, коли вони стають мотивами, суб'єктивно значущими для працівника, відповідають його потребам та інтересам.

Людині властива ієрархія мотивів – від найбільш загальних, які характеризують спрямованість її діяльності (концепція життя, система цінностей), до ситуативних, пов'язаних із задоволенням певних потреб у конкретній ситуації. Серед цих мотивів одні також мають більше, інші менше значення. Можливі ситуації, коли має місце зіткнення різних мотивів, що вимагає від людини вольового рішення, тобто вибору певного способу діяльності в досягненні мети.

Система мотивів, які виконують функцію спонукання, спрямування й регулювання діяльності, утворює мотиваційну сферу особистості. Мотиваційна сфера представлена:

- 1) актуальними мотивами, які фактично спонукають до діяльності;
- 2) потенційними мотивами, які сформовані, але не виявляються в діяльності.

Зауважимо, проте, що мотиваційна сфера людини динамічна, мотивація може посилюватися або послаблюватися. Можуть змінюватися ієрархія та стійкість мотивів.

У мотиваційній сфері вирізняють три зони мотивації:

- 1) центральна зона, у межах якої незадоволені потреби, виступаючи в формі високозначущих мотивів, зумовлюють активну, напружену діяльність працівника;

2) зона мотивації, яка пов'язана з потребами, що постійно й легко задовольняються, значущість їх часто недооцінюється людиною, однак втрата одразу ж виявляє високу особистісну цінність;

3) зона мотивації, в основі якої лежать потреби, для задоволення яких поки що немає можливостей, і вони не можуть викликати адекватної їм діяльності.

Керування трудовою поведінкою працівника повинно виходити з врахування особливостей цих сфер мотивації. Зокрема, зовнішнє стимулювання на різних етапах трудової діяльності може змінювати організацію спонукань працівника, переводити потенційні мотиви в зону активної мотивації.

З мотивами пов'язані мотиваційні стратегії діяльності людини, які можуть сприяти або протидіяти її прогресивному розвитку. Розвитку особистості сприяють мотиваційні стратегії, які характеризуються вибором високозначущих цілей, а досягнення їх вимагає мобілізації функціональних та інтелектуальних можливостей, переборення труднощів, часто в умовах ризику. Мотиваційні стратегії, які не сприяють прогресивному розвитку особистості, характеризуються звуженням сфери діяльності. Проте слід уникати так званих неадекватних мотиваційних стратегій, які виявляються у виборі цілей, що значно переважають можливості людини, або у високій мобілізації цих можливостей на досягнення легко доступних цілей. Це означає, що рівень домагань, які спонукаються певними мотивами, має характеризуватися такою складністю й трудністю завдань, виконання яких приносить людині задоволення.

Мотиви формуються поетапно.

Перший етап характеризується усвідомленням спонукання, яке включає усвідомлення його предметного змісту, способів дії та результату. Усвідомлене спонукання виступає мотиваційною одиницею, якою можуть бути потреба, схильність, бажання.

Другим етапом є прийняття мотиву. Щоб усвідомлене спонукання перетворилося на особистісний мотив, воно повинно бути внутрішньо прийняте людиною, тобто співвіднесене з ієрархією особистісних цінностей.

Третій етап пов'язаний з реалізацією мотиву, на якому його спонукальна функція поєднується з функцією задоволення потреби. Якщо неможливо реалізувати прийнятий мотив, то у працівника виникає фрустрація. Фрустрація – це психічний стан людини, викликаний об'єктивно непереборними (або суб'єктивно так сприйнятими)

труднощами виконання завдання, досягнення мети. Наслідком цього може бути зниження самооцінки й рівня домагань.

На четвертому етапі мотив закріплюється в характері людини, перетворюється на властивість особистості, тобто на потенційні спонукання.

Кінцевим етапом у розвитку мотивів є актуалізація потенційних спонукань, тобто відповідний вияв їх як рис особистості в умовах внутрішньої або зовнішньої необхідності.

Стосовно мотиваційної сфери такими рисами є мотив досягнення успіхів і мотив уникнення невдач, а також певний локус контролю, самооцінка й рівень домагань.

Мотив досягнення успіхів – намагання людини добитися успіхів у діяльності й спілкуванні. Мотив уникнення невдач – відносно стійке намагання людини уникнути невдач у життєвих ситуаціях, пов'язаних з оцінкою результатів її діяльності іншими людьми.

Локус (локалізація) контролю – якість, яка характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім факторам і обставинам (зовнішній локус) або власним зусиллям і здібностям (внутрішній локус). Схильність до зовнішнього локусу контролю властива людям, невпевненим у своїх здібностях, нерівноваженим, несамостійним у прийнятті рішень, часто безвідповідальним. Люди з внутрішнім локусом контролю послідовні, наполегливі в досягненні мети, упевнені в собі, врівноважені, незалежні, схильні до самоаналізу й критичної самооцінки.

Самооцінка – це оцінка особистістю своїх можливостей, якостей, місця серед інших людей. Бажаний рівень самооцінки, максимальний успіх у діяльності, якого прагне добитися людина, характеризують її рівень домагань. Він виявляється в характері поставлених цілей і труднощах їх досягнення. Вивчення рівня домагань працівників дозволяє краще зрозуміти мотиви їх поведінки й керувати мотиваціями. Шляхи підвищення рівня домагань залежать від індивідуальних особливостей працівників та їх урахування в управлінні розвитком персоналу.

У сучасному управлінні розвитком соціального закладу мотивуванню діяльності працівників надається величезне значення. На основі пізнання справжніх спонукань працівників до високопродуктивної праці розроблені й використовуються різні моделі мотивації. Найбільш відомі так звані змістовні та процесуальні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації базуються на врахуванні різноманітних потреб і пов'язаних з ними факторів, які визначають поведінку працівників. Потреба – це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною браку чогось важливого для її життєдіяльності. Потреби утворюють ієрархічну структуру, котра як домінанта визначає поведінку людини. Загальноприйнятим є поділ потреб на первинні, за своєю природою фізіологічні, та вторинні – психологічні (потреба в успіху, повазі, владі, приналежності).

Найпоширенішою для цілей мотивації є класифікація потреб, запропонована А. Маслоу, який виділяє п'ять типів потреб: фізіологічні; безпеки й захисту; соціальні; поваги; самовираження [2, с. 27 – 31].

Д. Мак-Клелланд доповнив цю класифікацію такими потребами, як потреба влади, успіху й приналежності. Ф. Герцберг мотивуючими факторами вважає відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку навколишніх людей, відповідальність, збільшення можливостей. Виділені ним гігієнічні фактори, пов'язані з навколишнім середовищем, виявляють свій вплив на поведінку працівника, зокрема, через незадоволення роботою, тоді, коли реалізація їх неадекватна або несправедлива [2, с. 35 – 37].

Потреби більш високих рівнів не мотивують працівника, поки не задоволені хоча б частково потреби нижчого рівня. Проте слід мати на увазі, що й при домінуванні в даний момент однієї з потреб, діяльність людини стимулюється не тільки нею, а комплексом потреб. Ефективна мотивація через потреби вимагає постійного виявлення у працівників актуальних потреб, які є рушійною силою їхньої активності. Процесуальні теорії мотивації виходять з того, що поведінка працівника визначається не тільки потребами, а є функцією сприймання й очікування можливих наслідків від вибраного типу поведінки.

Відомі три процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань; теорія справедливості; модель Портера-Лоулера [2, с. 45 – 47].

Теорія очікувань стосовно мотивації праці враховує такі елементи, як:

- 1) затрати праці – результат;
- 2) результат – винагорода;
- 3) винагорода – задоволення.

Якщо немає прямого зв'язку між затраченими зусиллями й досягнутими результатами, то мотивація послаблюється. У разі, коли людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутими результатами та бажаною винагородою, мотивація праці також буде послаблюватися.



Невпевненість у адекватній винагороді за результати не стимулює трудові затрати. Знижується мотивація працівника й тоді, коли досягнуті результати адекватно винагороджуються, але працівник не може їх досягти за умови розумних затрат.

У теорії очікувань задоволення (незадоволення) від винагороди має важливе значення. У зв'язку з тим, що працівники різняться за потребами, можливостями затрат на досягнення результату, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Отже, завдання мотивації персоналу полягає в тому, щоб зіставляти й призводити у відповідність запропоновану винагороду з результатами.

Теорія справедливості виходить з того, що працівник не тільки суб'єктивно оцінює винагороду відповідно до затрачених зусиль, а й порівнює її з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Якщо внаслідок такого порівняння працівник бачить несправедливість або йому так здається, то в нього виникає психологічне напруження, знижується мотивація до праці.

Відчуття справедливості винагороди можна відновити або за рахунок зменшення затрачених зусиль, або за рахунок підвищення винагороди. Дослідження показують, що ті працівники, які вважають, що їм переплачують, намагаються підтримати інтенсивність праці на досягнутому рівні або збільшують її. Ті працівники, які вважають, що їм недоплачують, починають працювати менш інтенсивно.

Зауважимо, що сприймання та оцінка справедливості винагороди є відносними, а не абсолютними. Відмінності в знаннях, досвіді, індивідуальному стилі діяльності окремих працівників, які виконують однакову роботу або обіймають однакові посади, є факторами різної ефективності праці, які необхідно враховувати в мотивації.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприймання працівником справедливої винагороди.

Згідно з цією моделлю мотивації досягнуті результати залежать від докладених працівником зусиль, його здібностей, характеру та усвідомлення своєї ролі. Рівень цих зусиль визначається цінністю винагороди та рівнем упевненості в тому, що між затраченими зусиллями й можливою винагородою існує тісний зв'язок. Досягнуті результати обумовлюють внутрішню (почуття компетентності, самоповаги) та зовнішню (премія, похвала, просування по службі) винагороду працівника.

Результатом зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості є задоволення у працівника. Останнє залежить від цінності винагороди, яка неоднакова в різних працівників. Усе це свідчить про те, що механізм мотивації праці складний і вимагає всебічного врахування індивідуальних психологічних особливостей працівників, їхніх потреб, інтересів, спрямованості, ціннісних орієнтацій.

Особистісними умовами ефективності діяльності соціальних робітників є:

- гуманістичне та альтруїстичне відношення до клієнтів соціальної послуги;
- відповідність особистих якостей соціального працівника вимогам професії;
- широке коло знань, обізнаність у сучасних технологіях соціальної роботи;
- сформованість умінь та навичок соціальної роботи;
- креативність.

Щоб особистісні умови виконувались, необхідно правильно мотивувати працівників.

**Висновок:** Система мотивації працівників соціального закладу полягає у визначенні конкретних форм діяльності, щоб зрозуміти, який потрібен метод мотивації для підлеглих. Мотивація залежить від мотивуючих факторів, на які направлені потреби працівників. Для того, щоб правильно мотивувати працівників соціального закладу, необхідно також враховувати специфіку соціальної роботи, яка ґрунтується на альтруїстичних принципах і вимагає наявності в працівників таких особистих якостей, як співчуття, емпатія, повага, щирість, сформованість у них позитивної життєвої спрямованості, прагнення щодо дотримання етичних норм, цінностей, установок, що відповідають місії та завданням соціальної роботи.

## Література

1. **Боронова Г. Х.** Психологія праці / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – К. : Ексмо, 2008. – 160 с.
2. **Колот А. М.** Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2001. – 337 с.
3. **Крушельницька Я. В.** Фізіологія і психологія праці : підручник / Я. В. Крушельницька. – К. : КНЕУ, 2003. – 367 с.

**Луценко С. С. Система мотивів працівників соціального закладу**

У статті розглядаються складові системи мотивів працівників соціальних закладів, основні теорії мотивації, етапи формування мотивів та їх роль у підвищенні ефективності й роботи соціального закладу загалом.

**Ключові слова:** мотив, мотивація, система мотивів, формування мотивів, теорії мотивації.

**Луценко С. С. Система мотивов работников социального учреждения**

В статье рассматриваются составляющие системы мотивов работников социальных учреждений, основные теории мотивации, этапы формирования мотивов и их роль в повышении эффективности и работы социального учреждения в целом.

**Ключевые слова:** мотив, мотивация, система мотивов, формирование мотивов, теории мотивации.

**Lutsenko S. System motives of the social institution**

The article discusses the components of the motives of the social institutions, the basic theory of motivation, stages of the motifs and their role in improving working and social institutions in general.

**Keywords:** motive, motivation, motivation system, the formation of motivation theory of motivation.o

Наукове видання

**СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ОСВІТНІХ ПОСЛУГ : ТЕОРІЯ ТА  
ПРАКТИКА**

*Матеріали науково-практичної конференції  
20 травня 2015 року, м. Старобільськ*

Комп'ютерний макет – О. І. Кравченко  
Коректор – І.М.Акіншина