

ISSN 2522-9958

Міністерство освіти і науки України  
Національна академія педагогічних наук України  
Державний вищий навчальний заклад  
«Університет менеджменту освіти»

**ВІСНИК  
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ  
ОСВІТИ**

*Збірник наукових праць*

*Випуск 1(30)*

*Серія «Управління та адміністрування»*

Київ  
АТОПОЛ ГРУП  
2016

УДК 378.091.046-021.68: [37.0+159.9] (082)  
ББК 74р.я43+88я43

*Свідоцтво про державну реєстрацію: серія КВ № 22086-11986Р від 16 травня 2016 р.*

**Головний редактор**

**В. В. Олійник** — доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України.

**Заступники головного редактора:**

**О. М. Отич** — доктор педагогічних наук, професор;

**Л. М. Сергєєва** — доктор педагогічних наук, професор.

**Відповідальний секретар:**

**О. Л. Ануфрієва** — кандидат педагогічних наук, доцент.

**Редакційна колегія:**

**Н. М. Бібік** — доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України; **О. І. Бондарчук** — доктор психологічних наук, професор; **Н. Ю. Волянук** — доктор психологічних наук, професор; **Н. Г. Діденко** — доктор наук з державного управління, професор; **Г. А. Дмитренко** — доктор економічних наук, професор; **Кінга Джерва** — професор, доктор хабілітований (Республіка Польща); **Дж. Джонсон** — доктор наук, професор PhD (США); **М. Б. Євтух** — доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України; **Асаф Дагбейи огли Заманов** — доктор фізико-математичних наук, професор (Республіка Азербайджан); **Л. М. Карамушка** — доктор психологічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України; **Йонас Кевішас** — доктор педагогічних наук, професор (Литовська Республіка); **М. О. Кириченко** — кандидат педагогічних наук, доцент, член-кореспондент Академії наук вищої освіти України; **Н. І. Клокар** — доктор педагогічних наук, професор; **П. В. Лушин** — доктор психологічних наук, професор; **В. І. Маслов** — доктор педагогічних наук, професор; **В. В. Москаленко** — доктор філософських наук, професор; **Н. Г. Протасова** — доктор педагогічних наук, професор; **М. І. Романенко** — доктор філософських наук, професор; **З. В. Рябова** — доктор педагогічних наук, професор; **Ханна Краузе Сікорска** — доктор філософії, професор (Республіка Польща); **О. С. Снісаренко** — кандидат педагогічних наук, доцент; **Т. М. Сорочан** — доктор педагогічних наук, професор; **В. О. Татенко** — доктор психологічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України; **Г. М. Тимошко** — доктор педагогічних наук, професор; **Н. Г. Торба** — кандидат психологічних наук, доцент; **А. Х. Шкляр** — доктор педагогічних наук, професор (Республіка Білорусь); **В. П. Яковець** — доктор фізико-математичних наук, професор.

**Технічний редактор: Я. Васильченко**

**Вісник післядипломної освіти:** зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 1(30) / голов. ред. В. В. Олійник. — К. : АТОПОЛ ГРУП, 2016. — 136 с. — (Серія «Управління та адміністрування»).

У збірнику висвітлюються актуальні проблеми педагогіки і психології професійної освіти. Представлено результати досліджень з історії педагогіки, методології освіти, теоретико-методичних аспектів навчання та виховання, формування професійних компетентностей фахівців у галузі освіти, психології особистісного розвитку, підвищення якості освіти.

Для науковців, педагогічних працівників вищої школи, керівників вищих навчальних закладів, методистів, викладачів і слухачів закладів післядипломної освіти, практичних психологів.

ББК 74р.я43+88я43

*Затверджено вченою радою  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
(протокол № 6 від 13 червня 2016 р.)*

© ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016

## ЗМІСТ

<b>Відомості про авторів .....</b>	<b>5</b>
<i>I. Bratyschenko.</i> Features of the management of the professional development of teachers of secondary educational institutions by means of project technologies .....	6
<i>Гладкова В. М.</i> Акмеологічний аналіз як підстава акмесинергетичного забезпечення управління професійним розвитком менеджера освітнього закладу .....	15
<i>Дмитренко Г. А., Мудра С. В.</i> Управлінські індикатори якості вищої освіти: конкурентоспроможність і конкурентоздатність .....	32
<i>E. Zhizhko.</i> The features of management of professional education of marginalized groups as a component of social protection in Mexico .....	47
<i>Колосова Л. М.</i> Сучасні підходи до формування професіоналізму методистів науково-методичних установ регіональної післядипломної педагогічної освіти .....	56
<i>Кравчинська Т. С.</i> Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи .....	70
<i>Любченко Н. В.</i> Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу .....	82

<i>Махня Т. А.</i> Особливості реалізації принципів кваліметрії на прикладі моделі оцінювання управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів .....	98
<i>Моцик Б. В.</i> Ретроспективний аналіз інформаційного забезпечення управління якістю освіти .....	110
<i>Рябова З. В.</i> Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу ....	125

## Відомості про авторів

**Iryna Bratyschenko**, school I–III degrees № 300, Kyiv, headmaster.

**Гладкова Валентина Миколаївна**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління освітніми закладами та державної служби Державного закладу «Південноукраїнський педагогічний університет імені К. Д. Ушинського».

**Дмитренко Геннадій Анатолійович**, доктор економічних наук, професор ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Elena Zhizhko**, Ph.D., Doctoral Department andragogics Institute of Teacher Education and adult education NAPS Ukraine.

**Колосова Людмила Миколаївна**, кандидат педагогічних наук, доцент, директор Науково-методичного центру м. Вознесенськ Миколаївської області.

**Кравчинська Тетяна Сергіївна**, аспірант кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Любченко Надія Василівна**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри державної служби та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Махиня Тетяна Анатоліївна**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Моцик Богдан Васильович**, аспірант Інституту педагогіки НАПН України.

**Мудра Світлана В'ячеславівна**, кандидат педагогічних наук, доцент Національного університету біоресурсів та природокористування України.

**Рябова Зоя Вікторівна**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління навчальними закладами та педагогіки вищої школи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Iryna Bratyschenko,  
school I–III degrees № 300,  
Kyiv, headmaster**

## **FEATURES OF THE MANAGEMENT OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS OF SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS BY MEANS OF PROJECT TECHNOLOGIES**

**Abstract.** *The article defines the peculiarities of the management of professional development of teachers of secondary educational institutions by means of the project technologies. Found out the definition of professional development and justified the feasibility of using the means of project technologies in institutions. It is noted that the using of project technologies is the peculiarity of the management of professional development of teachers. It is pointed the importance of the ensuring of effective management of professional development of teachers of educational institutions by means of project technologies.*

**Key words:** *pedagogical technologies, professional development, project technologies.*

### **Formulation of the problem**

Professional development of teachers of secondary schools in a crisis is defined as one of the main conditions for fundamental changes aimed at improving the quality of educational services and competitive secondary schools, the strategic challenges facing the national education system in the new economic and socio-cultural conditions, integration of the European and world educational space and the development of the theory and practice of management of secondary schools. Accordingly, the formation of a new approach to education and provides new approaches to managing professional development of teachers of secondary schools. Trends in Education in Ukraine necessitated the deployment of innovative processes in educational space. The system of postgraduate education aimed at developing the creative potential of the modern teacher, the formation of its positive image. So special importance in educational institutions is the problem of innovation management is the work of the teaching staff. One of the mechanisms for improving the professional development of teachers educational institution in the mode of innovation is project technology.

### **Background research**

The theme due to the need articles discussing management professional development of teachers in connection with the new requirements for education that motivate the need for change in the system of professional training of school leaders. It should be noted that management education has to go to the next level and start using new mechanisms of control: this training, discussions, trainings. There are a lot of other control

mechanisms, besides the actual adoption of new laws that are not fulfilled or not understandable to the public, is not efficient, and features head of the institution at that time significantly expand.

### **Analysis of recent research and publications**

The issue of managing professional development of teachers of secondary schools by means of project technology researched by scientists from various parties, such as foundations of modern management theory school developed in the writings of V. Krychevsky, Yu. Konarzhevskoho, V. Lazareva, V. Maslova, V. Pikelnoyi, M. Potashnyka, K. Ushakova, Y. Hrykova, T. Shamovoyi. They describe the content, structure, purpose, functions, administrative head of the school.

Specialists O. Anisimov, L. Anciferova, O. Bolotova, A. Derkach, N. Kuzmina, E. Zeyer, S. Maksymenko, A. Markova, L. Mitina, N. Pov'yakel, V. Semychenko there are several approaches to modeling professional development and identity formation and activity. Among them: the adaptive approach, which dominates the trend towards professional work submission external circumstances as the implementation of algorithms for solving problems, rules and regulations; professional and developmental approach, characterized by the ability of the individual to go beyond the practice, established, almost converting their activities, and thus — to overcome the limitations of their professional capabilities.

Ideas democratization, humanization, consistency, innovation management, implementation management, targeted and adaptive management developed by L. Danylenko, G. Dmytrenko, G. Yelnykova, L. Karamushka, V. Kryzhko, V. Maslov, V. Oliynyk, E. Pavlyutenko, V. Pikelna, E. Hrykov. They defend the idea that knowledge of the laws and principles of social and economic development is a prerequisite for a reasonable scientific management of modern secondary schools Nowadays acquire scientific relevance of the methods of project management R. Archibald, I. Mazur, V. Shapiro, S. Bushueva, V. Racha, V. Ilyushko, K. Koshkina and others. Specified authors of attention paid to the organization and control of project, processes management purposes, terms, material and human resources projects.

Proceedings A. Kibanova, V. Morozova, L. Bayers focused on structuring and formalizing the processes of human resource management. Theorists and management practices in education has always paid particular attention to the problems of forecasting and planning in education, especially in schools of various types. Widespread labor of many Ukrainian scholars and practitioners: Ye. Bereznyak, O. Yelnykova, O. Kobernyk, V. Pikelna, Yu. Tabakova and others, as well as research scientists from CIS countries: Yu. Batysheva, Yu. Vasylyeva, M. Zaharova, M. Kondakova, V. Korobeynykova, A. Popova, M. Potashnyka, L. Portnova, V. Tatyanchenko and others. These generally interesting work focused on theoretical modeling and process management activities and organization of educational groups in secondary schools.

Conceptual framework program «Education Kyiv 2016–2018 years» foresee transition to the model of rapid development of the education system on the basis of strategic planning, project-based management and leadership, providing innovative education development capital of Ukraine, preparation and professional development of teaching staff; increase motivation and quality of educational activities. A key role in the education system belongs teacher who embodies the concepts, programs, projects, state educational standards and ensure harmonious development of personality.

Accordingly, the formation of a new approach to education and provides new approaches to the management of educational institutions.

The concept of education for the period 2015–2025 years proposes a new training program for administrators on issues of management and leadership in pedagogical universities; develop norms, standards, certification procedures for teaching staff; establish training teaching staff in schools outside the place of permanent employment. Also one of the directions of the Concept Development of Education in 2015–2025 years have reorganized management, financing and management of education through decentralization, deregulation, implementation of institutional, academic and financial autonomy of educational institutions, the principle of responsibility of educational institutions for the results of education and educational activities. It is also proposed introducing school-based, management transfer «center of gravity» in the decision-making at the operational level (grade school).

At the same time, it should be noted that the problem of managing professional development of teachers of secondary schools is by means of project technology not disclosed in the national educational space.

The article is the disclosure of the concepts of «educational technology», «professional development», «project technology»; identify and clarify the management approaches modern school based humanocentric paradigm of education; defining features management professional development of teachers of the institution by means of project technology.

### **Presenting main material**

Professional development is carried out in the community in terms of continuous professional education, covering pre profile and specialized education in secondary, vocational, higher and postgraduate education, and in terms of production. However, professional development is in the process of training and self-education, training personality.

Professional development of teachers, educational institution, in our opinion, is a complex personal and intellectual process that affects the development of skills and educational activities is a certain stage of development and improvement.

In Ukraine, the aims and objectives of reforming the education system, priority areas and basic methods of radical change in the management of the education system



defined by the Constitution of Ukraine, the State national program «Education» (Ukraine XXI century), the Decree of the President of Ukraine «National program ”Children of Ukraine”». These documents confirm the objective need for purposeful change management education.

Cabinet of Ministers of Ukraine on 23 November 2011 adopted a national qualifications framework with the aim of introducing European standards and principles of quality assurance, promoting national international recognition of qualifications acquired in Ukraine, establishing effective cooperation sphere of educational services in the labor market. And on January 12, 2012 the Law of Ukraine «The professional development of employees» which sets out the legal, organizational and financial foundations of the system of professional development of employees. The state policy in the field of professional development of employees formed on the principles of: availability of professional employees; free choice of employer forms and methods of professional development of staff specific to their work; observance of interests of employer and employee; continuity of professional development of employees<sup>4</sup>.

The effectiveness of a professional teacher to some extent depends on the theoretical, practical and psychological fitness, personal, professional and individual mental qualities, understanding of the purpose and specific characteristics of such activities. It is no exaggeration to believe that the teacher largely shapes public opinion and thinking of the younger generation, ways to overcome difficulties and contradictions. Therefore, the professional development of teachers of secondary schools should be a system of interconnected actions to address specific pedagogical objectives that unite the goals, methods, content and forms of work. This led to the appeal to the technological process of preparation. Before talking about the process of matching the professional development of technological criteria and requirements relating to the project and educational technologies need to define the very concept of «project technology», «educational technology». Their scientific characteristics associated with a consistent system of interdependent actions to address specific educational challenges.

According to M. Klarina educational technology means the totality of the system and the functioning of all personal, instrumental and methodological tools used to achieve educational goals<sup>3</sup>.

The implementation process, according to M. Bershadskyi and V. Huzyeyeva needed model «initial state teacher» and model «final state teacher»<sup>2</sup>.

The most accurate and meaningful definition of educational technology formulated, in our opinion, G. Selevco, designating it as a «system of operation of all components of

---

<sup>4</sup> Law of Ukraine «The professional development of employees», as of July 5, 2012 // The Verkhovna Rada of Ukraine: official. ed. — K. : Parla. publishing house, 2012. — 29 p. — (Series «of Ukraine»).

<sup>3</sup> Klarin M. V. Educational technology in the learning process. Analysis of foreign experience / M. V. Klarin // New in life, science and technology. — M. : Knowledge, 1989. — 80 p. — № 6. — (Series «Pedagogy and Psychology»).

<sup>2</sup> Huzyeyev V. V. Educational Technology from method to philosophy / V. V. Huzyeyev. — M. : September, 1996. — 8 p.

the educational process, based on a scientific basis, programmed in time and space, which leads to the intended results». Teaching staff of the institution in its cultural and educational level and the psychological mood should be ready for adoption author of educational technology. Only the technology will give the desired result, which inspired its main author — Teacher<sup>6</sup>.

Currently available are the introduction of new models of management of educational institutions, designed for greater autonomy and financial independence. Given the innovative course of Ukraine's economic development, modernization of education according to modern world requirements is one of the priorities of government.

Today we have a steady stream of technologies with little warning is part of our life, development and the use of which in the local scale does not cause much difficulty, and a global, sectoral, hardly used because of the low competence of users and lack even the willingness to use them . The level of education in Ukraine is partly dependent on the level of most educators and innovation — from heads of schools. To provide a modern education management activities should be innovative, so now in the field of modern school leaders, education authorities, scientists and teachers is a question of innovation in the management of secondary schools and their correlation with traditional teaching strategies.

Recently, more and more obvious is the fact that the future of any organization and educational institution including, depends on the capabilities and productivity growth of its employees. On the other hand, the future of any employee depends on its value to the organization values their knowledge and skills. Each head of the institution has its arsenal of technology management personnel. And the current leaders are always trying to use innovative technologies in the interests of the institution. Mostly these innovative technologies are design techniques that are based on the project management, because in this case there is an innovative, unusual type of relationship in the team, especially between managers and subordinates.

In the most general form of project activity is defined as a special system management and support person who can reveal its potential and achieve real results in personal as well as professional life. Most project activity is defined as the interaction model, whereby the head increases motivation and responsibility, both in himself and in his staff. Shortly management professional development of teachers means project technology as follows: focus on the team, creating a vision as a prerequisite for effective cooperation, organization of active cooperation between teachers. Mastering design technologies as management style allows the head to move from situational response to the request of employees, actions of customers, competitors and government representatives to deliberate and consistent organization of their professional activities.

---

<sup>6</sup>Selevco G. K. Modern educational technology: textbook / G. K. Selevco. — M. : Education, 1998. — P. 14–15.

The project technology is one of the innovative technologies of training and education that combines theoretical knowledge and its practical applications to solve specific life or professional problems. The project technologies owe their origin «project method», which appeared in the 20th XX century in the United States. Originally it was called «by problems» and developed it within the humanist movement in philosophy and education.

Ukrainian teacher G. Vashchenko in Ukraine who laid the theoretical and methodological foundations use projects included the project method to active teaching methods, for which the «typical practical bias education and communication of life». Classic noted that in the implementation of projects «should pay attention to the organic combination of theory and practice, as the objectives of the project not only that to do some useful work, and the fact that in this paper extend their horizons, gain theoretical knowledge enable a better understanding of life and better in his scientific work»<sup>8</sup>.

S. Sysoyeva notes that the «project method is a pedagogical techniques that reflect the realization of personality oriented approach in education (educational technology thing, but in the name of the technology used the word» method)<sup>7</sup>.

Accordingly, management of professional development of teachers of secondary schools by means of project technology have characterized the professional activities each teacher training institution that professional development is not himself, but the result of scientific research, analysis, synthesis managerial experience.

V. Savchenko's work interprets the concept of professional development as a purposeful and systematic impact on employees through professional training for their work in the organization to achieve high efficiency or provided services, staff increase competitiveness in the labor market, the enforcement staff the new complex tasks based on the maximum possible use of their abilities and potential opportunities<sup>5</sup>.

V. Grinyova offers such interpretation of staff's development as conducting activities that contribute to the full disclosure of personal potential of employees and increase their ability to contribute to the organization<sup>1</sup>.

Analysis of the normative sources of management problems secondary schools and scientific research in this area leads to the conclusion that the theory and simulation technology educational work as a complete system with its inherent characteristics, structure and forms of implementation at an early stage of development. Almost no

---

<sup>8</sup> Vashchenko G. General teaching methods: textbook for pedagogical institutes / G. Vashchenko. — Kharkiv : Ukraine State Publishing House, 1929. — 232 p.

<sup>7</sup> Sysoyeva S. O. Individually oriented educational technology: the method of projects / S. O. Sysoyeva // Method of projects: traditions, perspectives, life results: practice-oriented collection ; heads : S. M. Shevtsova, I. H. Yermakov. — K. : Publishing «Department», 2003. — P. 119–124.

<sup>5</sup> Savchenko V. A. Management of the development of staff: textbook / V. A. Savchenko. — K. : KNEU, 2002. — 351 p.

<sup>1</sup> Grinyova V. M. Administrative management of labor potential. Textbook / V. M. Grinyova, M. M. Novikova, M. M. Saloon, O. M. Krasnonosova ; ed. Doctor. Econ. Science professor. V. M. Grinyova. — Kharkiv : ed. KhNEU, 2004. — 428 p.

research in the sphere of professional development of teachers of secondary schools by means of project technology, and regulatory and methodological support not meet the requirements and needs fundamental modernization.

New approaches to the management of modern school based humanocentric paradigm of education are in:

- creating appropriate material and technical base of educational institutions;
- the ability to create an innovative environment in the educational institution;
- development of new ideas and organizational structures in school management;
- create optimum conditions for professional development and continuous professional development of teachers.

The process of integration of the international community, particularly in education, lead to changes in the requirements for qualifying and the characteristics of the modern head of the institution. These conditions are particularly important as the head of the institution as a high professional competence, initiative in solving non-standard tasks, mobility, creativity, ability to self, to establish contacts with members of his profession. Exploring results management professional development of teachers of an educational institution by means of project technology has enabled us to highlight the features and conclude that:

1. Management of professional development of teachers means GEI project technologies will effectively innovate the overall system of functioning of the institution; quickly and effectively respond to the challenges.

2. Management of professional development of teachers means CEI project technology facilitate the effective implementation of the program of an educational institution, ensure the continuity and coordination of further innovation.

3. The professional development of teachers means GEI project technology will be effective in raising the level of competencies of project participants - students and teachers; their motivation.

4. Work projects will contribute to the development of organizational culture CEI, value-orientation unity of the whole staff, create a positive image.

5. Project management — one of the most effective ways to save all resources (human, financial, time, etc.).

6. Management of professional development of teachers means GEI project technologies will contribute to the cultivation of interest in teaching staff initiatives and innovations; Search initiating educational systems and mechanisms; integration of advanced innovations in actually existing search and experimental educational system.

7. Manage professional development of teachers means GEI project technologies provide opportunities to create social and cultural conditions for the implementation and operation of diverse, viable in practice CEI innovation.

## **Conclusions**

Analysis of current research and publications shows that the relevance of research issues management professional development of teachers, educational institution means project technology is due to the increased role of the human factor in management education, concentrating school leaders to seek innovative technologies in the work of teachers. Changing paradigms of education and implementation of innovative management technologies schools affects not only the content of the evaluation criteria of educational work, but also in management. This, in turn, requires a deep study of the theory and practice of project technology to adapt achievements of science to practice leadership in secondary schools. Professional staff development — a new entry staff knowledge and skills in the training, retraining and advanced training of employees in order to fulfill their new functions, tasks and responsibilities of new positions.

World experience management organizations shows that the decisive factor in their stable and long-term operation is quality management in the broadest sense and personnel management in particular. Compared with the intensive development and significant advances in design technology economy, education, the issue should be considered in the management school. As you can see, the problems of teacher professional development potential requires an integrated approach of cooperation of the authorities, employers, social partners and employees.

## **Prospects for further research**

In further studies it will be possible developing of management models of the teachers' professional development of educational institution by means of project technology and production methodical recommendations of implementing management of the professional development of teachers, educational institution by means of project technology based on usage, ordering, synthesis and dissemination of science and excellence.

## **References**

1. Grinyova V. M. Administrative management of labor potential. Textbook / V. M. Grinyova, M. M. Novikova, M. M. Saloon, O. M. Krasnonosova ; ed. Doctor. Econ. Science professor. V. M. Grinyova. — Kharkiv : ed. KhNEU, 2004. — 428 p.
2. Huzyeyev V. V. Educational Technology from method to philosophy / V. V. Huzyeyev. — M. : September, 1996. — 8 p.
3. Klarin M. V. Educational technology in the learning process. Analysis of foreign experience / M. V. Klarin // New in life, science and technology. — M. : Knowledge, 1989. — 80 p. — № 6. — (Series «Pedagogy and Psychology»).
4. Law of Ukraine «The professional development of employees», as of July 5, 2012 // The Verkhovna Rada of Ukraine: official. ed. — K. : Parla. publishing house, 2012. — 29 p. — (Series «of Ukraine»).

5. Savchenko V. A. Management of the development of staff: textbook / V. A. Savchenko. — K. : KNEU, 2002. — 351 p.
6. Selevco G. K. Modern educational technology: textbook / G. K. Selevco. — M. : Education, 1998. — P. 14–15.
7. Sysoyeva S. O. Individually oriented educational technology: the method of projects / S. O. Sysoyeva // Method of projects: traditions, perspectives, life results: practice-oriented collection ; heads : S. M. Shevtsova, I. H. Yermakov. — K. : Publishing «Department», 2003. — P. 119–124.
8. Vashchenko G. General teaching methods: textbook for pedagogical institutes / G. Vashchenko. — Kharkiv : Ukraine State Publishing House, 1929. — 232 p.

УДК: 374.013+378.013+155+158.7

**Гладкова Валентина Миколаївна,  
доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри управління освітніми закладами  
та державної служби Державного закладу  
«Південноукраїнський педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»**

### **АКМЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ПІДСТАВА АКМЕСИНЕРГЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

*Анотація.* У статті розкрито зміст акмеологічного аналізу взагалі та застосування його для управлінської діяльності менеджера освітнього закладу, зокрема. Акцентовано увагу на важливості такого аналізу для підвищення ефективності професійної діяльності, подальшого самовдосконалення, саморозвитку та самореалізації менеджера вищого навчального закладу в сучасних умовах.

**Ключові слова:** акмеологічний аналіз, менеджер освітнього закладу, управлінська діяльність, самовдосконалення, саморозвиток, самореалізація.

**Гладкова Валентина Николаевна**

### **АКМЕОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВАНИЕ АКМЕСИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

*Аннотация.* В статье раскрыто содержание акмеологического анализа в целом и применение его для управленческой деятельности менеджера образовательного учреждения, в частности. Акцентируется внимание на важности такого анализа для повышения эффективности профессиональной деятельности, дальнейшего самосовершенствования, саморазвития и самореализации менеджера высшего учебного заведения в современных условиях.

**Ключевые слова:** акмеологический анализ, менеджер образовательного учреждения, управленческая деятельность, самосовершенствование, саморазвитие, самореализация.

**Valentina Hladkova**

## **ACMEOLOGICAL ANALYSIS, AS BASIS OF ACME-SYNERGETIC SUPPORT OF MANAGING OF PROCESS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGER OF EDUCATIONAL INSTITUTION**

**Abstract.** *The article reveals the content of acmeological analysis in general, and its application for the management practices of the manager of an educational institution, in particular. It emphasizes the importance of such an analysis for improvement of the efficiency of professional activity, of further self-improvement, self-development and self-realization of manager of higher educational institution in modern conditions.*

**Keywords:** *acmeological analysis, manager of educational institution, management practices, self-improvement, self-development, self-realization.*

### **Постановка проблеми**

**Вступ.** Управлінська діяльність менеджера освітнього закладу – це цілеспрямована, самоорганізована соціально-психологічна система, єдність взаємообумовлених структурних і функціональних компонентів, які пов'язані з розв'язанням управлінських задач для досягнення основних цілей організації. Специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що вона за своєю сутністю є мета-діяльністю (діяльністю другого порядку) – вона спрямована на організацію діяльності інших людей.

**Актуальність проблеми дослідження.** Управлінська діяльність за своєю сутністю є акмеологічною, оскільки вона є діяльністю з вдосконалення та розвитку власних акмеологічних здібностей та управлінської майстерності для підвищення ефективності управління організаційною системою (вищим освітнім закладом). Проте предметом дослідження багатьох науковців є менеджмент взагалі, його особливості, управлінська діяльність менеджерів промислових підприємств, військових організацій, фірм, державного управління. І недостатньо уваги приділяється професійній діяльності керівного складу освітнього закладу (зокрема, вищого навчального закладу).

Аналіз літератури з питань керівництва вищим навчальним закладом, вивчення досвіду управлінської діяльності свідчить, що нині недостатньо приділено уваги особистості керівника освітньої установи, його якостям й ефективності роботи, вимогам, які висуває до нього сучасне інтенсивно мінливе суспільство.

### **Аналіз основних досліджень та публікацій**

В Україні дослідження проблем управлінської діяльності в освіті (акцент робився на психологічних проблемах) розпочався на початку 70-х років ХХ ст. Вони переважно спрямовувалися на: вивчення психологічних передумов оптимізації керівництва педагогічним колективом школи та створення в ній сприятливого, творчого соціально-психологічного та ділового клімату; вплив



особистісних якостей директора школи, притаманного йому стилю керівництва на згуртованість і професійну дієздатність педагогічного колективу; якість навчально-виховного процесу; психологічну компетентність керівників та форм і методів підвищення її рівня; мотивацію директорів до підвищення рівня управлінської діяльності тощо (О. Бондарчук, Л. Карамушка, Н. Коломінський, С. Москвичов, Г. Полякова, Р. Шакуров).

На вивчення проблем управління освітою спрямовуються зусилля багатьох відомих науковців: Є. Березняка, В. Бондаря, Л. Ващенко, О. Галуса, М. Гриньової, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, О. Ельбрехт, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Кременя, Н. Кузьміної, В. Лугового, Т. Лукіної, О. Мармази, В. Маслова, С. Ніколаєнка, В. Олійника, Л. Орбан-Лембрик, В. Пікельної, Г. Полякової, С. Сисоєвої, В. Сухомлинського, Є. Хрикова та інших. Переважно їхні праці стосуються системи управління загальною середньою освітою. Управління вищими навчальними закладами (ВНЗ) тривалий час залишалося поза увагою науковців.

До сучасного керівника другого десятиріччя ХХІ ст. висуваються інші, ніж у минулому столітті, вимоги. Якщо у ХХ ст. гарним вважався старанний та відданий керівник, то нині йдеться про компетентність нової якості та більш високого рівня (зокрема, про акмеологічну компетентність). І водночас виникає парадоксальна ситуація, коли керівник (менеджер) не володіє елементарною знанневою підготовкою щодо своєї професії, своїх обов'язків. Аж надто це стосується освітньої сфери.

Окремі аспекти сутності управлінської діяльності керівників ВНЗ, їхнього професіоналізму та компетентності розробляються у наукових працях М. Барана, А. Мазака, І. Шпекторенка, В. Терещенка, В. Лугового, О. Чернишова, Л. Троєльнікової та ін. Проте таких досліджень на сьогодні не дуже багато.

**Мета** дослідження – розкрити сутність акмеологічного аналізу як підстави акмесинергетичного забезпечення управління професійним розвитком менеджера освітнього закладу (на прикладі вищого навчального закладу).

### **Виклад основного матеріалу**

Із кінця ХХ ст. розпочалася нова доба в історії людства – доба глобалізації, що являє собою особливий інтеграційний процес. Науковці В. Бранський і С. Пожарський, аналізуючи явище глобалізації, акцентують увагу на необхідності повної зрілості в сучасній інформатизації суспільства<sup>6</sup>. При цьому розглядаються чотири інформаційні революції: 1) винайдення писемності; 2) винайдення книгодрукування; 3) винайдення телекомунікації; 4) винайдення комп'ютерної мережі Internet (1972–1976 рр. – електронна пошта і персональні комп'ютери; 1983–

---

<sup>6</sup> Деркач А. А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / А.А. Деркач // Акмеологические основы управленческой деятельности. — М. : РАГС, 2000. — Кн. 1–5. — 536 с.

1986 pp. – національна мережа Internet; 1994–1995 pp. – міжнародна система Internet).

Глобалізація пов'язана саме з четвертою інформаційною революцією. Вона не обмежується у часі останньою чвертю минулого століття. Як зазначає Ю. Шишков, глобалізація розтягнеться на багато десятиліть, можливо, з виходом за межі XXI ст.<sup>25</sup>.

Серед позитивних результатів глобалізації можна відзначити систематичну фундаментальну модернізацію (перехід до вищих технологій), появу надзвичайно широких можливостей для творчої активності в усіх сферах людської діяльності (у нашому дослідженні — в управлінській діяльності менеджера вищого навчального закладу(ВНЗ)). Як зазначають В. Бранський і С. Пожарський, на зміну ноосферній стратегії усталеного розвитку людства приходить естетосферна стратегія<sup>5</sup>. Теоретичну підставу для таких висновків складає соціальна синергетика, котра, на відміну від природничої синергетики, досліджує загальні закономірності соціальної самоорганізації (взаємин між соціальним порядком і соціальним хаосом).

З позиції теорії самоорганізації людина розглядається як дисипативна структура. Самоорганізація людини на шляху до АКМЕ виглядає багатоетапним процесом. У загальному вигляді вона складається з процесів самопідготовки та самореалізації. Самопідготовка, у свою чергу, складається із самоосвіти і самовиховання. Самореалізація також є двокомпонентною і включає самовираження і самоствердження.

В акмеологічних дослідженнях і практиці центральною ланкою є власне **акмеологічний аналіз** — метод наукового дослідження, сутність якого полягає у виявленні головних детермінант прогресивного розвитку, основні його умови та фактори, а також і те, що перешкоджає такому розвитку (індивідуальні властивості суб'єкта розвитку та саморозвитку, соціально-психологічні умови життєдіяльності, потреба у розвитку та саморозвитку, можливість самоствердитися через власну справу, намагання досягнення успіху, можливість довести цінність власної особи, інтерес до навчання і професійного зростання). До того ж, в акмеологічному аналізі необхідно виявити особливі акмеологічні інваріанти професіоналізму.

Виходячи з визначення професіоналізму особистості і професіонала, порівнюються такі характеристики: професійно важливі якості, які визначаються під час професіографічного аналізу діяльності, а також ступінь їх вираженості; мотиви професійної діяльності та досягнень; особистісно-професійні стандарти й еталони; загальні та спеціальні акмеологічні інваріанти професіоналізму.

---

<sup>25</sup> Шишков Ю. Глобализация – враг или союзник развивающихся стран? / Ю. Шишков // Мировая экономика и международные отношения. — 2003. — № 4. — С. 3–14.

<sup>5</sup> Гончарук Н. Підготовка вищих керівних кадрів у сфері державної служби: синергетичний підхід / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. — Вип. 3(29). — С. 202–210.

Акмеологічний аналіз дає можливість виявити визначальні акмеологічні умови і фактори, інваріанти професіоналізму. За його допомогою будуються прогнози та вибираються способи розвитку особистості та її професіоналізму. Цей аналіз також включає пошук закономірностей і механізмів, що сприяють або перешкоджають досягненню професіоналізму.

Акмеологічний аналіз використовують у своїх наукових розвідках сучасні науковці для розв'язання задач професійно-особистісного характеру. Ними виявлено та розкрито сутність акмеологічних механізмів формування підприємливості управлінського персоналу на підставі акмеологічного аналізу, здійснено в ракурсі акмеологічного підходу, виявлено, що на розвиток педагогічних здібностей впливають три групи акмеологічних факторів: об'єктивні, суб'єктивні та суб'єктивно-об'єктивні, провідними серед яких є суб'єктивні (професійна спрямованість, відповідальне ставлення до справи, адекватна самооцінка, постійне самовдосконалення) та суб'єктивно-об'єктивні (пов'язані з організацією професійного середовища, професіоналізмом керівного складу загальноосвітнього закладу, якістю управління системою освіти), виявлено акмеологічні ресурси управління розвитком муніципальної освітньої системи і розроблено структуру акмеологічного ресурсного центру управління розвитком цієї системи.

М. Кузьминов вивчав психолого-акмеологічні умови та фактори ефективного розвитку професійної культури державних службовців митниці<sup>12</sup>, а Н. Коломієць виявила акмеологічні умови та фактори продуктивного розвитку організаційної культури державних службовців, а також шляхи їх оптимізації<sup>11</sup>. Ю. Таперовим визначено об'єктивні, об'єктивно-суб'єктивні та суб'єктивні акмеологічні фактори, що впливають на індивідуальну динаміку професійного розвитку фахівця<sup>20</sup>.

Виявлено акмеологічні умови і фактори, що забезпечують ефективність кар'єри як акмеологічного механізму професійної самореалізації кадрів управління, а також розроблено й апробовано систему акмеологічного супроводу цього процесу<sup>17</sup>. Унаслідок ретельного акмеологічного аналізу виявлено важливість розвитку професійної самосвідомості менеджерів у праці з персоналом, що складає

---

<sup>12</sup> Кузьминов Н. Н. Психолого-акмеологические условия и факторы эффективного развития профессиональной культуры госслужащих : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Н. Н. Кузьминов. — М., 1999. — 176 с.

<sup>11</sup> Коломиец Н. О. Акмеологические условия и факторы развития организационной культуры госслужащего : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Н. О. Коломиец. — М., 2001. — 220 с.

<sup>20</sup> Таперов Ю. М. Акмеологические факторы индивидуальной динамики профессионального развития специалиста : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. психол. наук : 19.00.13 [электронный ресурс] / Ю. М. Таперов. — М., 2012. — Режим доступа : <http://www.dissers.ru/psihologiya/akmeologicheskie-faktori-individualnoydinai-professionalnogo-razvitiya-specialis-ta-specialnost-19-00-13-psihologiya-razvitiya-akmeologiya-psihologicheskie.php>

<sup>17</sup> Плотников М. А. Карьера как акмеологический механизм профессиональной самореализации кадров управления : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / М. А. Плотников. — М., 2010. — 149 с.

підставу професійного становлення й удосконалення менеджера, фундаментом його подальшого професійного зростання<sup>24</sup>.

Науковцем М. Шухостановим виявлені та емпірично обґрунтовані акмеологічні умови і фактори, що забезпечують процес розвитку управлінських здібностей керівника. Виділено об'єктивні та суб'єктивні фактори такого розвитку. Розроблено акмеологічний супровід процесу розвитку управлінських здібностей керівника, що базується на акмеологічній моделі цього розвитку і представлений, насамперед, саморозвитком і самовдосконаленням керівників із використанням психолого-акмеологічних технологій<sup>26</sup>. Питання моделювання управлінської діяльності розглядав у своїх наукових розвідках Г. Федоров<sup>21</sup>.

Проте науковці-акмеологи не досліджували таку категорію професіоналів як менеджери різних керівних ланок ВНЗ.

Наші наукові розвідки спрямовуються на менеджерів освітніх установ (ВНЗ), тому слід розкрити основний зміст такої наукової гілки в межах практичної акмеології, як акмеологія менеджменту, проблеми якої досліджували у своїх розвідках А. Деркач<sup>6,7</sup>, Л. Орбан-Лембрик<sup>14,15,16</sup> та ін.

*Акмеологія менеджменту* (акмеологія управління) – галузь наукового знання, що забезпечує досягнення високих рівнів професіоналізму в управлінській діяльності менеджера, націленої на досягнення організацією найвищого рівня її розвитку. Ця наукова галузь концентрує увагу на формуванні соціальної, психологічної, професійної готовності менеджерів до ефективної та результативної управлінської діяльності, на досягнення вершин у розвитку організацій.

Предмет і задачі акмеології менеджменту освіти аналізує М. Амренова<sup>1</sup>. Вона зазначає, що управлінська акмеологія є, з одного боку, галуззю акмеологічної науки, яка враховує особливості управлінської діяльності, а з іншого –

---

<sup>24</sup> Чупшева Т. А. Акмеологические особенности развития профессионального самосознания менеджеров по работе с персоналом : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. психол. наук : 19.00.13 / Т. А. Чупшева. — М., 2004. — 25 с.

<sup>26</sup> Шухостанов М. А. Акмеологические особенности управленческих способностей личности руководителя : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / М. А. Шухостанов. — М., 2006. — 263 с.

<sup>21</sup> Федоров Г. В. Системный підхід до моделювання управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу / Г. В. Федоров // Директор школи, ліцею, гімназії. — 2006. — № 6. — С. 75–84.

<sup>6</sup> Деркач А. А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / А. А. Деркач // Акмеологические основы управленческой деятельности. — М. : РАГС, 2000. — Кн. 1–5. — 536 с.

<sup>7</sup> Деркач А. А. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А. А. Деркач, А. П. Ситников. — М. : Луч, 1993. — 71 с.

<sup>14</sup> Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — Івано-Франківськ : Плай, 2001. — 695 с.

<sup>15</sup> Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — К. : Академвидав, 2003. — 568 с.

<sup>16</sup> Орбан-Лембрик Л. Е. Психология професійної управлінської діяльності / Л. Е. Орбан-Лембрик // Освіта і управління. — 2005. — Т. 8. — № 3–4. — С. 58–66.

<sup>1</sup> Амренова М. М. Предмет и задачи акмеологии менеджмента образования / М. М. Амренова // Акмеология профессионального образования: сб. материалов 8-й Всерос. науч.-практ. конф. (15 март. 2011 г., г. Екатеринбург) ; ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т» ; отв. ред. О. Б. Акимова. — Екатеринбург, 2011. — С. 10–13.

специфічною соціотехнічною практикою, що спрямована на підвищення акмеологічного потенціалу управлінців.

Предметом вивчення управлінської акмеології є процес досягнення вершини професійної майстерності в управлінській діяльності, максимальної творчої самореалізації управлінця та досягнення найвищої життєвої самореалізації у зрілому віці. Предметом акмеології менеджменту освіти є умови та закономірності досягнення вершин професійної зрілості особистості менеджера освітнього закладу, сторони та рівні професіоналізму управлінця у сфері освіти. Завдання, що підлягають розв'язанню — це дослідження професіоналізму менеджера освітнього закладу, виявлення закономірностей, визначення чинників, які сприяють чи перешкоджають самореалізації творчих потенціалів менеджерів освітньої галузі (керівників вищих навчальних закладів) у процесі самопросування до вершин професіоналізму і продуктивності управлінської діяльності<sup>3;4</sup>.

У межах акмеології менеджменту згідно з акмеологічним підходом сформульовано специфічні закони управлінської діяльності (Л. Орбан-Лембрик<sup>15</sup>), які можуть допомогти здійснити аналіз управлінської діяльності менеджера освітньої установи. Це — закони невизначеності відгуку, неадекватності взаємного сприйняття, неадекватності самооцінки, розщеплення змісту управлінської інформації, самозбереження, компенсації.

Управлінська діяльність менеджера освітнього закладу (в нашому дослідженні вищого навчального закладу) є основним видом його професійної діяльності, що спрямована передусім на організацію діяльності інших людей.

У період відродження до ВНЗ приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дають можливість реалізовувати програми внутрішньої перебудови, змінювати структури управління. У керівництві, як правило, з'являється лідер, здатний «струснути» всю структуру управління. Головна мета у цей період — поживлення навчального закладу.

Для правильної побудови стратегії розвитку ВНЗ менеджер має враховувати фактори, що впливають на термін його життя – це його розмір, галузь діяльності, тип послуги (товару), ступінь комбінування, диверсифікації, горизонтальної та вертикальної інтегрованості, технічний рівень, загальний стан загальнонаціональної і світової ринкової кон'юнктури, успішність менеджменту (структура, стратегія, імідж, корпоративна ідеологія, корпоративна культура, рівень витрат та ін.) і багато інших.

Слід враховувати такі закономірності: на темпи «дорослішання» навчального закладу сильний вплив чинить гострота конкуренції на освітньому ринку; зміни на ранніх стадіях відбуваються більш стрімко, ніж на пізніх стадіях розвитку.

---

<sup>3</sup> Вознюк О. В. Акмесинергетичний підхід до формування творчої особистості / О. В. Вознюк // Акмеологія в Україні: теорія і практика. — 2010. — № 1. — С. 60–67

<sup>4</sup> Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджера освіти : монографія / В. М. Гладкова. — К. : Освіта України, 2013. — 355 с.

Менеджер має враховувати, на якому етапі життєвого циклу перебуває ВНЗ, оскільки під час проходження різних стадій життєвого циклу у ВНЗ змінюються його структура, системи контролю, інновації, цілі та функції менеджера.

Стійкість, стабільність розвитку ВНЗ залежать від характеру та способу комбінування методів управління, характеру взаємодії соціальних інститутів, ціннісних уявлень людей, норм їхньої поведінки, забезпечуються зв'язком інтересів і потреб людей із загальними процесами організаційного розвитку.

Вивчаючи менеджера ВНЗ як суб'єкта управлінської діяльності, слід акцентувати увагу на його особистості з позиції закономірностей і механізмів усебічного розвитку людини на етапі її зрілості у досягненні *акме*. Аналізуються сукупні характеристики людини крізь призму становлення та подальшого самовдосконалення менеджера, досягнення ним найвищої майстерності в управлінській діяльності<sup>10; 13; 19; 22</sup>. При цьому найактуальнішими є проблеми: професіоналізм менеджера ВНЗ та його зрілість; шляхи попередження професійної деформації менеджерів вишів; шляхи досягнення професіоналізму тощо.

Значний інтерес становлять закономірності розвитку менеджера ВНЗ у системі професійної управлінської діяльності.

Підготовка управлінських кадрів для вищої освіти та їхній професійний розвиток залишаються надбанням самоосвіти, власного досвіду роботи на керівних посадах, підвищення кваліфікації, а єдність політичних поглядів та особистісних якостей працівників – передумовою для висування на керівну посаду. Управлінське професійне становлення і розвиток донедавна відбувалися без професійної підготовки в процесі практичної діяльності посадовців.

Нині ідеальний керівник мусить бути політично зрілим, володіти економічними та цільовими методами управління, уміти здійснювати науковий, економічний аналіз, мати системне, перспективне мислення, організаторські здібності, забезпечувати здоровий мікроклімат, бути комунікабельним.

Один із фундаторів синергетичної акмеології С. Пожарський зазначає, що провідною життєствердною функцією людини є прагнення до осмислення та прогнозування майбутнього<sup>8; 9</sup>.

---

<sup>10</sup> Кириченко А. В. Акмеологическое воздействие в профессиональной деятельности: теория, методология, технология / А. В. Кириченко. — М. : РАГС, 1999. — 367 с.

<sup>13</sup> Митина Л. М. Личностное и профессиональное развитие человека / Л. М. Митина // Вопросы психологии. — 1997. — № 4. — С. 28–38.

<sup>19</sup> Столяренко А. М. Психология менеджмента: учеб. пособие / А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобелин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 608 с.

<sup>22</sup> Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента: учеб. для студ. экон. спец. вузов / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. — К. : Ваклер, 1998. — 470 с.

<sup>8</sup> Ильин В. В. Философия и акмеология / В. В. Ильин, С. Д. Пожарский. — СПб. : Политехника, 2003. — 395 с.

<sup>9</sup> Иманов Г. М. Акмесинергетический подход в ноосферном образовании / Г. М. Иманов, С. Д. Пожарский // Акмеология профессионального образования : сб. материалов 8-й Всерос. науч.-практ. конф. (15 марта 2011 г., г. Екатеринбург) ; ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т» ; отв. ред. О. Б. Акимова. — Екатеринбург, 2011. — С. 13–19.

Сучасному менеджеру вищого навчального закладу обов'язково має бути притаманна така якість, як професійна мобільність, як механізм адаптації особистості до мінливих умов сьогодення. Для управління формуванням професійної мобільності необхідно визначитися з об'єктом управління, з моделлю феномену «професійна мобільність», адаптованою під конкретний навчальний заклад (вищий навчальний заклад), а також слід визначити цілі та завдання, розробити проект, в межах якого здійснюватиметься процес переходу.

Розглядаючи питання акмеологічної оцінки особистісно-професійного потенціалу кадрів управління, науковці зазначають, що розвиток особистості управлінця та його професійні успіхи визначаються об'єктивними та суб'єктивними суперечностями, а саме: між прагненням особистості до максимальної реалізації свого потенціалу у професійній діяльності та необхідністю збереження певного запасу внутрішніх ресурсів для додання непередбачуваних життєвих труднощів; між вимогами професії до особистості, з одного боку, та можливостями самої особистості, з іншого; суперечності, які породжуються зовнішніми об'єктивними вимогами до особистості та уявленнями самої особи про власні внутрішньоособистісні ресурси<sup>23</sup>.

Успішна самореалізація особистості у професійній діяльності, досягнення високого управлінського рівня визначається особистісно-професійним потенціалом, акмеологічна оцінка якого дає змогу не лише оцінювати об'єктивні результати управлінської діяльності, а й прогнозувати можливості підвищення ефективності праці й особистісно-професійного розвитку менеджера освітньої установи, передбачати його професійну успішність.

Усі фактори, що сприяють професійній та життєвій успішності можна умовно поділити на фундаментальні та похідні. Фундаментальні фактори – це особливості психічної будови особистості, що виявляються у високій активності та позитивних установках. Серед похідних факторів вирізняють: високу товариськість, високий рівень самоконтролю, виважену схильність до ризику, заповзяття та ін.<sup>23</sup>

Дуже важливим компонентом управлінської діяльності менеджера освітнього закладу є прогностичний компонент<sup>18</sup>. Науковці наголошують на важливості такого чинника вдосконалення функціонування навчальних закладів як ефективне прогнозування в структурі управлінської діяльності керівника навчального закладу, тобто уміння ухвалювати правильне рішення, вибираючи оптимальну стратегію дій з кількох варіантів.

---

<sup>23</sup> Чупина В. А. Акмеологическая оценка личностно-профессионального потенциала кадров управления / В. А. Чупина, Ю. А. Митько // Акмеология профессионального образования : сб. материалов 8-й Всерос. науч.-практ. конф. (15 марта 2011 г., г. Екатеринбург) ; ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т» ; отв. ред. О. Б. Акимова. — Екатеринбург, 2011. — С. 106–108.

<sup>18</sup> Прасол Д. Структура прогностичного компонента та його роль в управлінській діяльності / Д. Прасол // Соціальна психологія. — 2005. — № 5(13). — С. 38–45.

Під ефективним прогнозуванням у структурі управлінської діяльності розуміємо, насамперед, наявність прогностичного компонента професійної діяльності освітніх менеджерів. Д. Прасол виділяє такі елементи прогностичного компонента: антиципацію (здатність передбачати результати дій, прогнозувати явища, моделювати у свідомості людини майбутні події), аперцепцію (залежність сприймання людини від її минулого досвіду, вибіркковість сприйняття, що пов'язана з характером професійної чи іншої діяльності, індивідуальних особливостей людини), емоційного стану та його стабільності, акцептора результатів діяльності (моделі майбутніх результатів – психофізіологічного механізму прогнозування й оцінки результатів діяльності завдяки видобуванню з пам'яті моделі передбачуваного результату в процесі ухвалення рішення), емпатійних здібностей (розуміння емоційного стану інших людей) та здатності до рефлексії (розуміння власних думок, настанов і думок, і настанов інших людей) менеджера освітнього закладу.

Менеджер освітнього закладу протягом свого свідомого життя повинен прагнути самореалізуватися через самовиховання, саморозвиток, самовдосконалення, самокорекцію, самоорганізацію і самореорганізацію. Він невинно прагне до свого *акме* в особистісному і професійному розвитку. Будучи синергетичним суб'єктом, сам творить себе як нову неповторну особистість.

Проте аналіз наукових розробок у галузях менеджменту, психології та педагогіки свідчить про те, що проблемам саморозвитку, самопроектування, самовиховання, самокоректування та самореалізації менеджерів науковцями приділяється недостатньо уваги. А в системі освіти ці прогалини ще більші, бо досі вважається, що керівником освітньої установи (аж надто керівником ВНЗ) можна стати без додаткових внутрішніх зусиль і прагнень лише на підставі життєвого досвіду через висування та затвердження на керівній посаді.

Протягом свого професійного життя менеджер, зокрема і менеджер освіти, долає такі рівні професіоналізму: початківець-стажист; адаптований виконавець; успішний виконавець; діагност-аналітик (логік); креатив-винахідник; реалізатор-упроваджувач; менеджер-вихователь; менеджер-управлінець; *менеджер-акмеолог*.

Найбільше нас цікавить останній – акмеологічний – рівень, що являє собою характеристику досягнення суб'єктом праці високого рівня професіоналізму особистості та діяльності, сутність якої складають: наявність системних якостей менеджера як суб'єкта управлінської діяльності; соціальна відповідальність, громадянська позиція; високі особистісні та професійні стандарти; індивідуальна ресурсність (внутрішній потенціал); динамічність, мобільність, схильність до саморозвитку.

Професіоналізм менеджера освітнього закладу полягає у високому рівні розвитку професійної компетентності, індивідуальних якостей та властивостей особистості (акмеологічний інваріант), які дають змогу продуктивно управляти



освітнім закладом в умовах сучасного інформаційного суспільства, що характеризується динамічністю, високим рівнем інтеграції, синергійністю, непередбачуваним характером змін, збільшенням ризику й екстремальності у професійній (управлінській) діяльності та ін.

Результат професіоналізму менеджера освітнього закладу може характеризуватися як прагматичний, так і психологічний. Прагматичним результатом є освітня установа та її персонал, що динамічно розвивається, випускники, здатні до самореалізації та побудови успішної життєвої кар'єри внаслідок набутої освіти. Психологічний результат – це новоутворення в особистості самого менеджера освітнього закладу (знання, уміння, навички, досвід, професійна готовність).

Шляхами акмеологічного самовдосконалювання менеджера освітнього закладу є: формування продуктивної Я-концепції менеджера-професіонала; розвиток творчого потенціалу менеджера освітнього закладу; формування професійної готовності менеджера до високоефективної управлінської діяльності (зокрема в екстремальних умовах); розвиток акмеологічної компетентності менеджера освітнього закладу; розвиток мотивації професійних досягнень в управлінській діяльності; виявлення акмеологічного потенціалу менеджера, розвиток резервів його функціональних можливостей під час виконання управлінської діяльності.

Для вибору шляху удосконалювання менеджера освітнього закладу необхідно, насамперед, скласти його «портрет», визначити та проаналізувати внутрішні й зовнішні фактори, які впливають на його прогресивний розвиток як професіонала, майстра своєї праці. Аналіз внутрішніх факторів, які впливають на професійний розвиток, на розвиток кар'єри, дає змогу перевірити внутрішню готовність до якісного виконання своїх управлінських функцій і накреслити шляхи подальшого професійного й особистісного самовдосконалювання.

Внутрішніми факторами, що впливають на успішність самовдосконалювання менеджера освітнього закладу та побудови ним своєї кар'єри є: здібності людини – внутрішній ресурс може бути активований двома способами: 1) через опанування того, що не є цікавим; 2) через підключення волі; здатність пробудження, підтримання та розвитку активності у розв'язанні професійних задач і просуванні у професійній майстерності. Ця здатність тісно пов'язана з особливостями нервово-психічної діяльності організму; упевненість у власних силах, прагнення лідерства, почуття обов'язку та відповідальності – перші дві характеристики обов'язково мають бути контрольовані останніми; професійні знання і досвід визначаються кваліфікаційними вимогами щодо посади; інтерес і здатність до пізнання та набуття досвіду. Здатності розвиваються у діяльності, тому саморозвиток здібностей полягає у постійному досягненні нових рубежів; у збереженні здоров'я – будь-яке просування менеджера пов'язане з навантаженнями на організм, тому відповіддю

на навантаження є напруження захисних сил, мобілізація психічних і нервово-психічних ресурсів для пристосування до змін і виконання професійних завдань.

Деякі складники діяльності керівника – менеджера ВНЗ — відповідно до рівнів управління наведено в дослідженні М. Барана<sup>2</sup>.

На зміну формальним з'являється необхідність в нових управлінських функціях, які «за шаблоном» не виконати. Для цього слід мати міцну компетентнісну основу, творчу уяву, володіти філософією управління, педагогікою, психологією та соціологією управління. Добре підготовленому керівникові мають бути притаманні такі характеристики, як уміння працювати в команді; уміння ухвалювати самостійні рішення; бути ініціативним; здатним до інновацій. Він має бути психологічно витриманим, готовим до перевантажень, до стресових ситуацій, а також уміти виходити з них.

Управлінська діяльність керівника ВНЗ має орієнтуватися на вільний розвиток людини, творчу ініціативу, самостійність, її професійний потенціал, резерви, можливості до професійного навчання та самонавчання. Сучасний керівник має визнавати первинність людини як особистості; враховувати не лише успішність і результативність праці, а й внутрішній стан людини — постійну специфічну мотивацію до ефективної роботи, до поступового саморозвитку.

Для здійснення управлінської діяльності керівник ВНЗ має бути, передусім, лідером. Тому керівник зобов'язаний постійно самоудосконалюватись та підвищувати рівень своєї професійної компетенції. Як зазначає Н. Гончарук, завдання держави полягає у забезпеченні таких можливостей для керівників ВНЗ, а саме: під час проходження тренінгів, спрямованих на безпосередню діяльність керівників, організації обміну досвідом, стажування за кордоном у ВНЗ, матеріальної підтримки найактивніших, професійних, компетентних і креативних керівників вищів<sup>5</sup>. Наразі постає необхідність істотних змін у державному управлінні професійним розвитком керівних кадрів вищої школи, їх селекції.

Сучасному менеджеру освітньої установи (керівнику вищого навчального закладу) обов'язково має бути притаманна така якість, як професійна мобільність, як механізм адаптації особистості до мінливих умов сьогодення. Для управління формуванням професійної мобільності треба визначитися з об'єктом управління, з моделлю феномену «професійна мобільність», адаптованою під конкретний навчальний заклад (вищий навчальний заклад), а також слід визначити цілі та завдання, розробити проект, в межах якого здійснюватиметься процес переходу<sup>5</sup>.

Підкреслюючи значення управлінських здібностей керівника як важливої умови та результату його професійного становлення, удосконалювання,

---

<sup>2</sup> Баран М. П. Рівні діяльності керівника-менеджера ВНЗ третього тисячоліття / М. П. Баран // Вища освіта України. — 2008. — № 4, дод. 1. — С. 45–47.

<sup>5</sup> Гончарук Н. Підготовка вищих керівних кадрів у сфері державної служби: синергетичний підхід / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. — Вип. 3(29). — С. 202–210.

особистісно-професійного розвитку, М. Шухостанов зазначає, що вказані здібності є комплексом таких парціальних здібностей: аналітико-гностичних, когнітивно-пізнавальних, креативно-дослідницьких, соціально-перцептивних, прогностико-проектувальних, конструктивно-планувальних, комунікативно-виховних, мобілізаційно-організаторських, практичних, представницьких та контрольно-навчальних<sup>26</sup>.

Здійснюючи акмеологічний аналіз управлінських здібностей як визначальних у структурі професійних якостей будь-якого управлінця, науковець пропонує авторську акмеологічну модель розвитку таких здібностей, яка містить: вивчення та розвиток структури управлінських здібностей, оцінювання рівня їх розвиненості; урахування акмеологічних умов і факторів, які забезпечують розвиток цих здібностей; планування та впровадження акмеологічного супроводу процесу розвитку управлінських здібностей.

Феномен управлінської діяльності та ролі в ній менеджера досліджують науковці-акмеологи, що є представниками акмеології менеджменту, синергетичної акмеології.

Майстерність як найвищий рівень професіоналізму будь-якого управлінця і менеджера ВНЗ досить важко зафіксувати, його можна виявити лише під час вибіркового спостереження дослідників, у розповідях та інтерв'ю самих менеджерів тощо. Проте часто створений таким чином образ управлінця-майстра є досить суб'єктивним.

На користь твердження, що певний менеджер навчального закладу є майстром своєї справи, свідчать ухвалювані ним ефективні управлінські рішення.

Управлінська діяльність менеджера освітнього закладу (в нашому дослідженні вищого навчального закладу) за своєю природою є рефлексивною, тому що її результат не можна наперед чітко визначити. Набуття рефлексивної культури як акмеологічної інваріанти сприяє ефективності управлінського процесу загалом.

Допомогти сучасному керівникові відповідати вимогам сучасності можуть фахівці-акмеологи, діяльність яких спрямована на сприяння особистості не лише посісти належне місце в суспільстві, адаптуватися до його вимог, а й сприяти всебічному розкриттю творчого потенціалу, досягненню вершин (акме) в управлінській діяльності, здійснити подальший акмесинергетичний супровід і допомогу у вигляді консультування, психокорекції, тренінгової діяльності, коучингу тощо.

Нині актуальним стає створення психолого-акмеологічної служби, головною метою якої є акмесинергетичний супровід системного забезпечення розвитку кадрового потенціалу освітніх закладів. Серед основних напрямів роботи такої

---

<sup>26</sup> Шухостанов М. А. Акмеологические особенности управленческих способностей личности руководителя : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / М. А. Шухостанов. — М., 2006. — 263 с.

служби можна виділити інформаційно-аналітичний, який передбачає: аналіз статистичної інформації, документів, результатів, обстеження, діагностування тощо; проведення цільових акмеологічних і акмесинергетичних досліджень (включаючи акмеологічний аналіз), системне вивчення проблемних професійних ситуацій та здійснення експертних оцінок); моніторинг проблемних ситуацій, розроблення системи показників для моніторингового контролю та вивчення управлінських проблем; проведення кадрового, рейтингового та інших видів моніторингу; розроблення прогнозів тощо.

### **Висновки**

Загалом, акмеологічний аналіз управлінської діяльності менеджера освітньої установи (вищого навчального закладу) та його особистості як професіонала дає змогу наголосити на тому, що, незважаючи на надзвичайну складність та надзвичайно важливе значення цих аспектів в сучасних умовах, наразі постає проблема підвищення ефективності такої професійної діяльності для будь-якого менеджера освітньої установи. Аж надто це стосується керівників вищих навчальних закладів, яких не лише ніде спеціально не готують, а й з боку держави не приділяється достатньо уваги створенню умов для їхньої професійної підготовки та удосконалення.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Напрямами подальших наукових розвідок вважаємо розроблення системи професійного розвитку та саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації керівників різних управлінських ланок освітнього закладу і як менеджерів, і як лідерів.

### **Список використаних джерел**

1. Амренова М. М. Предмет и задачи акмеологии менеджмента образования / М. М. Амренова // Акмеология профессионального образования: сб. материалов 8-й Всерос. науч.-практ. конф. (15 март. 2011 г., г. Екатеринбург); ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т»; отв. ред. О. Б. Акимова. — Екатеринбург, 2011. — С. 10–13.
2. Баран М. П. Рівні діяльності керівника-менеджера ВНЗ третього тисячоліття / М. П. Баран // Вища освіта України. — 2008. — № 4, дод. 1. — С. 45–47.
3. Вознюк О. В. Акмесинергетичний підхід до формування творчої особистості / О. В. Вознюк // Акмеология в Україні: теорія і практика. — 2010. — № 1. — С. 60–67.
4. Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджера освіти : монографія / В. М. Гладкова. — К. : Освіта України, 2013. — 355 с.

5. Гончарук Н. Підготовка вищих керівних кадрів у сфері державної служби: синергетичний підхід / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. — Вип. 3(29). — С. 202–210.
6. Деркач А. А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / А. А. Деркач // Акмеологические основы управленческой деятельности. — М. : РАГС, 2000. — Кн. 1–5. — 536 с.
7. Деркач А. А. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А. А. Деркач, А. П. Ситников. — М. : Луч, 1993. — 71 с.
8. Ильин В. В. Философия и акмеология / В. В. Ильин, С. Д. Пожарский. — СПб. : Политехника, 2003. — 395 с.
9. Иманов Г. М. Акмесинергетический подход в ноосферном образовании / Г. М. Иманов, С. Д. Пожарский // Акмеология профессионального образования : сб. материалов 8-й Всерос. науч.-практ. конф. (15 марта 2011 г., г. Екатеринбург) ; ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т» ; отв. ред. О. Б. Акимова. — Екатеринбург, 2011. — С. 13–19.
10. Кириченко А. В. Акмеологическое воздействие в профессиональной деятельности: теория, методология, технология / А. В. Кириченко. — М. : РАГС, 1999. — 367 с.
11. Коломиец Н. О. Акмеологические условия и факторы развития организационной культуры госслужащего : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Н. О. Коломиец. — М., 2001. — 220 с.
12. Кузьминов Н. Н. Психолого-акмеологические условия и факторы эффективного развития профессиональной культуры госслужащих : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Н. Н. Кузьминов. — М., 1999. — 176 с.
13. Митина Л. М. Личностное и профессиональное развитие человека / Л. М. Митина // Вопросы психологии. — 1997. — № 4. — С. 28–38.
14. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — Івано-Франківськ : Плай, 2001. — 695 с.
15. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — К. : Академвидав, 2003. — 568 с.
16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної управлінської діяльності / Л. Е. Орбан-Лембрик // Освіта і управління. — 2005. — Т. 8. — № 3–4. — С. 58–66.
17. Плотников М. А. Карьера как акмеологический механизм профессиональной самореализации кадров управления : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / М. А. Плотников. — М., 2010. — 149 с.
18. Прасол Д. Структура прогностичного компонента та його роль в управлінській діяльності / Д. Прасол // Соціальна психологія. — 2005. — № 5(13). — С. 38–45.

19. Столяренко А. М. Психология менеджмента: учеб. пособие / А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобелин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 608 с.
20. Таперов Ю. М. Акмеологические факторы индивидуальной динамики профессионального развития специалиста : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. психол. наук : 19.00.13 [электронный ресурс] / Ю. М. Таперов. — М., 2012. — Режим доступа : <http://www.dissers.ru/1psihologiya/akmeologicheskie-faktori-individualnoydinai-professionalnogo-razvitiya-specialis-ta-specialnost-19-00-13-psihologiya-razvitiya-akmeologiya-psihologicheskie.php>
21. Федоров Г. В. Системний підхід до моделювання управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу / Г. В. Федоров // Директор школи, ліцею, гімназії. — 2006.— № 6. — С. 75–84.
22. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента: учеб. для студ. экон. спец. вузов / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. — К. : Ваклер, 1998. — 470 с.
23. Чупина В. А. Акмеологическая оценка личностно-профессионального потенциала кадров управления / В. А. Чупина, Ю. А. Митько // Акмеология профессионального образования : сб. материалов 8-й Всерос. науч.-практ. конф. (15 марта 2011 г., г. Екатеринбург) ; ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т» ; отв. ред. О. Б. Акимова. — Екатеринбург, 2011. — С. 106–108.
24. Чупшева Т. А. Акмеологические особенности развития профессионального самосознания менеджеров по работе с персоналом : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. психол. наук : 19.00.13 / Т. А. Чупшева. — М., 2004. — 25 с.
25. Шишков Ю. Глобализация – враг или союзник развивающихся стран? / Ю. Шишков // Мировая экономика и международные отношения. — 2003. — № 4. — С. 3–14.
26. Шухостанов М. А. Акмеологические особенности управленческих способностей личности руководителя : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / М. А. Шухостанов. — М., 2006. — 263 с.

**Valentina Hladkova**

**ACMEOLOGICAL ANALYSIS, AS BASIS OF ACME-SYNERGETIC SUPPORT  
OF MANAGING OF PROCESS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
OF MANAGER OF EDUCATIONAL INSTITUTION**

The article reveals the content of acmeological analysis in general, and its application for the management practices of the manager of an educational institution, in particular. It emphasizes the importance of such an analysis for improvement of the efficiency of professional activity, of further self-improvement, self-development and self-realization of manager of higher educational institution in modern conditions.

In acmeological research and practice, acmeological analysis is central element. Its essence is to identify the main determinants of progressive development, its basic conditions and factors, and the fact that interferes the development. In acmeological analysis, it's necessary to identify specific acmeological invariants of professionalism. On that analysis are based forecasts and choices of methods of professionalism and personality development. This analysis also includes search of patterns and mechanisms that facilitate or hinder the achievement of professionalism.

Management activities of managers in educational institutions (in our study – of higher education, higher – HEI) – is the main part of their professional activities, aimed primarily at organizing the work of others.

For the proper construction of the development strategy of the HEI, manager should consider factors that affect the time of its lifecycle. Note the following laws: the rate of «maturity» of the institution is under strong influence of the sharpness of competition in the education market. Changes in the early stages of its (edu-institution's) development – occur more rapidly, than in the later stages.

Resilience, stability of HEI's development – depends on the nature and method of combining of management practices, on the interaction of social institutions, perceptions of people's rules of conduct and values. Also, those resilience and stability are supported by connection of interests and needs of people with common processes of organizational development.

In the study of manager of HEI as a subject of management activities, we should make accent on his personality from the perspective of patterns and mechanisms of a comprehensive human development at the stage of its (his personality) maturity, when reaching akme. There are analyzed cumulative characteristics of a person through the prism of the formation and next self-development of the manager, reaching the highest excellence in management practices. This are the most urgent issues: professionalism of HEI's manager and his maturity; ways to prevent of so-called professional deformation of HEI's managers; ways of achieving their professionalism etc.

Throughout his professional life, manager, including the manager in education industry, overcomes such levels of proficiency: beginner-trainee, adapted doer, successful performer, diagnostician analyst (logic), creative inventor, implementer, manager-educator, manager (focused on managing others role); acmeological manager.

The professionalism of the manager of the HEI – is to achieve the high level of professional competence, of personal qualities and of personality traits (acmeological invariant), that allow you to efficiently manage educational institution in today's information society, characterized by dynamic, high level of integration, level of synergy. Also, modern society is characterized by high level of unpredictable changes, of increased risk and extremity of professional (management) activities etc.

Overall, the acmeological analysis of management practices of HEI's manager and its identity as a professional,- allows us to emphasize that currently we face the problem of ways of increasing the efficiency of this professional activity for any manager of educational institution. This is especially true for managers of higher education institutions. There is neither system of professional development, focused on their specific needs, nor enough attention from the state-side to this (to creating relevant conditions for their professional learning and development).

We consider, as directions for further scientific studies, – creation of a system of professional development and self-development, self-improvement and self-realization of managers of different educational institutions (both as leaders and pure administrative managers).

УДК 378.14.015.62

**Дмитренко Геннадій Анатолійович,  
доктор педагогічних наук, професор  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Мудра Світлана В'ячеславівна,  
кандидат педагогічних наук, доцент  
Національного університету біоресурсів  
та природокористування України**

### **УПРАВЛІНСЬКІ ІНДИКАТОРИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ**

*Анотація.* Розкриваються конкретні напрями підвищення якості освіти у вищих навчальних закладах, кінцевим результатом діяльності яких є вимірний рівень конкурентоспроможності і конкурентоздатності випускників, які відповідають вимогам ринку праці не тільки сьогодні і у найближчому майбутньому, а й також упродовж тривалого періоду на перспективу.

**Ключові слова:** *якість освіти, діяльність вищих навчальних закладів, конкурентоспроможний випускник, конкурентоздатний випускник, культура цільового управління за кінцевими результатами.*

**Дмитренко Геннадий Анатольевич,  
Мудрая Светлана Вячеславовна**

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СЕГОДНЯ И В БУДУЩЕМ**

*Аннотация.* Раскрываются конкретные направления повышения качества образования в высших учебных заведениях, конечным результатом деятельности которых является измеренный уровень конкурентоспособности выпускников сегодня и в будущем, отвечающий требованиям рынка труда не только сегодня и ближайшем будущем, а также в длительной перспективе.

**Ключевые слова:** *качество образования, деятельность высших учебных заведений, конкурентоспособный выпускник, культура целевого управления по конечным результатам.*

**Hennady Dmytrenko,  
Svetlana Mudra**

### **MANAGEMENT INDICATORS QUALITY OF HIGHER EDUCATION: COMPETITIVENESS FOR TODAY AND FOR THE FUTURE**

*Abstract.* Revealed specific areas of improving the quality of education in higher education, the end result of which is measured by the competitiveness and the



*competitiveness of graduates who meet the requirements of the labor market not only today and the near future, and for a long period in the future.*

**Keywords:** *quality education, activities of higher education institutions, competitive graduate management, culture targeted outcomes.*

### **Постановка проблеми**

Питання якості вищої освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу все більш загострюється. Це пов'язане як з перспективою приєднання України до Європейського Союзу, так і з внутрішньою ситуацією в країні, коли велика кількість випускників вищих навчальних закладів не відповідає вимогам ринку праці. Зокрема, соціологічні дослідження фонду «Демократичні ініціативи в Україні» вказують на невисоку оцінку якості вищої освіти, слабкий зв'язок вищої освіти з ринком праці<sup>2</sup>. Тому закон України про вищу освіту встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти «...з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу...»<sup>1</sup>.

Обґрунтування шляхів досягнення вказаної мети, складність якої не викликає сумніву в зв'язку з різноманітністю факторів, які впливають на якість освіти, не може бути не актуальним. Вирішення цієї важливої проблеми потребує визначення пріоритетів, за якими треба розпочинати процес підготовки конкурентоспроможного людського капіталу в Україні.

Отже, по-перше, пріоритет належить віддати не зовнішньому, а внутрішньому забезпеченню якості діяльності вищих навчальних закладів, що готують (повинні готувати) цінний продукт для суспільства, включаючи роботодавців і самого випускника. По-друге, необхідно, нарешті, чітко визначитися з кінцевими результатами діяльності ВНЗ, що характеризують якість освіти і є її індикаторами. Це дасть змогу цілеорієнтувати всі їх структури, кожного керівника і кожного працівника ВНЗ на досягнення цих результатів. В іншому випадку всі наукові напрацювання матимуть лише декларативний характер без практичного втілення в життя.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Ідея визначення головного індикатора якості вищої освіти шляхом підготовки конкурентоспроможних випускників вже знаходить своє відображення у працях вітчизняних вчених як у сфері економічної, так і педагогічної науки<sup>6; 10</sup>. Немає сенсу їх перелічувати — їх вже дуже багато.

---

<sup>2</sup> Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>

<sup>1</sup> Закон України «Про вищу освіту» // Верховна Рада України від 01.07.2014 р. — Х. : Право, 2014. — 104 с. — С. 1.

<sup>6</sup> Дмитренко Г. А. Управління якістю професійної освіти: підготовка конкурентоспроможних випускників / Г. А. Дмитренко, В. В. Медвідь, С. В. Мудра, М. О. Климова. — К. – Севастополь : МИСТЕ, 2013. — 340 с.

<sup>10</sup> Мудра С. В. Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності майбутніх фахівців / С. В. Мудра // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди» : зб. наук. пр. — Переяслав-Хмельницький, 2011. — Вип. 22. — 322 с. — С. 122–126.

Останніми роками збільшилася кількість праць, де вже йдеться про підготовку конкурентоздатних фахівців і, відповідно, необхідність готувати конкурентоздатних випускників у професійних навчальних закладах<sup>4; 5; 3; 12</sup>.

При цьому серед науковців немає чіткого уявлення про сутність і призначення, а також шляхи вирішення проблеми підготовки таких випускників. Достатньо продуктивну спробу визначення дефініції «конкурентоспроможність» і «конкурентоздатність» зроблено в дисертаційній роботі В. Бикової<sup>4</sup>. Зокрема, проаналізовано різні погляди на ці поняття – від ототожнення їх до розведення по різні боки з позицій характеристики як неживого об'єкта (конкурентоспроможність), так і живого, тобто особистості (конкурентоздатність).

Практично всі дослідники конкурентоспроможності і, особливо, конкурентоздатності приділяють велику увагу особистісним якостям фахівця. Цих якостей нараховують до 40 – від вольових і лідерських, до володіння високим емоційним інтелектом. У зв'язку з неможливістю у цій статті розглянути всі інтерпретаційні підходи вчених, звернемо увагу на ті визначення сутності конкурентоспроможності і конкурентоздатності, які імпонують авторам.

Зокрема, на думку В. Бондаря, ці поняття значною мірою пов'язані між собою і мають становити єдине ціле. Він зазначає, що конкурентоспроможність фахівця, яка забезпечується формуванням професійної компетентності, створює передумову для розвитку конкурентоздатності як особистісного утворення<sup>5</sup>.

Поділяючи погляд В. Бондаря щодо єдності і взаємозв'язку цих понять та їх взаємообумовленості, на думку авторів статті, конкурентоспроможність і конкурентоздатність фахівця – це однокорінні поняття, але різнорівневого характеру за терміном реалізації його можливостей. Наприклад, з погляду задоволення потреб ринку праці сьогодні і в найближчій перспективі – це конкурентоспроможність.

А конкурентоздатність – це відповідність людини вимогам ринку праці в кожний момент упродовж трудового життя. Саме таким чином можна розглядати сьогодні взаємозв'язок цих двох понять, які знаходяться в гармонічній взаємодії на базі професійної компетентності і відповідності професійно-особистісних якостей працівників, що виконують ці функції.

---

<sup>4</sup> Бикова В. О. Управління процесом формування конкурентоздатного фахівця в умовах диверсифікації освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук / В. О. Бикова. — 2013.

<sup>5</sup> Бондар В. І. Конкурентоспроможність і конкурентоздатність як домінуючі характеристики сучасного фахівця-освітянина: понятійно-категоріальний контекст / В. І. Бондар // Єдність навчання і наукових досліджень – головний принцип університету : матеріали доп. звітно-наук. конф. викладачів ун-ту за 2007 р. ; М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. — К., 2008. — С. 3–6.

<sup>3</sup> Абабілова Н. М. Конкурентоздатність – необхідна умова розвитку особистості / Н. М. Абабілова // Науковий вісник Південноукраїнського державного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського : зб. наук. пр. Спецвип. «Сучасні тенденції педагогічної науки України та Ізраїлю: шлях до інтеграції». — Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського. — 2010. — С. 9–13.

<sup>12</sup> Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук : 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи» / В. П. Хапілова. — К., 2006. — 24 с.

У зв'язку з різними термінами реалізації конкурентних можливостей і здатностей випускників, є суттєва відмінність у підготовці конкурентоспроможних і одночасно конкурентоздатних випускників. При цьому конкурентоспроможність є первинною базовою основою підвищення конкурентоздатності випускників, що буде доведено в цій статті.

Отже, окреслюються дві взаємопов'язані управлінських траєкторії (стратегії) підвищення якості вищої освіти завдяки підготовці конкурентоспроможних і одночасно конкурентоздатних випускників, які характеризують кінцеві результати діяльності вищих навчальних закладів.

*Мета* статті полягає в обґрунтуванні двоєдиної стратегії траєкторії підвищення якості діяльності вищих навчальних закладів, яка базується на підготовці конкурентоспроможних (перша траєкторія) та одночасно конкурентоздатних (друга траєкторія) випускників, що відображають дійсні індикатори якості функціонування ВНЗ у рамках формування культури цільового управління за кінцевими результатами.

### **Виклад основного матеріалу**

Почнемо з розгляду першої траєкторії підвищення якості вищої освіти.

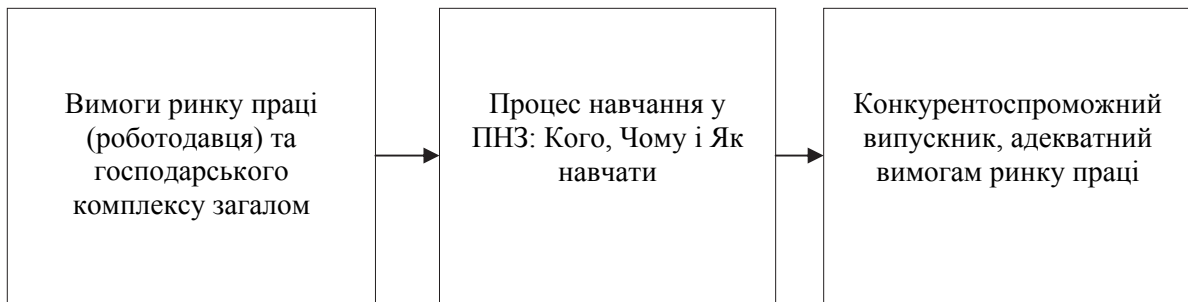
Під кутом зору реалізації еколюдиноцентричного підходу до розвитку професійної освіти принциповим є аспект організації навчального процесу у наступних органічно пов'язаних напрямках. З одного боку, фахівців треба готувати в інтересах суспільства (господарського комплексу) взагалі та роботодавців, зокрема, з іншого, це треба робити в інтересах самих випускників професійних вищих навчальних закладів (ВНЗ) з позицій їхньої майбутньої самореалізації у сфері трудової діяльності. Саме так, на погляд авторів, повинна будуватися людиноцентрична стратегія розвитку професійної складової національної системи освіти.

Дійсно, для суспільства важливо, щоб кожна людина могла самореалізуватись у житті та була корисною для інших у рамках загальнолюдської моралі. Інша справа, що цієї користі буде більше, якщо працівник ще добре професійно підготовлений. І чим актуальніше його знання та вміння і ширше галузь їх застосування, тим ця користь вагоміше для всього суспільства.

Для роботодавця також важливо, щоб працівник був на «своєму місці», оскільки апріорі відомо, що такий працівник більш продуктивний. Для самого працівника ще більш, ніж важливо, займатися «свою працею» (сродньою працею — за Г. Сковородою), щоб із задоволенням ходити на роботу (втім цього ще не достатньо для повної самореалізації).

Таким чином, першим стратегічним напрямом розвитку професійної освіти в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму стає підготовка конкурентоспроможних випускників вищих навчальних закладів.

Загальний підхід до підвищення якості професійної освіти шляхом підготовки конкурентоспроможних випускників представлено на рис. 1.

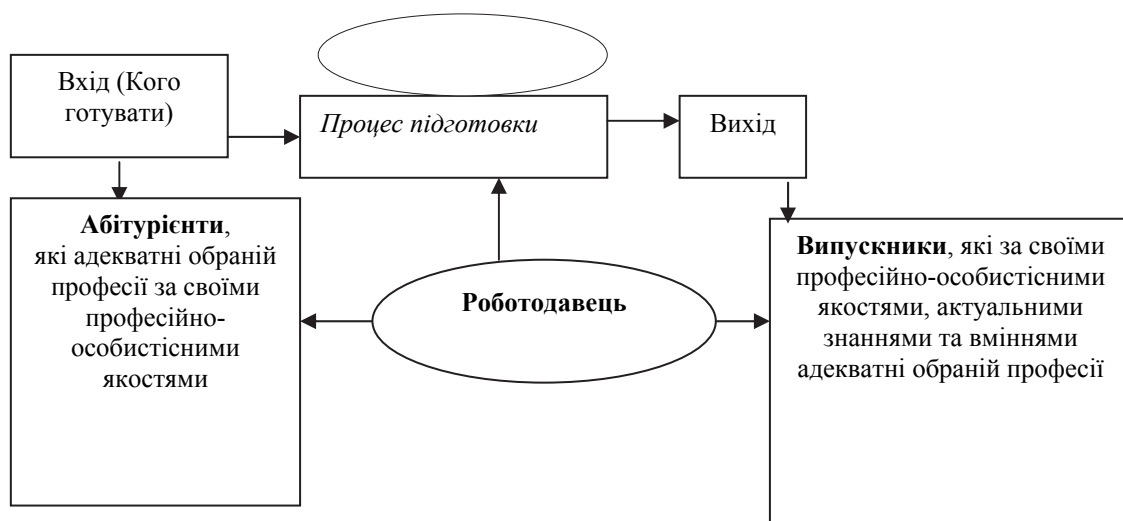


*Рис. 1. Концептуальний напрям формування цінного кінцевого «продукту» діяльності ВНЗ за першою траєкторією*

Реалізація цієї принципової схеми підготовки конкурентоспроможних випускників у закладах професійної освіти здійснюється завдяки взаємопов'язаним етапам технологічного характеру. При цьому «роботодавець» стає головною ланкою у процесі підготовки конкурентоспроможних випускників, починаючи з його участі у відборі «матеріалу» для такої підготовки ще на вході в ВНЗ. Тобто в цій тріаді «вихід» диктує, яким чином реалізовувати компетентісний підхід до підготовки конкурентоспроможних випускників.

Сутність цього підходу полягає, нагадуємо, в тому, що треба вчити Того, Тому і Так, щоб одержані знання були з користю використані на практиці (тобто в інтересах роботодавця, всього суспільства і самого працівника).

Загалом, формування загальної моделі підготовки конкурентоспроможних випускників в контексті реалізації компетентісного підходу здійснюється поетапно, розкриваючи процес такої підготовки, починаючи з вимог ринку праці (рис. 2).



*Рис. 2. Принципова схема управління якістю підготовки конкурентоспроможних фахівців у ринкових умовах*

Таких етапів може бути декілька.

Перший етап пов'язаний з формуванням за допомогою роботодавців (через Державні центри зайнятості) паспорта компетентностей з кожної професії, який включає три обов'язкових складових: вимоги до професійно-особистісних якостей; вимоги до актуальних знань; вимоги до актуальних умінь. Використання при цьому кваліметричних індексів дає змогу ці вимоги інтерпретувати кількісною мірою. Це надає паспорту компетентностей функції інструменту, який дає можливість перевіряти відповідність кожного окремого випускника цьому документу. Крім того, цей паспорт доповнюється вимогами самого ВНЗ до індексу аналітично-пізнавальної активності абітурієнта (АПА), який повинен бути не нижче за 0,5.

Тобто, йдеться про можливість апріорного визначення рівня конкурентоспроможності випускників на ринку праці (маючи на увазі, що тільки практика дасть вирішальну відповідь на це питання). Вже в найближчому майбутньому кожен ВНЗ повинен мати паспорт компетентностей як професійний стандарт за кожною спеціальністю, на яку він має ліцензію.

Другий етап пов'язаний з виявленням у абітурієнтів ВНЗ професійно-особистісних якостей, які відповідають обраній спеціальності. Повторімо ще раз, що немає сенсу вчити тих, хто не зможе використовувати одержані знання та вміння у своїй практичній діяльності з користю для роботодавця, себе самого (особистої самореалізації) та суспільства.

Третій етап пов'язаний з визначенням у ВНЗ тих дисциплін з актуальних знань та умінь, які повинні вивчати студенти, щоб одержані знання та вміння були вже сьогодні і завтра потрібні роботодавцям. Це дає можливість самореалізуватися майбутньому фахівцю в органічному поєднанні з самореалізацією роботодавця в інтересах суспільства (якщо останній орієнтований на забезпечення суспільних потреб через якісний продукт).

Четвертий етап пов'язаний з якістю проведення занять завдяки пошуку в ВНЗ засобів рефлексивного засвоєння студентами теоретично-фундаментальних та актуальних знань і умінь (тобто з поступовою заміною репродуктивних методів навчання на активні, зокрема ігрові).

П'ятий етап пов'язаний з оцінкою кінцевих результатів діяльності ВНЗ через зіставлення досягнень кожного окремого випускника з параметрами паспорта компетентностей. Індексний метод на основі кваліметричних вимірювань дає змогу апріорно вимірювати, нарешті, рівень конкурентоспроможності кожного випускника. Це означає, що з'являється можливість суттєво підвищити якість діяльності вищих навчальних закладів зближенням інтересів ВНЗ з інтересами споживача — роботодавця і суспільства.

Розробка макета основоположного професійного стандарту (паспорту компетентностей) підготовки таких випускників на прикладі майбутніх менеджерів вперше здійснювалася С. Мудрою через опитування роботодавців за допомогою

відповідних відділів Державних Центрив зайнятості за трьома анкетами<sup>9</sup>. Перша анкета містила питання вимог роботодавців до професійно-особистісних якостей менеджерів, друга — до їхніх професійних знань, третя – до професійних вмінь. Процес розпочався з опитування 167 роботодавців. Саме одержана від них інформація допомогла виявити передусім базові, а потім і бажані для успішної діяльності професійно-особистісні якості з визначенням їх необхідного рівня у кваліметричному вимірі. Це дало поштовх для розроблення кваліметричних моделей щодо оцінки цих якостей як у абітурієнтів, так і випускників ВНЗ. Крім того, одержана інформація уможливила реалізацію компетентнісного підходу до підготовки фахівців саме з першої складової тріади, а саме «Кого вчити».

Відповіді роботодавців на запитання другої і третьої анкети дали інформацію для групування вимог до актуальних знань та актуальних вмінь майбутніх менеджерів.

Ці опитування в 2012–2014 рр. проводилися під час виконання наукової теми: «Якість підготовки майбутніх менеджерів». Нижче детальніше розглянемо деякі аспекти формування та реалізації загальної моделі підготовки конкурентоспроможного випускника на прикладі менеджерів в процесі експериментальної роботи за цією темою.

Унаслідок всіх дій щодо виявлення вимог ринку праці до випускників ВНЗ зі спеціальності «Менеджер організацій» сформовано макет оригінального професійного стандарту – паспорту компетентностей менеджера (див. табл.). Саме цей проект (макет) стандарту від роботодавця дає можливість достатньо чітко орієнтувати діяльність ВНЗ на кінцевий результат, яким є конкурентоспроможний випускник (тобто той, досягнення якого наближаються до параметрів паспорта компетенцій). Це стає реальністю, якщо мати на увазі, що параметри паспорта компетентностей не тільки визначають цільові конкретні дії учасників навчального процесу, а й стають інструментом оцінки рівня конкурентоспроможності випускників.

*Таблиця*

***Макет паспорта компетентностей менеджера організації***

Параметри макету паспорта компетенцій		Необхідний рівень у кваліметричному вимірі
I. Основні професійно-особистісні якості		Ступінь наявності
1. Лідерські	Базові якості	0.8–1.0
2. Організаційні		0.8–1.0
3. Комунікативні		0.9–1.0
4. Стресостійкість	Значущі якості (для забезпечення успіху в діяльності менеджера)	0.7–1.0
5. Креативність		0.8–1.0
6. Упевненість у собі		0.9–1.0

<sup>9</sup> Дмитренко Г. А. Двоєдна траєкторія підвищення якості вищої освіти в Україні [електронний ресурс] / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудра, А. Є. Спіцина // Актуальні проблеми педагогіки, психології та професійної освіти. — 2016. — № 1. — Режим доступу : <http://journals.urau.ua/apppfo/article/view/61291/57069>

7. Толерантність	0.7–1.0
II. Актуальні знання	
	Ступінь засвоєння
1. Методів стимулювання працівників (окрім матеріальних стимулів)	0.8–1.0
2. Системної (постійної) мотивації персоналу	0.7–1.0
3. Мистецтва партнерського спілкування у підрозділі	0.7–1.0
4. Методів активізації діяльності працівників на основі змагання	0.9–1.0
5. Методів об'єктивної (в очах працівників) оцінки результатів праці	0.8–1.0
6. Методів відбору персоналу на основі об'єктивної оцінки	0.8–1.0
7. Методів розподілу цільових обов'язків між працівниками	0.9–1.0
8. Методів формування командної праці у підрозділах та організації в цілому	0.8–1.0
9. Методів створення творчого клімату у колективі	0.8–1.0
10. Методів спонукання до активної праці без участі керівника	0.8–1.0
11. Методів самоорганізації колективу	0.8–1.0
12. Методів формування атмосфери партнерства в організації	0.7–1.0
13. Методів управління персоналом у кризових умовах	0.8–1.0
14. Методів пристосування до змін у зовнішньому середовищі	0.8–1.0
15. Методів організації цільового управління (за цілями та результатами) організацією	0.8–1.0
16. Кон'юнктури ринку праці	0.7–1.0
17. Методів максимального використання трудового потенціалу підрозділу, організації	0.8–1.0
	сер. 0.80
III. Актуальні вміння	
	Ступінь застосування
1. Знаходити взаєморозуміння з підлеглими	0.9–1.0
2. Визначати кінцеві результати діяльності підрозділу, організації	0.8–1.0
3. Визначати результати діяльності кожного підлеглого	0.8–1.0
4. Об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників	0.8–1.0
5. Визначати роль працівника у діяльності підрозділу	0.8–1.0
6. Прищеплювати працівникам інтерес до економії робочого часу	0.9–1.0
7. Наводити виконавчу дисципліну у підрозділі	0.9–1.0
8. Організувати системну дієву мотивацію персоналу	0.8–1.0
9. Визначати мотиваційні потреби працівників	0.7–1.0
10. Визначати необхідні стимули до активної праці	0.8–1.0
11. Виявляти потрібні та формувати відповідні умови праці	0.8–1.0
12. Створювати атмосферу взаємодопомоги у групі, підрозділі	0.9–1.0
13. Сприяти максимальному використанню сильних сторін кожного працівника	0.7–1.0
14. Оцінювати професійно-особистісні якості працівників	0.8–1.0
15. Формувати команду для досягнення загальних цілей	0.7–1.0
	сер. 0.80

*\* Розроблено Мудрою С. В.*

Таким чином, формування конкретної моделі оцінки конкурентоспроможності випускників ВНЗ починається зі структурування паспорта компетентностей залежно від спеціальності, що гарантує зв'язок навчання з вимогами ринку праці. У цьому дослідженні йдеться про спеціальність «Менеджмент організації».

Автори є прихильниками погляду на ключовий характер професійно-особистісних якостей у підготовці фахівців. Мається на увазі, що навчити, в принципі, можна будь-кого (хто має розвинену пізнавальну активність), але застосувати на практиці отримані знання з користю як для себе, так і для роботодавця можуть лише ті, хто має для цього відповідні якості та здібності.

Нагадуємо, що суттєвою складовою такого професійного стандарту є розділ «Основні професійно-особистісні якості». Професійно-особистісні якості поділено на базові та значущі, які сприяють успішній діяльності на посаді менеджера. Це

викликане (як уже зазначалося вище) тим, що далеко не кожен з абітурієнтів, який бажає отримати кваліфікацію менеджера, може справді організувати діяльність, пов'язану з керівництвом організацією чи її підрозділом, в яких рушійною силою для досягнення цілей є персонал.

Наприклад, уперше в групі абітурієнтів чисельністю 19 осіб було запропоновано відповісти на питання анкети (форма 1).

*Форма 1*

**АНКЕТА (фрагмент)**  
**виявлення професійно-особистісних якостей у абітурієнтів на шляху**  
**підготовки «Менеджмент» на основі самооцінки**

Увага! Потрібно відмітити значущість того критерію, який найбільше відповідає вашим знанням про себе.

№ з/п	Складові професійно-особистісних якостей менеджера	Критерії прояву якостей					Оцінка
		Завжди (дуже часто) 1,0	Достатньо часто 0,75	Інколи 0,5	Рідко 0,25	Ніколи 0,0	
1	Здатність вести за собою оточуючих						
	Здатність переконувати завдяки логіці						
	Здатність швидко приймати правильні рішення						
	Наявність цілеспрямованості (постійний рух у напрямі досягнення цілі)						
	Наявність вольових якостей (через подолання себе)						
2	Уміння розуміти співбесідника						
	Уміння бути некатегоричним під час спілкування						
	Уміння слухати						
	Уміння підтримати розмову						
	Уміння почати розмову						
3	Вироблення стратегії досягнення цілей						
	Ефективне використання часу						
	Енергійність, ініціативність, рішучість у досягненні цілей						
	Прагнення до удосконалення себе та організації						
	Уміння розставляти пріоритети						

Тобто за допомогою експрес-методу<sup>12</sup> на основі самооцінки визначалася наявність тих чи інших професійно-особистісних якостей як базових, так і значущих. Зрозуміло, що самооцінка не завжди об'єктивна, але орієнтовну інформацію вона надає. Крім того, вже сама по собі самооцінка змушує абітурієнтів замислитися над можливістю наблизитися до своєї майбутньої професії.

<sup>12</sup> Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук : 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи» / В. П. Хапілова. — К., 2006. — 24 с.



Отже, підготовка конкурентоспроможного випускника пов'язана із задоволенням вимог ринку праці (роботодавця) і вимог майбутніх фахівців до особистої самореалізації у сфері трудової діяльності на сьогоднішній і найближчу перспективу.

Але якщо готувати випускників таким чином, щоб вони були конкурентоспроможні в будь-який час у майбутньому, зважаючи на те, що в наш інформаційний вік актуальні нині знання і вміння достатньо швидко застарівають, а вимоги до професійно-особистісних якостей змінюються під впливом науково-технічного прогресу та інших зовнішніх факторів, виникає надважлива проблема – що може професійна освіта надати випускнику такого, щоб він був завжди потрібен роботодавцям і зміг самореалізуватися впродовж життя? В такому випадку йтиметься вже про конкурентоздатних випускників, підготовка яких характеризуватиме вищий рівень якості діяльності професійних навчальних закладів. Тобто конкурентоздатний фахівець — це конкурентоздатний фахівець упродовж життя, яких і треба готувати в ВНЗ.

Ідеться вже про другу траєкторію підвищення якості вищої освіти. На думку авторів, конкурентоздатні випускники повинні мати, насамперед, високу аналітично-пізнавальну активність. Це означає, що людина завжди відкрита до нових знань, постійно шукає можливість їх поповнювати. Більш того, вона здатна аналізувати і фільтрувати великий обсяг інформації, а також виокремлювати головне і корисне для самореалізації в трудовій сфері та соціумах. Це дуже важливо на майбутнє для життя у глобалізованому світі, в якому обсяг інформації зростає безперервно.

Але базуватися нові здобуті знання мають на потужному підґрунті фундаментальних «ядер» знань, які не застарівають. Ідеться про закони і тенденції.

І ще є одна дуже важлива складова підготовки конкурентоздатних випускників — поглиблене самопізнання випускниками свого «Я», передусім професійно-особистісних та інших якостей. Це необхідно для забезпечення гнучкості фахівця, його вміння пристосовуватися до зовнішнього середовища. В іншому випадку фахівець не зможе відповідати вимогам ринку праці, які змінюються з часом.

Отже визначаються три ключових напрями підвищення конкурентоздатності випускників ВНЗ, які потрібно забезпечити засобами навчально-виховного процесу. Це, по-перше, підвищення аналітично-пізнавальної активності (АПА) студентів в процесі навчання. По-друге, це обов'язкове надання фундаментальних основ знань з професії, тобто законів і тенденцій, які (повторюємо) не застарівають. Вони стають базою для засвоєння актуальних знань та вмінь на час їх застосування. По-третє, це заглиблене пізнання параметрів свого «Я», включаючи професійно-особистісні якості, риси характеру, соціотип, психомоторні якості та інше, що допоможе випускнику прилаштуватися до змінних умов не тільки у сфері трудового життя, а й в інших сферах життєдіяльності.

Визначення цих ключових напрямів підвищення конкурентоздатності випускників дає змогу сконцентрувати дії всіх учасників навчально-виховного процесу і відповідних структур на виконання конкретних завдань. Нижче на рис. 3 наведено паралельну модель підготовки конкурентоздатного випускника (як другого кінцевого результату діяльності ВНЗ), а також основний зміст завдань (1–5) для досягнення цього результату.

Абітурієнти	Студенти впродовж усього періоду навчання	Чому вчити	Як вчити і розвивати	Оцінка конкуренто- здатності випускників
1	2	3	4	5

*Рис. 3. Паралельна модель підготовки конкурентоздатних випускників ВНЗ у контексті реалізації компетентнісного підходу*

*Завдання 1.* Діагностування аналітично-пізнавальної активності абітурієнтів за допомогою факторно-критеріальної кваліметрії. Остання дає можливість визначити особистий індекс АПА (відносний кількісний показник) у кожного абітурієнта. Він характеризує той базовий рівень АПА, який буде використано для подальшого порівняння у процесі навчання. Підвищення цього індексу стає складовою позитивного кінцевого результату діяльності ВНЗ.

*Завдання 2.* Системно-періодичне вимірювання індексу АПА й оцінка параметрів особистості з використанням факторно-критеріальної кваліметрії. Розумна побудова рейтингових рядів з індексу АПА з метою пробудження у студентів інтересу (внутрішньої мотивації) до його зростання. Пробудити інтерес у студентів формувати картку особистості з метою моніторингу параметрів своєї особистості

*Завдання 3.* Перегляд програми навчання з метою очищення від другорядного (це не стосується актуальних знань і вмінь від роботодавця) з метою концентрування на фундаментальних «ядрах» знань з кожної дисципліни.

*Завдання 4.* Поступове відходження від репродуктивних методів навчання до застосування активних з використанням розвивальних засобів засвоєння знань підключенням рефлексивності студентів<sup>12</sup>.

*Завдання 5.* Оцінювання кінцевих результатів навчання випускників за трьома основними напрямками. По-перше, це визначення приросту індексу АПА за всі роки навчання, починаючи з абітурієнства. По-друге, це рівень засвоєння

<sup>12</sup> Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук : 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи» / В. П. Хапілова. — К., 2006. — 24 с.

фундаментальних «ядер» знань. По-третє, це наявність картки (паспорта) особистості на руках у випускників, в яку занесені виміри її параметрів упродовж усього періоду навчання.

У контексті розроблення стратегії розвитку вищої освіти має сенс, на думку авторів, змінити чинну систему формування студентського контингенту у ВНЗ, як сукупність вихідного «матеріалу» для підготовки цінного «продукту». Наприклад, приймати на навчання випускників шкіл за трьома показниками без надуманої системи персоніфікованого обліку абітурієнтів. Перший – це середня оцінка засвоєних знань у школі. Другий — індекс аналітично-пізнавальної активності (АПА), який відображає вміння учитися та «фільтрувати» інформацію. Він може визначатися незалежними Центрами тестування замість «наглядацької» перевірки шкільних знань як акту недовіри до школи і пригнічення її статусу. Третій показник – це індекс відповідності професійно-особистісних якостей абітурієнта параметрам професійного стандарту, а саме, паспорту компетентностей за обраною професією. Останній визначається в самих ВНЗ.

Тобто до того часу, коли шкільна освіта вийде на формування паспорта особистості кожного випускника як результатів самопізнання ними свого «Я», процес виявлення професійно-особистісних якостей у абітурієнтів може здійснюватись у ВНЗ експрес-методом. Потрібно мати на увазі, що саме ВНЗ повинні відповідати за якість свого цінного суспільно-корисного кінцевого результату – конкурентоспроможного і конкурентоздатного випускника. А формування такого продукту починається з адекватного абітурієнта. Тобто, логіку набору абітурієнтів потрібно було б поступово змінювати згідно з такою концептуальною схемою (рис. 4).

Відбір абітурієнтів як підґрунтя одержання у ВНЗ високих кінцевих результатів		
Школа (гімназія, ліцей, коледж). Визначення середнього балу засвоєння знань випускниками	Центри зовнішнього незалежного оцінювання. Визначення індексу аналітично-пізнавальної активності випускників шкіл	ВНЗ. Визначення у абітурієнтів професійно-особистісних якостей відповідно до паспорта компетентностей обраної професії

Рис. 4. Концептуальна схема формування контингенту абітурієнтів у ВНЗ

## Висновки

Якість трудового потенціалу країни обумовлюється, передусім, якістю вищої освіти. Виконання закону України «Про вищу освіту» має здійснюватися з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у

кваліфікованих фахівцях. Це потребує чіткого визначення стратегічного і технологічного напрямів формування системи внутрішнього забезпечення якості освіти через діяльність вищих навчальних закладів.

На жаль, із 10 статей Розділу 5 Закону, присвяченого забезпеченню якості вищої освіти, 9 статей регламентують шляхи побудови системи зовнішнього забезпечення якості через діяльність відповідного Національного агентства. Водночас «справу» роблять не бюрократичні надбудови, що контролюють, а базові структури системи освіти, зокрема, навчальні заклади.

Тому необхідно первинну увагу приділити модернізації традиційної діяльності навчальних закладів. Ідеться про перехід цих закладів на культуру цільового управління за кінцевими результатами. Немає сумніву, що такими результатами є конкурентоспроможні і конкурентоздатні випускники, подальшу кар'єру яких бажано було б відслідковувати декілька років після закінчення ВНЗ.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про вищу освіту» // Верховна Рада України від 01.07.2014 р. — Х. : Право, 2014. — 104 с.

2. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>

3. Абабілова Н. М. Конкурентоздатність – необхідна умова розвитку особистості / Н. М. Абабілова // Науковий вісник Південноукраїнського державного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського : зб. наук. пр. Спецвип. «Сучасні тенденції педагогічній науці України та Ізраїлю: шлях до інтеграції». — Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського. — 2010. — С. 9–13.

4. Бикова В. О. Управління процесом формування конкурентоздатного фахівця в умовах диверсифікації освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук / В. О. Бикова. — 2013.

5. Бондар В. І. Конкурентоспроможність і конкурентоздатність як домінуючі характеристики сучасного фахівця-освітянина: понятійно-категоріальний контекст / В. І. Бондар // Єдність навчання і наукових досліджень – головний принцип університету : матеріали доп. звітно-наук. конф. викладачів ун-ту за 2007 р. ; М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. — К., 2008. — С. 3–6.

6. Дмитренко Г. А. Управління якістю професійної освіти: підготовка конкурентоспроможних випускників / Г. А. Дмитренко, В. В. Медвідь, С. В. Мудра, М. О. Климова. — К. – Севастополь : МИСТЕ, 2013. — 340 с.

7. Дмитренко Г. А. Трансформація культури управління трудовим потенціалом організації в контексті необхідних модернізаційних змін в Україні / Г. А. Дмитренко // Науково-економічний та суспільно-політичний журнал Україна: аспекти праць. — 2015. — № 6. — С. 37–44.

8. Дмитренко Г. А. Інноваційна методологія модернізації національної системи освіти в контексті ідеології еколюдиноцентризму / Г. А. Дмитренко, В. Т. Солодков // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 14(27) / голов. ред. В. В. Олійник. — К. : АТОПОЛ ГРУП, 2015. — 260 с. — С. 41–51.

9. Дмитренко Г. А. Двоєдна траєкторія підвищення якості вищої освіти в Україні [електронний ресурс] / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудра, А. Є. Спіцина // Актуальні проблеми педагогіки, психології та професійної освіти. — 2016. — № 1. — Режим доступу : <http://journals.urau.ua/apprfo/article/view/61291/57069>

10. Мудра С. В. Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності майбутніх фахівців / С. В. Мудра // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди» : зб. наук. пр. — Переяслав-Хмельницький, 2011. — Вип. 22. — 322 с. — С. 122–126.

11. Мудра С. В. Експрес-технологія виявлення професійно-особистісних якостей у абітурієнтів спеціальності «Менеджмент організації» в контексті реалізації компетентісного підходу до розвитку освіти [електронний ресурс] / С. Мудра // Теорія та методика управління освітою. — 2009. — № 2. — Режим доступу : <http://tme.uuo.edu.ua/docs/2/09mudaed.pdf>

12. Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. психол. наук : 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи» / В. П. Хапілова. — К., 2006. — 24 с.

**Hennady Dmytrenko,  
Svetlana Mudra**

**MANAGEMENT INDICATORS QUALITY OF HIGHER EDUCATION:  
COMPETITIVENESS FOR TODAY AND FOR THE FUTURE COMPETITIVENESS**

Ekolyudynotsentrychnoho approach to the implementation of vocational education is a fundamental aspect of the educational process in these areas organically connected. On the one hand, professionals must be prepared in the public interest (economic sector) in general and employers in particular, on the other, it should be done in the interest of most graduates of professional higher education institutions (HEIs) from the standpoint of their future fulfillment in the field of employment. That is, in the author's opinion must be based man-strategy professional development component of the national education system.

The implementation of the concept of competitive training graduates in vocational education carried out by interrelated stages of technological nature. The «employer» is the main point in preparing competitive graduates from its participation in the selection of «material» for such training is at the entrance to the university. That is, in this triad «exit» dictates how to implement the competence approach to training competitive graduates.

Development of fundamental professional standard layout (passport competencies) preparation of graduates for future managers first example S. Mudra was carried out by interviewing employers with the appropriate departments of the State Employment Center on three questionnaires.

**Elena Zhizhko,  
Ph.D., Doctoral Department andragogics  
Institute of Teacher Education  
and adult education NAPS Ukraine**

## **THE FEATURES OF MANAGEMENT OF PROFESSIONAL EDUCATION OF MARGINALIZED GROUPS AS A COMPONENT OF SOCIAL PROTECTION IN MEXICO**

**Abstract.** *This article deals with peculiarities of management of professional education of marginalized groups as a component of social protection in Mexico. The author found that the features of the management of vocational education of marginalized groups as a component of social protection in Mexico is the coordination of social protection programs between public social protection authorities, government agencies and departments of education and the administrative structures of other ministries and departments (health, economics, etc.).*

**Key words:** *professional education of marginalized groups, management of education, social security system, the educational system of Mexico.*

**Жижко Олена Анатоліївна**

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ ОСВІТОЮ МАРГІНАЛЬНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ ЯК КОМПОНЕНТУ ЗАХОДІВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В МЕКСИЦІ**

**Анотація.** *У статті розглянуто особливості управління професійною освітою маргінальних груп населення як компонента заходів соціального захисту в Мексиці. Автором з'ясовано, що особливостями управління професійною освітою маргінальних груп населення як компонента заходів соціального захисту в Мексиці є координація управління програм соціального захисту між державними органами соціального захисту, державними установами з управління освіти і управлінськими структурами інших міністерств і відомств (охорони здоров'я, економіки тощо).*

**Ключові слова:** *професійна освіта маргінальних груп населення; управління освіти; система соціального захисту; система освіти Мексики.*

**Жижко Елена Анатольевна**

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ МАРГИНАЛЬНЫХ ГРУПП НАСЕЛЕНИЯ КАК КОМПОНЕНТА МЕР СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ В МЕКСИКЕ**

**Аннотация.** *В статье рассмотрены особенности управления профессиональным образованием маргинальных групп населения как*

компонента мер социальной защиты в Мексике. Автором выявлено, что особенностями управления профессиональным образованием маргинальных групп населения как компонента мер социальной защиты в Мексике является координация управления программ социальной защиты между государственными органами социальной защиты, государственными учреждениями по управлению образования и управленческими структурами других министерств и ведомств (здравоохранения, экономики и т. д.).

**Ключевые слова:** профессиональное образование маргинальных групп населения, управление образования, система социальной защиты, система образования Мексики.

### **Formulation of the problem**

**Background research.** Professional education of marginalized sections of the population as part of lifelong learning and adult education, the problems are related to the rapid obsolescence of previously acquired skills and the need to obtain new knowledge gained particular relevance in the XXI century. When globalization, technological progress, Migration worldwide, require that person acquired new knowledge throughout life.

Study of the problems of professional education of marginalized groups in Mexico have dedicated their works of L. Adler where Lomnica, J. Alonso, A. Attanasio, H. Boltvinik, E. Bueno, P. Gregorio Henriquez, A. Damian, E. Del Val, G. Henriquez, M. Zhekeli M. Kavarozzi, R. Katzman, A. Kihano, F. Cortez, B. Lerner, N. Lechner, H. Lustig, M. Matus Robles, D. Nehretti H. Osorio, F. Pacheco-Silva, R. Pizarro, G. Saravi D. Cervantes, O. Sunkel, A. Goods, B. Thomsen, C. Filheyra, C. Furtado, David Juarez-Bolaños et al.

**Analysis of sources on comparative** educational research that made domestic scholars (N. Bidyuk T. Desiatov, A. Kaplun, I. Kovchyna T. Koshmanova V. Kudin, N. Lavrychenko, M. Leshchenko, A. Matvienko, N. Mukan, N. Nychkalo, O. King James, A. Sbruyeva, N. Seiko, L. Puhovska T. Chuvakova, B. Shunevych et al.) showed that Mexico's experience managing professional education outsiders was not subject to the system scientific studies and special analysis, while a significant interest and can be an important source for understanding and creative use of progressive ideas in the national educational theory and practice.

The **article** is a thorough analysis and detection management features professional education of marginalized groups as a component of social protection in Mexico.

### **Presenting main material**

Professional education of marginalized groups in Mexico as part of adult education has its legal basis article 3 of the Constitution, which proclaims the right to education for all citizens and the duty of the State to provide free education and basic law on education, which is devoted to adult education articles 43–46. They said that the education sector caters to people aged 15 and older who do not have primary or incomplete secondary



education institutions and provided literacy and primary schools and junior secondary education.

The system of adult education also includes vocational education (or education for work)<sup>1</sup>.

Article 44 stipulates that the federal education authorities together with the states and municipalities can provide adult education through their schools and accredit educational level of adults by examinations and issue certificates. If the adult student will receive a failing grade on the exam, examination commission shall provide a detailed report about the items of topics and student had poor knowledge for further in-depth study. The student has the right to retake the exam until then, until we receive satisfactory assessment. The bodies of the education department states and municipalities are required to disclose information on the activities of adult education, to provide advice on matters of education and contribute to public and private organizations able to provide their workers accredit primary and lower secondary education and receive vocational qualifications<sup>2</sup>.

Articles 45–46 stipulates that vocational education serves for adult knowledge, skills and abilities that enable her to successfully integrate into production, or do their own productive activities (crafts, agriculture, etc.). The national system of adult education offers the services of full-time, part-time and combined forms.

Made our scientific and pedagogical analysis of regulations by which govern the education system of Mexico, gives reason to believe that a legislative act leading to the development of vocational education in Mexico became the marginal federal law support activities carried out by NGOs (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones Civiles), adopted in 2004 is worth noting that since the beginning of the XXI century. State social development policies aimed at ensuring the basic rights of citizens to education, health, employment and more actively relies on NGOs to fight poverty. Thus, the adoption of the act such cooperation shall legitimacy and promotes community participation in government projects to combat poverty<sup>3</sup>.

It should be added that the development of vocational education in Mexico contributed marginalized following laws: Law on the National Human Rights Commission (Ley Nacional de la Comisión de Derechos Humanos), the law of the Federal District community participation (Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal), Federal labor law (Ley Federal del Trabajo).

In addition to national laws on adult education in each state has its own legal support of the educational sector, which mostly focuses on federal laws, but takes into account local peculiarities and needs of adult education.

---

<sup>1</sup> Boltvinik J. La pobreza en México y el mundo: realidades y desafíos / J. Boltvinik, A. Damian. — México : Siglo veintiuno editores, 2011. — 310 p.

<sup>2</sup> Cabrera C. Política social: cambios y resultados / R. Cordera, C. Cabrera ; La política social en México: tendencias y perspectivas. — México : Facultad de Economía UNAM, 2011. — P. 67–89.

<sup>3</sup> Damian A. Panorama de la pobreza en América latina y México / A. Damián, J. Boltvinik ; La pobreza en México y el mundo: realidades y desafíos. — México : Siglo veintiuno editores, 2011. — P. 146–162.

On the basis of our investigation we can state that the Mexican system of adult education is clearly determined contingent of adult students: they are individuals, so to speak, «excluded» from the social, cultural, economic and political life of society, ie marginal population. According to the Institute of Geography, Statistics and Informatics (Instituto de Geografía, Estadística e Informática) in 2000 in Mexico there were 33 338 910 persons over 15 years who did not have basic education, including – about 6 million were illiterate, 11,6 million had primary education, 17,4 million had junior secondary education; y 2010 this figure decreased to 30 146 664<sup>4</sup>.

Professional education of marginalized groups is in Mexico such institutions: Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica — CONALEP, Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial — CECATI, Programa Nacional de Capacitación para el Trabajo, Programa de la Modernización Técnica y la Capacitación — PMETyC, Programa de Capacitación Integral y Modernización — CIMO, Colegio de Bachilleres, Instituto Nacional de la Juventud — IMJUVE, Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa — ILCE, Institutos de Capacitación para el Trabajo Estatales, Secundaria a Distancia para Adultos, Centros de Desarrollo Comunitario, Casas de Cultura, Servicios Estatales de Empleo — SEE, Comisión Federal de Electricidad — CFE, Centros de Seguridad Social del IMSS.

Management professional education by National institute of adult education of Mexico: Instituto Nacional de Educación de Adultos (INEA), Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo (CONEVyT), Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), Servicio Nacional de Adiestramiento de Mano de Obra (ARMO), Sistema de Capacitación para el Trabajo (SICAT), Sistema Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral (SINACATRI), Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Programa de Becas para la Capacitación de los Trabajadores (PROBECAT), Secretarías de Educación de los Estados (SEE).

Professional education of marginalized groups is also one of the strategies of the country program of social development, the government of Mexico implemented since the 1970 s. Within the overall plan to combat poverty. Below we consider the Mexican social security system and the role in it of vocational education of the most vulnerable segments of society.

Mexico's Constitution guarantees all citizens basic social rights, maintenance of which is the responsibility of the state. The legal mechanism that implements these rights through national organizations is the General Law for social development (Ley General de Desarrollo Social), approved in 2004, The law establishes the basic principles of the state

---

<sup>4</sup> Hernández G. E. Situación presente de la educación de las personas jóvenes y adultas en México / G. E. Hernández. — México : CREFAL, 2011. — 170 p.

social policy, social rights, as well as characteristics of the national budget allocated for social needs.

According to this law General public social policies aimed at:

- fighting poverty through education, providing health care, food; combating unemployment, creating new jobs and promoting incomes; training and trades people in housekeeping for self everything necessary for a decent life; vocational skills of the adult population;

- social security and social assistance programs;
- promoting regional development;
- providing basic social infrastructure;
- Promotion of the social sector of the national economy<sup>5</sup>.

Achieving these goals is concerned the Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), that every six years at the beginning of a new presidential period represents social development Programme, which sets specific targets of government social policies that are the same as the national development Programa Nacional de Desarrollo (PND), and developing a strategy for their implementation.

In 2007 the Ministry of social development presented the Program of social development for 2007–2012, which emphasized achieving equal opportunities in access to social benefits for all citizens and reducing the gap between the economically advantaged strata of society and the most vulnerable (marginalized) population. The main strategy of the Program was to provide the most vulnerable populations basic and vocational education to improve their standard of living<sup>6</sup>.

To achieve these goals SEDESOL, special programs aimed at providing social needs of various populations and the rational use of the national budget allocated for solving social problems. These programs are «Oportunidades» and «Procampo».

In 2002 began its work Programa de Desarrollo Humano «Oportunidades», integrating activities for a wide coverage through poor families by providing cash grants and food to those of them whose children regularly attend school and pass medical examination in public hospitals. During the development program «Oportunidades» was made a diagnostic analysis of marginal families, and investigated the factors that caused the impoverishment of many homes. Thus, it is found that there is a so-called vicious circle of poverty, defined relationship between low education levels and most marginalized low-income, low abundance that makes it impossible for families to spend on education, and lack of education makes it difficult to find a job and get higher wages. Consequently, the efforts of the project was aimed at providing financial assistance for

---

<sup>5</sup> Ley General de Educación // Diario Oficial de la Federación, SEP (Incluye la modificación al primer párrafo hecha en el 2006). — México : Poder Ejecutivo Federal, 1993. — P. 48–49.

<sup>6</sup> SEDESOL, 2003. Programa institucional oportunidades 2002–2006. — México.

marginal conditions that their children will attend school and get at least lower secondary education<sup>7</sup>.

Programa «Oportunidades» has two main objectives: 1) capacity building of marginalized families through comprehensive measures in education, health and nutrition in close cooperation between government agencies and sectors, as well as involving three levels of government; 2) increasing access of poor families to educational services, health care, ensuring sustainability and strengthening the heritage of marginalized families through joint concerted efforts of public, private and non-governmental social development programs<sup>8</sup>.

To achieve these goals, the Program provides: to promote the education of children and youth; improve the scope of public health; improve nutrition; support young people in the vocational training and subsequent employment; promote self-sufficiency of families; ensure social security and increase household wealth; to monitor program results and quality control of the project.

Control over the execution of the program provides national coordination department of human development Programs «Oportunidades» in cooperation with the Ministries of Social Development, Health, Education, Mexican Institute of Social Security.

Programa «Oportunidades» advancing the main tasks of the National Programme for social development: poverty reduction in the country; equal opportunities for vulnerable groups; supporting the development of marginal economic potential through financial assistance and vocational qualifications; strengthening social structures by promoting community participation in the development of the most vulnerable regions.

Acting in coordination with Programa Nacional de Educación Programa Nacional de Salud, Programa «Oportunidades» contributes to: the achievement of equal opportunities for all citizens to education; providing quality education that meets the needs of all sections of the population; community participation in organizing educational activities for children and adults; abolition of unequal access of marginalized groups to health care; improving the health of all citizens; ensure equitable financing of public health institutions, particularly those located in the poorest regions of the country.

Thanks to the program «Oportunidades» achieved significant results in the fight against poverty in Mexico. Already in 2007 thanks to the program provided the necessary subsistence minimum 5 million Mexican families in 2,444 municipalities and 92,961 village, and 30% of these marginalized families living in the poorest states of the country: Veracruz, Chiapas and Oahatsi<sup>9</sup>.

Based on our analysis, we can state that the program «Oportunidades» testified about a new social policy in Mexico. Of course, it was a continuation of the fight against

---

<sup>7</sup> SEDESOL, 2004. Ley general de desarrollo social. — México.

<sup>8</sup> SEDESOL, 2007. Objetivos estratégicos de desarrollo social 2007–2012. — México.

<sup>9</sup> SEDESOL, 2007. Programa sectorial de desarrollo social 2007–2012. — México.

poverty (public investment Programs of rural development, the national plan aid to poor regions and marginalized groups, Mexican food PRONASOL system, PROGRESS), but its main strategy, in contrast to the 1970–1990 program's, was not only to provide financial assistance to economically marginal families, but also to «arm» the poor knowledge and provide them with education, learn to survive in a globalized, technologically advanced society, a healthy lifestyle, be self-sufficient household, promote their municipalities etc.

In program «Oportunidades», important steps towards improving the quality of life of marginalized sections of the population in Mexico at the beginning of was the creation in 2001 Comité Técnico para la Medición de la Pobreza and the adoption in 2003 Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval)<sup>10</sup>.

Established that poverty measurement technical committee consists of seven leading national scientific experts who constantly advises the federal program of social development on advanced international criteria for measuring poverty, as well as evaluation and monitoring of projects to reduce it<sup>11</sup>.

The main purpose of the National council of evaluation of social policy is a periodic inspection tasks on social programs and other policy measures social development by regulating and coordinating the evaluation of National policies of social development and social programs and activities that serve government agencies, rozroblyuvannya guidelines and criteria for determining identification and measurement of poverty, transparency, objectivity and scientific accuracy in this case.

### **Conclusions**

Based on a thorough theoretical and pedagogical analysis of international experience presented text management model professional education of marginalized groups as a component of social protection in Mexico.

Found that management features professional education of marginalized groups as a component of social protection in Mexico are: cooperation with the coordination and regulation of joint projects of public, private and civil society organizations; management coordination of social protection programs between public social protection agencies, government agencies managing education and governance structures of other ministries and departments (health, economy, etc.). Joint projects concerning social protection measures aimed at creating equal opportunities for vulnerable groups; supporting economic development potential of marginalized through financial assistance and vocational training; learning survival in a globalized, technologically advanced society, a healthy, dignified life, of self-sufficient household, encouraging the promotion of their municipalities, etc.

---

<sup>10</sup> SEDESOL, 2007. Reglas de operación del oportunidades 2008. — México.

<sup>11</sup> SEDESOL, 2008. Reglas de operación del oportunidades 2009. — México.

## Prospects for further research in this area

The study does not exhaust the fullness of marginal problems of vocational education in Mexico. Need to study the reform of national systems of adult education Latin American region, motivating adults to learn, analyze the mechanisms of quality adult education. Promising directions for further research are also theoretical and methodological principles of adult education, comparative andragogics; study of factors contributing to the development of education strategies rozroblyuvannyu different categories of disadvantaged groups and others.

## References

1. Boltvinik J., Damian A. La pobreza en México y el mundo: realidades y desafíos / J. Boltvinik, A. Damian. — México : Siglo veintiuno editores, 2011. — 310 p.
2. Cabrera C. Política social: cambios y resultados / R. Cordera, C. Cabrera ; La política social en México: tendencias y perspectivas. — México : Facultad de Economía UNAM, 2011. — P. 67–89.
3. Damian A. Panorama de la pobreza en América latina y México / A. Damián, J. Boltvinik ; La pobreza en México y el mundo: realidades y desafíos. — México : Siglo veintiuno editores, 2011 — P. 146–162.
4. Hernández G. E. Situación presente de la educación de las personas jóvenes y adultas en México / G. E. Hernández. — México : CREFAL, 2011. — 170 p.
5. Ley General de Educación // Diario Oficial de la Federación, SEP (Incluye la modificación al primer párrafo hecha en el 2006). — México : Poder Ejecutivo Federal, 1993. — P. 48–49.
6. SEDESOL, 2003. Programa institucional oportunidades 2002–2006. — México.
7. SEDESOL, 2004. Ley general de desarrollo social. — México.
8. SEDESOL, 2007. Objetivos estratégicos de desarrollo social 2007–2012. — México.
9. SEDESOL, 2007. Programa sectorial de desarrollo social 2007–2012. — México.
10. SEDESOL, 2007. Reglas de operación del oportunidades 2008. — México.
11. SEDESOL, 2008. Reglas de operación del oportunidades 2009. — México.

**Elena Zhizhko**

**THE FEATURES OF MANAGEMENT OF PROFESSIONAL EDUCATION  
OF MARGINALIZED GROUPS AS A COMPONENT  
OF SOCIAL PROTECTION IN MEXICO**

This article deals with peculiarities of management of professional education of marginalized groups as a component of social protection in Mexico. The author found that the features of the management of vocational education of marginalized groups as a component of social protection in Mexico is the coordination of social protection programs between public social protection authorities, government agencies and departments of education and the administrative structures of other ministries and departments (health, economics, etc.).

The social protection programs in Mexico are «Public investment for rural development», «The National Plan aid to poor regions and marginalized groups of Mexican», PRONASOL, Hrogress and others.

The most important of social protection programs is the program «Opportunities», which marked the emergence of a new social policy in Mexico. It was a continuation of others anti-poverty programs, but its main strategy, as opposed to programs of 70-ies and 90-ies of XX century, was not only to provide financial assistance to economically marginalized families, but also to «arm» the poor with knowledge and provide them with education, taught to survive in a globalized, technologically advanced society, live a healthy life, to have self-contained home economy, promote their municipalities and others.

This study does not exhaust the fullness of the problems of vocational education of marginalized in Mexico. Need to study the reform of national systems of adult education in Latin American region, motivating of adults to learn, analyze mechanisms of quality of adult education, theoretical and methodological foundations of adult education, comparative andragogics, study of factors that contribute to the development of strategies for the development of education of different categories of socially vulnerable groups and so on.

**Колосова Людмила Миколаївна,  
кандидат педагогічних наук,  
директор науково-методичного центру  
м. Вознесенськ Миколаївської області**

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ  
МЕТОДИСТІВ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ УСТАНОВ РЕГІОНАЛЬНОЇ  
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** *Стаття висвітлює шляхи організації діяльності з професійного розвитку кадрового потенціалу районних (міських) науково-методичних служб. Розглядаються питання створення умов, необхідних для ефективного професійного розвитку методистів районних (міських) науково-методичних установ у системі регіональної безперервної педагогічної освіти.*

**Ключові слова:** *організаційно-педагогічні умови, методисти районних (міських) науково-методичних установ, професійний розвиток методистів, управління професійним розвитком.*

**Колосова Людмила Николаевна**

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ  
ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕТОДИСТОВ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИХ  
УЧРЕЖДЕНИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО ПОСЛЕДИПЛОМНОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** *Статья освещает пути организации деятельности по профессиональному развитию кадрового потенциала районных (городских) научно-методических служб. Рассматриваются вопросы создания условий, необходимых для эффективного профессионального развития методистов районных (городских) научно-методических учреждений в системе регионального непрерывного педагогического образования.*

**Ключевые слова:** *организационно-педагогические условия, методисты районных (городских) научно-методических учреждений, профессиональное развитие методистов, управление профессиональным развитием.*

***Lyudmila Kolosova***

**TO FORMING PROFESSIONALISM OF METHODOLOGY TRAINERS OF  
SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL INSTITUTIONS  
IN REGIONAL POSTGRADUATE EDUCATION**

**Abstract.** *This article highlights the organization of the professional development of personnel potential of district (city) research and teaching services. It discusses the problems associated with creating the conditions necessary for effective professional*



*development Methodist district (city) research and teaching institutions in the regional higher education system.*

**Key words:** *organizational and pedagogical terms, Methodist district (city) research and teaching institutions, professional development trainers, management professional development*

### **Постановка проблеми**

**Вступ.** Від початку XXI століття спостерігається якісний перехід від пошуку шляхів оптимізації традиційної системи методичної роботи до розроблення нових концепцій формування професійної компетентності педагогів на основі проектування інноваційних організаційних структур і моделей управління науково-методичною діяльністю з педагогічними кадрами в системі регіональної післядипломної педагогічної освіти. Вибір моделі методичної служби – ключова умова її ефективності.

У сучасних умовах децентралізації освітня система є територіальною. Саме від міської (районної) системи освіти залежать новаційні перетворення в освітньому просторі на місцях, реалізація державних і регіональних вимог до сфери освіти, створення умов для впровадження педагогічних технологій, зростання якості освіти, задоволення освітніх потреб суспільства і виконання його соціального замовлення.

Районний (міський) рівень визначає стратегію розвитку освіти в територіальному окрузі, забезпечує і створює варіативну мережу освітніх установ, розвиває національну школу, забезпечує інтеграцію міста, району в єдиний інформаційний освітній простір. Локальні органи управління освіти піклуються про повномасштабне ресурсне забезпечення шкіл; про розвиток системи освіти та її варіативності; про допомогу школі в підборі кадрів; про створення системи навчання педагогів і стимулювального контролю; про пошук коштів для стимулювання тощо. Безумовно, ключовою ланкою в цьому контексті є освітня установа. Від неї залежать інтенсивність процесів і результатів оновлення й розвитку змісту освіти відповідно до державних вимог, потреб своєї території і можливостей освітньої установи. Саме на рівні освітнього закладу реалізуються освітні стратегії трьох рівнів: державного, регіонального, районного (міського).

Головні суб'єкти освітнього закладу – учні та педагоги – є основними замовниками на якісні науково-методичні послуги в умовах реформування освіти. Особливої значущості за цих обставин набуває функціональна діяльність методиста методичної служби, здатного швидко орієнтуватися в умовах змін, упроваджувати новації в освітні установи, надавати необхідну науково-методичну допомогу педагогам, сприяти позитивним змінам як на рівні особистості вчителя, так і на рівні освітньої установи. Це означає, що високий рівень професійної підготовки методиста є необхідною умовою під час проектування освітньої політики на

регіональному рівні, формуванні культури управління суб'єктами освіти, інтеграції їхньої освітньої діяльності, що вимагає, зі свого боку, управлінського підходу до формування професіоналізму фахівців науково-методичних установ.

Якщо подивитися на децентралізацію як на соціально-педагогічний процес, що супроводжується створенням нового законодавчого нормативно-правового забезпечення, розширенням податкової бази функціонування органів місцевого самоврядування, консолідованістю життєвого простору та комунікацій в умовах конкретного району або міста, то можна дійти висновку про те, що названий процес відкриває системі освіти нові широкі можливості для розвитку.

Сьогодні регіональна система освіти характеризується зростанням нових типів освітніх установ і різноманітністю освітніх програм; створенням гнучких демократичних моделей методичних служб та управлінських структур; збільшенням координаційних і коопераційних зв'язків з іншими сферами регіонального співтовариства.

Усе це визначає актуальність нашого дослідження в контексті необхідності перегляду діяльності методичних служб як у структурно-організаційному, так і в змістовому сенсі, вирішення завдань неперервного вдосконалення педагогічних і керівних кадрів на регіональному рівні за рахунок створення нових організаційно-структурних моделей методичних служб як центрів фахового зростання педагогічних кадрів, а також за рахунок підвищення рівня професіоналізму методичних працівників.

### **Аналіз основних досліджень та публікацій**

Наше дослідження виявило, що на сучасному етапі розвитку освіти на локальному рівні відбуваються організаційно-структурні зміни, які свідчать про перенесення центру освіти з державного на регіональний рівень. Так, дослідження з організації регіонального освітнього простору О. Зайченко, Н. Островерхової<sup>3</sup>, В. Петрова<sup>6</sup> пояснюють необхідність організаційних змін в освіті саме на регіональному рівні. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні, проблеми теорії і практики управлінської діяльності регіональних органів управління освітою, наукові засади їх реформування всебічно розкрито в монографіях і дослідженнях Т. Сорочан<sup>9</sup>, Д. Дзвінчук<sup>2</sup>, Н. Клокар<sup>4</sup>. Визначальною для України у процесі децентралізації та реформування освітньої системи є

---

<sup>3</sup> Зайченко О. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти : монографія / О. І. Зайченко, Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. — К. : «ВПЦ Техпрінт», 2000. — 352 с.

<sup>6</sup> Петров В. Ф. Теорія та практика модернізації управління загальною середньою освітою в регіоні / В. Ф. Петров // Управління школою. — 2003. — № 4(16). — С. 5–7.

<sup>9</sup> Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. — Луганськ : Знання, 2005. — 384 с.

<sup>2</sup> Дзвінчук Д. І. Сучасні тенденції розвитку та управління освітою : дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.10 / Д. І. Дзвінчук. — К., 2007. — 385 с.

<sup>4</sup> Клокар Н. І. Психолого-педагогічна підготовка вчителя до інноваційної діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Н. І. Клокар. — К., 1997. — 227 с.

проблема професійної підготовки педагогічних та управлінських кадрів, їх фахового зростання на основі нових освітніх технологій, реалізація педагогічної ідеї – «освіта протягом життя». Така освіта є неперервним процесом, що стимулює людей до оволодіння необхідними знаннями, цінностями, навичками, вимагає пошуку нових і вдосконалення наявних форм, методів професійного педагогічного становлення та системного науково-методичного супроводу. Це стає можливим у разі розроблення й розширення сфери освітніх послуг та осучаснення моделей науково-методичних установ. Саме тому в регіонах активізувалася пошукова робота щодо розроблення інноваційних організаційних форм науково-методичних структур та підвищення професіоналізму їх кадрового потенціалу.

Таким чином, поступ національної системи освіти вимагає перегляду підходів до підготовки, професійної діяльності та педагогічної культури методиста науково-методичної установи, оскільки саме йому відводиться важлива роль у досягненні успіху всіх започаткованих в освіті інновацій і реформ. Він виступає як провідник соціально-педагогічних реформ, розробник і керівник проектів, лідер, діагност, консультант та організатор навчальної діяльності вчителів, але, оскільки за освітою він сам є педагогом, то потребує професійного становлення як методист, цілеспрямованого управління його професійним розвитком.

У науковій літературі термін «управління» трактується з трьох позицій. По-перше, *управління* визначається як діяльність (В. Лазарев, Г. Попов, М. Поташник, А. Файоль та ін.). По-друге, *управління* розглядається як вплив однієї системи на іншу, однієї людини на іншу або групу (В. Афанасьєв, Л. Ітельсон, А. Орлов, Н. Сунцов, Н. Хмель та ін.). По-третє, *управління* є взаємодією суб'єктів (В. Афанасьєв, В. Зверєва, П. Третьяков, Т. Шамова та ін.)<sup>11</sup>. Під взаємодією у філософії розуміється складний різноманітний процес, в якому зміна сторін відбувається не просто взаємопов'язано, а взаємообумовлено. На думку В. Маслової, управління є сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих заходів, спрямованих на досягнення певної мети. В. Лазарев і М. Поташник вважають, що управлінська діяльність – це цілеспрямований процес як взаємодії особистостей, так і управління навчально-виховним процесом<sup>5</sup>. У науці управління освітньою системою (а методична служба також є освітньою системою) розрізняють управління функціонуванням та управління розвитком. Засобом підвищення ефективності методичної служби є наявність системи управління процесом її розвитку.

Узагальнюючи погляди науковців, виходячи з аналізу стану та проблем методичної служби, можна дійти висновку про те, що останнім часом спостерігається зростання потреби в науково-методичному супроводі не стільки

---

<sup>11</sup> Чернишова Є. Р. Кадровий потенціал системи післядипломної педагогічної освіти: організаційно-технологічний аспект / Є. Р. Чернишова ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К., 2011. — 160 с.

<sup>5</sup> Колосова Л. М. Управління професійним розвитком методистів науково-методичних установ у регіональній безперервній педагогічній освіті : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Л. М. Колосова ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К., 2012. — 286 с.

процесів функціонування, скільки розвитку освітньої практики; в обґрунтуванні та розробленні теоретико-методологічної основи і змістового, організаційного та методичного забезпечення процесу управління професійним розвитком методистів науково-методичних установ, що в кінцевому результаті дасть компетентісно сформованого сучасного методиста-професіонала; у визначенні місця таких установ у регіональній безперервній педагогічній освіті.

*Метою* нашої статті є розглянути сучасні підходи та організаційно-педагогічні умови, які сприяють підвищенню рівня професіоналізму методистів районних (міських) науково-методичних установ в умовах реформування освіти.

### **Виклад основного матеріалу**

У сучасній науковій практиці існує декілька підходів до визначення організаційно-педагогічних умов професійного розвитку, що відрізняються цілями, організацією, структурою й протіканням процесів та вимогами до кінцевого результату.

За визначенням, поданим у філософському енциклопедичному словнику, «умова» розглядається як те, від чого залежить щось інше, істотний компонент комплексу об'єктів, за наявності якого за потреби здійснюється як явище<sup>10</sup>.

У психолого-педагогічному словнику умови навчальної діяльності визначено як сукупність обставин, передумов, в яких вона здійснюється<sup>5</sup>.

Енциклопедичний словник тлумачить «умови» як фактори чи обставини, від яких залежить ефективність функціонування тієї чи іншої педагогічної системи<sup>8</sup>.

У педагогічних дослідженнях «умови» розуміються як обставини, які не є самі по собі причинами подій, проте посилюють або послаблюють дію причини.

Таким чином, організаційно-педагогічні умови визначаються нами як приведена в систему сукупність взаємопов'язаних обставин, що сприяють здійсненню професійного розвитку методистів.

Організаційно-педагогічні умови професійного розвитку методистів науково-методичних установ мають свої особливості, які полягають у поєднанні теоретичної і практичної підготовки методистів у контексті залучення їх до діяльності моделювання педагогічних ситуацій, проведення самоаналізу діяльності, оволодіння інноваційними методами та технологіями, складання програми саморозвитку тощо.

До створення необхідних організаційно-педагогічних умов ефективного управління розвитком професіоналізму методистів важливо підходити з урахуванням закономірностей професійного розвитку, а планування подальшого взаємозв'язку

---

<sup>10</sup> Философский энциклопедический словарь / редкол. : С. С. Аверинцев [и др.]. — М., 1989. — 815 с.

<sup>5</sup> Колосова Л. М. Управління професійним розвитком методистів науково-методичних установ у регіональній безперервній педагогічній освіті : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Л. М. Колосова ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К., 2012. — 286 с.

<sup>8</sup> Советский энциклопедический словарь, 1981. — С. 1077.

наукового осмислення педагогічних дій і методичного їх підкріплення має бути наслідком моніторингу і передбачення на основі діагностики.

Суть формування професіоналізму методистів полягає у створенні умов для професійного та особистісного розвитку методиста – носія нового типу педагогічної діяльності. Управляти – значить чітко, критеріально і свідомо передбачити і реалізувати необхідний тип методичного процесу. У нашому випадку йдеться про спеціальний, особистісно-розвивальний методичний процес професійного розвитку методиста. Щоб він відбувся, необхідно:

- чітко визначити цілі науково-методичної установи, серед яких пріоритетною має бути забезпечення професійного розвитку методистів, що передбачає визначення відповідних критеріїв;

- розробити технологію змісту професійного розвитку, в якому навчання методистів органічно поєднувалося б із засвоєнням особистісного досвіду – своєрідного вміння, здатності осмислювати власні професійні проблеми, адекватно розуміти свої здібності і професійний потенціал, планувати свою професійну діяльність і відповідати за ухваленні рішення, діяти не за вказівкою, а автономно тощо;

- визначити, де і як відбуватиметься процес професійного розвитку методистів – у робочому процесі на внутрішньоінституційному рівні, у позаробочий час в умовах педагогічного спілкування, у системі індивідуальної або загальнорайонної (міської) методичної роботи; у чому полягатиме процес особистісного саморозвитку, як методисти оцінюватимуть його оптимальність;

- виявити систему спеціальних прийомів, які матимуть «механізми» особистісного розвитку методистів на основі створення професійних особистісно-розвивальних педагогічних ситуацій, для чого необхідно розробити банк діагностичного інструментарію, що дасть змогу оцінювати ефективність цих ситуацій в освітньому методичному просторі.

Обов'язковими елементами організації процесу управління професійним розвитком методистів науково-методичних установ є такі:

- мотивація до навчання, орієнтація на чітко визначені цілі;
- системний підхід до процесу професійного розвитку методистів;
- застосування методів, що відповідають різним формам і способам навчання;

- забезпечення реальних можливостей для оновлення знань методистів, безперервного підвищення кваліфікації;

- використання набутих знань, умінь, навичок на практиці;
- варіативні, проблемні, інтегровані курси підвищення кваліфікації;
- організація зустрічей з науковцями, носіями досвіду, новаторами;
- стимулювання інноваційної діяльності, створення сприятливого клімату для впровадження інновацій у практику роботи;

- активне залучення методистів до управлінської діяльності в межах своєї компетенції;
- орієнтація на визначення перспективи подальшого професійного й особистісного розвитку методистів;
- безперервне дослідження системи методичної роботи, застосування наукового аналізу до різних її складових;
  - наявність контролю за процесом професійного розвитку;
  - коригування процесу професійного розвитку;
  - підготовка методичних посібників, рекомендацій, статей;
  - заохочення, моральне стимулювання тощо.

В умовах децентралізації і певної демократизації управління нагальною потребою є пошук нових, таких, що відповідають сучасним потребам, технологій управління, зокрема й організаційного моделювання. Тому надзвичайно актуальним є процес побудови моделі управління професійним розвитком методистів. Моделюючи таку систему управління, ми визначили її складові: методологічну, змістову, процесуально-організаційну та підсумково-результативну.

Методологічна складова – перший етап упровадження моделі, що вміщує наукові підходи до управління, сутності, змісту та специфіки професійного розвитку методистів. Для її реалізації доцільно організувати проведення науково-практичних семінарів для керівників районних (міських) науково-методичних установ із професорсько-викладацьким складом інституту післядипломної педагогічної освіти, у процесі яких необхідно розглянути систему взаємопов'язаних елементів, що надають цілісне уявлення про управління професійним розвитком методистів.

Грунтовно слід розглянути теоретичні аспекти управління професійним розвитком методистів у вертикалі від ОППО до особистісного рівня для задоволення запитів та потреб керівників і методистів науково-методичних установ, забезпечення персоніфікованого характеру процесу професійного розвитку методистів з урахуванням особливостей регіональної безперервної педагогічної освіти.

Крім того, необхідно провести практичні заняття для засвоєння діагностичних технологій з вивчення та аналізу стану управління професійним розвитком методистів на місцях.

Як уже зазначалося, однією з умов ефективного управління професійним розвитком методистів є застосування технології діагностування, яка має здійснюватися за таким алгоритмом:

- визначення цілей і завдань діагностування;
- планування майбутнього діагностування;
- вибір оптимальних діагностичних засобів (критеріїв, рівнів, методів);
- збір інформації про діагностовані об'єкти (співвідношення реального стану з оптимальним);

- опрацювання отриманої внаслідок проведеної діагностики інформації, її аналіз;
- синтез компонентів об'єктів, які діагностуються, у нову єдність на основі аналізу достовірної інформації;
- прогнозування перспектив подальшого професійного розвитку методистів;
- практичне використання результатів діагностики в організації внутрішньоінституційного навчання;
- коригування з управління методичним процесом з метою подальшого професійного розвитку методистів.

Аналіз наявного досвіду реалізації моделі управління професійним розвитком методистів надає можливість визначити і рекомендувати у практичній діяльності такі діагностичні дослідження:

1. Для визначення рівня управлінських знань, умінь та особистісного потенціалу керівників науково-методичних установ:

- виявлення особистісного потенціалу керівників науково-методичних установ;
- вивчення стану професійної підготовленості керівників до управлінської діяльності;
- діагностика стану підготовленості керівників науково-методичних установ до управління професійним розвитком методистів;
- визначення рівня професіоналізму управлінської діяльності керівників.

2. Для виявлення стану професійної та мотиваційної підготовки методистів та ефективності їхньої професійної діяльності:

- вивчення рівня задоволеності методистів своєю професійною діяльністю;
- оцінювання володіння методистами професійно значущими знаннями та вміннями;
- діагностика результативності виконання професійних завдань;
- тестування з виявлення науково-теоретичної, методичної, психолого-педагогічної підготовленості методистів до вирішення професійних завдань;
- виявлення стану готовності методистів до управління інноваційною діяльністю педагогів.

3. Для встановлення взаємозв'язку між рівнем професійного розвитку методистів та якістю вирішення педагогічних завдань вчителями-предметниками:

- виявлення рівня задоволеності педагогічних кадрів методичною допомогою з боку методистів.

Ключовим елементом технології діагностування є використання розробленої нами діагностико-критеріальної методики вимірювання стану управління професійним розвитком методистів науково-методичних установ у регіональній безперервній педагогічній освіті, який поєднує гностичний, проектувальний,

конструктивний, комунікативний, організаторський компоненти управлінської діяльності керівника науково-методичної установи та мотиваційний, когнітивний, аксіологічний, комунікативний і праксеологічний компоненти змісту професійного розвитку методистів.

Діагностико-критеріальна методика, зміст якої відображає функціонально-педагогічний норматив професійної діяльності методистів, передбачає вивчення рівня професійно необхідних знань, умінь і навичок та професійно важливих особистісних якостей як керівників, так і методистів науково-методичних установ. Як показники прояву професіоналізму методистів науково-методичних установ у цій методиці ми виділяємо високий, середній та низький рівні.

Високий рівень розвитку професіоналізму методистів передбачає сформованість усіх його складових компонентів. Для високого рівня характерним є володіння методистами ґрунтовними і системними педагогічними, психологічними та методичними знаннями; високий ступінь прояву креативності та технологічності професійної діяльності; яскраво виражений інтерес до професійної діяльності, сформованість критичного мислення, готовність до соціальної взаємодії, адекватність рефлексії.

Середній рівень професіоналізму методистів визначається наявністю локальних зв'язків між педагогічними, психологічними та методичними знаннями; невисокою креативністю та технологічністю професійної діяльності; відсутністю стійких інтересів до професійної діяльності, слабкою сформованістю критичного мислення, частковою готовністю до соціальної взаємодії, частковою адекватністю рефлексії.

Специфічними проявами низького рівня професіоналізму методистів виступають розрізнені педагогічні, психологічні та методичні знання; низькі креативність і технологічність професійної діяльності; невиражений інтерес до професійної діяльності, несформованість критичного мислення, низька готовність до соціальної взаємодії, відсутність адекватності рефлексії.

Досягнення високого рівня професіоналізму виступає як ціль самовдосконалення методиста і процес його розвитку.

Для забезпечення змістової та процесуально-організаційної складової моделі слід спланувати та провести систему організаційних, змістових і технологічних заходів з метою визначення змісту, структури та особливостей діяльності закладів регіональної системи безперервної педагогічної освіти (ОППО та НМУ) щодо професійного розвитку методистів районних (міських) науково-методичних установ. Серед них: розроблення нових навчальних та навчально-тематичних планів, введення спецкурсів, які б враховували специфіку роботи методистів науково-методичної установи, упровадження нових інформаційних та педагогічних технологій, використання різноманітних форм підвищення кваліфікації методистів у курсовий та міжкурсний періоди, створення навчально-методичних та



інформаційних ресурсів, реалізація проектно-впроваджувального підходу до розв'язання проблеми професійного розвитку методистів тощо. Це дасть можливість отримати персоніфіковану субмодель управління професійним розвитком методистів, яка, інтегруючи детермінаційний (нормативно-правову та соціально-цілісну інформацію) та претензійний блоки (запити й замовлення на підвищення кваліфікації), скооперує процеси управління та самоуправління, створюючи умови для розвитку й саморозвитку об'єктів управління в межах зазначених умов.

Підсумково-результативна складова моделі покликана інтерпретувати результати професійного розвитку методистів районних (міських) науково-методичних установ на основі вивчення професійного рівня методистів, стану задоволення освітніх потреб педагогів, результативності рівня навчальних досягнень учнів. Виходячи з результатів діагностики, розробляється програма коригувальних заходів професійного розвитку методистів (за потреби), яка коригується в розрізі планового п'ятирічного циклу та в короткотривалому плануванні.

### **Висновки**

Отже, професійний розвиток методистів навчально-методичних установ ефективно здійснюється за наявності сукупності таких організаційно-педагогічних умов: організаційно-навчальних (формування цілісної системи навчання та професійного розвитку методистів, конструювання її змісту, форм, методів, технологій тощо); мотиваційних (вивчення та аналіз освітніх потреб методистів, способів їх задоволення; актуалізація їхніх мотиваційних ресурсів тощо); організаційно-діяльнісних (залучення методистів до процесів розроблення та реалізації інновацій, орієнтованих на вирішення нових педагогічних завдань); інформаційно-комунікативних (досягнення узгодженості та єдності управлінських дій освітніми системами різного рівня (наприклад, освітньою системою міста (села) і регіональною освітньою системою), повноцінність інформаційного забезпечення та комунікацій суб'єктів методичної діяльності тощо. Головним результатом професійного розвитку має стати творча самореалізація методиста, яка супроводжується зміною рівня усвідомлення власних цілей і цінностей.

Правильна реалізація поданих умов забезпечить цілеспрямоване й системне формування і розвиток професіоналізму методиста районної (міської) науково-методичної установи в регіональній системі післядипломної педагогічної освіти.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Упровадження нових освітніх технологій і принципів організації навчального процесу, які забезпечують ефективну реалізацію нових моделей і змісту безперервної освіти в умовах децентралізації – одне із стратегічних завдань нової української школи, що відображає державне замовлення на розвиток кадрового

потенціалу у сфері освіти. Проте сьогодні новації визначаються не лише державним замовленням, а й тими суспільними освітніми потребами конкретного регіону, які актуалізуються і проявляються в освітніх ініціативах на рівні локальних освітніх установ. Такі інноваційні освітні установи на місцях стають активними учасниками соціальних перетворень, забезпечуючи вихід ефективної освітньої діяльності в соціум. Тому є потреба в проектуванні технології підготовки методиста науково-методичної установи до ведення та науково-методичного супроводу таких установ, у чому ми вбачаємо подальші перспективи дослідження як одного з факторів успішного і стійкого розвитку регіонального освітнього простору.

### Список використаних джерел

1. Афанасьєва Т. П. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования: методическое пособие / Т. П. Афанасьєва; под ред. Н. В. Немовой. — М. : АПКИПРО, 2004. — 116 с.
2. Дзвінчук Д. І. Сучасні тенденції розвитку та управління освітою : дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.10 / Д. І. Дзвінчук. — К., 2007. — 385 с.
3. Зайченко О. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти : монографія / О. І. Зайченко, Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. — К. : «ВПЦ Техпрінт», 2000. — 352 с.
4. Клокар Н. І. Психолого-педагогічна підготовка вчителя до інноваційної діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Н. І. Клокар. — К., 1997. — 227 с.
5. Колосова Л. М. Управління професійним розвитком методистів науково-методичних установ у регіональній безперервній педагогічній освіті : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Л. М. Колосова ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К., 2012. — 286 с.
6. Петров В. Ф. Теорія та практика модернізації управління загальною середньою освітою в регіоні / В. Ф. Петров // Управління школою. — 2003. — № 4(16). — С. 5–7.
7. Психолого-педагогический словарь / авт.-составитель В. А. Мижериков. — Ростов-н/Д : Феникс, 1998. — 272 с.
8. Советский энциклопедический словарь, 1981. — С. 1077.
9. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія / Т. М. Сорочан. — Луганськ : Знання, 2005. — 384 с.
10. Философский энциклопедический словарь / редкол. : С. С. Аверинцев [и др.]. — М., 1989. — 815 с.
11. Чернишова Є. Р. Кадровий потенціал системи післядипломної педагогічної освіти: організаційно-технологічний аспект / Є. Р. Чернишова ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К., 2011. — 160 с.

**NEW APPROACHES TO FORMING PROFESSIONALISM OF METHODOLOGY  
TRAINERS OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL INSTITUTIONS  
IN REGIONAL POSTGRADUATE EDUCATION**

**Formulation of the Problem**

**Introduction.** Since the beginning of the XXI century till now there has been a qualitative shift from finding ways to optimize the traditional system of methodological work to developing new concepts of formation of professional competence of teachers based on the design of innovative organizational structures and management models of scientific and methodological activities of the teaching staff in the regional postgraduate education. The choice of the methodological service model is a key condition of its effectiveness.

In the modern terms of decentralization the educational system is territorial. It is the city (district) education system that innovation transformation in the education locally, implementation of national and regional requirements for education, creating environment for implementation of educational technologies, increase in quality of education to meet the educational needs of society and the implementation of its social demand depend on. The main subjects of the educational institutions at the local level, students and teachers, are the main customers for high-quality scientific and methodological services in terms of education reforms. Obviously, under these circumstances, special significance is obtained by the functional activity of methodological trainers, able to quickly orient in terms of changes, introduce innovations into educational institutions, provide them with necessary scientific and methodological assistance, promote positive change at both levels of the individual teacher and educational institutions. Thus, a high level practitioner training is a prerequisite for the design of educational policy at the regional level, the formation of education management culture, integration of educational activities, which requires a management approach to the formation of professionalism of scientific and methodological institutions.

The above mentioned determines the relevance of our research as for the need for revision of method agencies in structural, organizational and content regard, meeting the challenges of continuous improvement of teaching and managerial personnel at the regional level through the creation of new organizational and structural models of teaching services as centres of professional growth of teachers, as well as to improve trainers professionalism.

Summarizing the views of scientists, based on the analysis of the state and problems the method services meet, we can conclude that there has been a recent increase in the need for scientific and methodological support, not so much functioning processes, but educational practice development; in the rationale and development of theoretical and methodological framework and substantive, organizational and methodological support of the management of the professional development of trainers of scientific and methodological institutions, in determining the place of such institutions in regional continuous pedagogical education.

**The objective** of this article is to review current approaches and organizational and pedagogical conditions that raise the level of professionalism of district (city) scientific and teaching institutions staff in terms of education reform.

**Presenting of Main Material**

Organizational-pedagogical conditions of professional growth of the staff of scientific and methodological institutions have their own characteristics which are combined theoretical and practical training of methodology trainers being involved in the activities of educational situations modelling, self-examination, mastering the innovative methods and technologies, drawing self-development programs etc.

In order to create the necessary organizational and pedagogical conditions for effective professional trainers' development management is important to take into account the laws of professional development. Planning of further interconnection of scientific understanding of pedagogical actions and methodological support to them must be the result of monitoring and prediction based on diagnostics.

The essence of the formation of professional trainers is to create conditions for professional and personal development of the methodology practitioner, a new type of subject of education. To manage means to clearly, consciously foresee and implement the type of methodological process applying needed

criteria. In our case we are talking about a special, person- developmental process of development of methodological practitioner. To make it possible we need to do the following:

- to clearly define goals of scientific-methodological institutions, including the priority one is to ensure the professional development of trainers that involves determining appropriate criteria;
- to develop the professional development content technology in which education of the trainers is seamlessly combined with gaining personal experience, the kind of skill, ability to consider their own professional problems, to adequately understand their abilities and professional capacity, to plan their professional activities and to be responsible for decisions, to act rather autonomously than on the instructions etc.;
- to determine where and how the trainers' professional development process will be implemented – at workflow within-institution level, outside of working hours in terms of teaching communication, in the system of individual or communal methodological work; to determine what is self-development process, how methodological trainers will assess its optimality;
- to identify the system of special techniques which will include «mechanisms» of personal development of trainers by creating personal and professional developmental teaching situations, which requires the bank of diagnostic tools to be developed that will evaluate the effectiveness of these situations in the educational methodological space.

Compulsory elements of professional development management process in scientific and methodological institutions are:

- motivation for learning, focus on clearly defined objectives;
- systematic approach to the process of professional development of trainers;
- using methods that correspond to different forms and ways of training;
- ensuring real opportunities to knowledge update of trainers, constant professional development;
- using acquired knowledge and skills in practice;
- optional, problem, integrated training courses;
- meetings with academics, experience carriers, innovators;
- stimulating innovation, creating a favourable climate for innovation in work practices;
- active involvement of trainers into management activities within their jurisdiction;
- focus on the perspectives for future professional and personal development of trainers;
- constant research of methodological work system, scientific analysis of its various components;
- availability of control the process of professional development;
- correction of professional development process;
- preparing manuals, guidelines and articles;
- incentives, moral stimulation etc.

### **Conclusion**

Thus, the professional development of trainers of teaching institutions can be effectively carried when meeting the combination of organizational and pedagogical conditions: organizational learning (formation of an integrated system of training and professional development of trainers, designing its contents, forms, methods, technologies, etc.); motivational (study and analysis of the educational needs of methodology trainers, ways to meet the needs, actualization of their motivational resources, etc.) organizational-activity (including methodology trainers in the process of developing and implementing innovations targeted to meet the new educational needs); informational and communicational (achieving coherence and unity of educational system management actions at different levels (for example, the educational system of the city (village) and regional educational system), full information provision and communication of methodological activities etc. The main result of professional development should be a creative self-realization of the methodology trainers accompanied by a change in awareness of their goals and values.

Proper implementation of the submitted conditions provide purposeful and systematic formation and development of methodology trainers' professionalism in district (city) scientific and methodological institutions in the regional system of postgraduate education.

#### **Prospects for Further Research in this Area**

The introduction of new educational technologies and principles of the educational process which ensure effective implementation of new models and content of constant education under decentralization is one of the strategic objectives of the new Ukrainian school, reflecting the state demand for human resources development in education. However, today, innovations are determined not only by state demand but also by the public educational needs of a particular region which appear in educational initiatives at local educational institutions. Currently, such innovative local educational institutions become active participants in social change and provide a way out for effective educational activities into the society. Thus, there is a need in designing of a technology for training methodological trainers to conduct scientific and methodological support of scientific-methodological institutions. It is in the above mentioned that we see prospects for further research as one of the successful and sustainable development of regional educational expanse.

**Кравчинська Тетяна Сергіївна,  
аспірант кафедри менеджменту освіти,  
економіки та маркетингу ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»**

## **УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ: ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ**

**Анотація.** У статті висвітлено основні підходи до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників. Проаналізовано зарубіжні та вітчизняні теорії мотивації професійної діяльності. Визначено основні підходи до вивчення мотивації професійної діяльності та її управління. Виокремлено основні моделі управління мотивацією професійної діяльності, проаналізовано їх переваги та недоліки. Обґрунтовано авторський підхід до цілісного механізму мотивації професійної діяльності педагогічних працівників, зорієнтований на активізацію педагогічних працівників на основі вивчення їхніх потреб, інтересів, особистих цілей і можливостей їхньої інтеграції з цілями освітньої установи, а також використання конструктивних елементів різних моделей управління мотивацією.

**Ключові слова:** освітній менеджмент, мотивація професійної діяльності, управління мотивацією, педагогічний працівник.

**Кравчинская Татьяна Сергеевна**

## **УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ: ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ**

**Аннотация.** В статье освещены основные подходы к управлению мотивацией профессиональной деятельности педагогических работников. Проанализированы зарубежные и отечественные теории мотивации профессиональной деятельности. Определены основные подходы к изучению мотивации профессиональной деятельности и ее управления. Выделены основные модели управления мотивацией профессиональной деятельности, проанализированы их преимущества и недостатки. Обоснован авторский подход к целостному механизму мотивации профессиональной деятельности педагогических работников, ориентированный на активизацию педагогических работников на основе изучения их потребностей, интересов, личных целей и возможностей их интеграции с целями образовательного учреждения, а также использование конструктивных элементов различных моделей управления мотивацией.

**Ключевые слова:** образовательный менеджмент, мотивация профессиональной деятельности, управление мотивацией, педагогический работник.

**Tetyana Kravchinska**

## **MANAGEMENT MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF PEDAGOGICAL WORKERS: BASIC THEORETICAL APPROACHES**

**Abstract.** *The article reflects basic approaches to management motivation of professional activity of pedagogical workers. The foreign and domestic theories of motivation of professional activity are analyzed. Basic approaches to the study of motivation of professional activity and its management are defined. Basic frames of management motivation of professional activity are selected, their advantages and disadvantages are analyzed in the context of motivation of professional activity of pedagogical workers. We've grounded the author approach to the integral mechanism of motivation of professional activity of pedagogical workers, orientated on activation of pedagogical workers on the basis of study of their necessities, interests, personal aims and possibilities of their integration with the aims of educational establishment and also the usage of structural elements of different motivation frames of management motivation.*

**Key words:** *educational management, motivation of professional activity, management motivation, a pedagogical worker.*

### **Постановка проблеми**

Становлення України як демократичної держави, входження її в єдиний європейський простір зумовлюють прогресивні зміни у стратегії розвитку національної системи освіти. На сучасному етапі реформування освіти все гостріше відчувається необхідність підготовки нової генерації висококваліфікованих педагогів, спроможних ефективно реалізовувати реформи освіти, значно підвищується роль менеджменту людських ресурсів в освітній сфері. Адже нові кадри потребують і нових підходів до їхнього управління. Саме тому останніми роками активізувалися наукові дослідження в напрямі розроблення ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом. Основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їхньому навчанню та підвищенню кваліфікації, але це не дає очікуваного ефекту без належного застосування провідної функції управління – мотивації. Педагог може володіти видатними професійними знаннями та навичками, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. У цьому контексті питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників набуває особливого значення, оскільки наявність кваліфікованих і вмотивованих педагогічних працівників в закладах освіти є одним із найважливіших чинників, які забезпечують якість освіти.

**Актуальність проблеми дослідження.** Питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників відображені в законодавчих і стратегічних державних документах, зокрема в законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (нова

редакція)», «Про загальну середню освіту», в Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті, у Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») тощо.

Водночас, як свідчить практика управлінської діяльності, у навчальних закладах із різних систем мотивації професійної діяльності педагогів застосовують тільки їх окремі елементи. Тому актуальним є розробка й впровадження в управлінську діяльність керівника навчального закладу цілісної системи мотивації професійної діяльності педагогічних працівників як найдієвішого механізму в підвищенні трудової активності педагогів.

Це, в свою чергу, зумовлює необхідність виявлення основних теоретичних підходів до мотивації педагогічних працівників та її управління, обґрунтування найефективнішого підходу до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників в умовах нинішнього етапу розвитку системи освіти.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Вивчення зарубіжної та вітчизняної літератури, яка присвячена теорії та практиці мотивації персоналу, стратегічному менеджменту персоналу, практичним аспектам управління мотивацією персоналу, свідчить про безсумнівний інтерес учених до цієї проблеми. Основи сучасних концепцій мотивації закладено у працях відомих зарубіжних учених: К. Альдерфера, Дж. Аткинсона, Д. Врума, Ф. Герцберга, К. Левін, Е. Лоулер, Д. МакГрегора, Ф. МакКлелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Л. Портера, Х. Хекхаузен та їхніх послідовників. Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розроблення й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі українські та російські вчені, як: А. Бандурка, О. Винославська, Ю. Гуров, С. Занюк, Є. Ільїн, Л. Карамушка, А. Колот, О. Леонт'єв, Г. Ложкін, А. Маркова, С. Рубінштейн, М. Туган-Барановський, Е. Уткін та ін.

Водночас проблема управління мотивацією педагогічних працівників у річці управління освітою, попри всю її актуальність, не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Саме тому *метою* дослідження є аналіз теоретичних аспектів мотивації професійної діяльності педагогічних працівників у системі освіти та виявлення й обґрунтування шляхів вдосконалення процесу управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників навчальних закладів.

*Завдання* дослідження полягає у: 1) визначенні на основі теоретичного аналізу літератури основних підходів до мотивації професійної діяльності загалом і педагогічних працівників, зокрема; 2) обґрунтуванні адекватного вимогам сьогодення підходу до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників навчальних закладів.



## Виклад основного матеріалу

Уперше термін «мотивація» вжив А. Шопенгауер у своїй дисертації про теорію пізнання в 1813р. «О четвероюком корне закона достаточного основания», зазначаючи, що мотивація є причинність, яка має розглядатися зсередини<sup>12</sup>. Після цього цей термін почали широко використовувати для пояснення причин поведінки людини у різних сферах наукового пізнання дійсності, зокрема, у :

- *філософії* (мотивація як причина та спонукання активної поведінки людини, заради чого вона здійснює те, що визначає її спрямованість)<sup>13</sup>;
- *соціології* (мотивація як система відносно стабільних мотивів, що визначає поведінку людини)<sup>1</sup>;
- *економіці* (мотивація як внутрішнє та зовнішнє спонукання людини до діяльності задля досягнення певних цілей, система мотивів, що розглядається в єдності соціальних, економічних та психологічних цілей, завдань та механізмів їх реалізації)<sup>3</sup>;
- *юридичних наук* (мотивація як механізм виникнення спонукань, що ґрунтуються на потребах та динаміці їх здійснення у наміченому напрямку через потяги і бажання)<sup>15</sup>;
- *медичних наук* (мотивація виступає потягами задоволення основних біологічних потреб людини)<sup>7</sup>;
- *у державному управлінні* (мотивація виступає як внутрішній процес свідомого вибору людиною поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, є основною функцією державного управління, задіяною у будь-якому управлінському процесі, і є основною складовою у менеджменті органу державної влади)<sup>4</sup> тощо.

У *психолого-педагогічній науці* мотивацію трактують як комплекс мотивів, що спонукають людину до діяльності, викликають активність та визначають її спрямованість<sup>10,11</sup>. Як відзначає відомий дослідник проблем мотивації та її психологічних механізмів В. Вілюнас, термін «мотивація» — це поняття для позначення сукупності факторів, механізмів та процесів, які забезпечують виникнення на рівні психологічного відображення спонукань до життєво

---

<sup>12</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.

<sup>13</sup> Философский энциклопедический словарь / С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев [та ін.]. — 2-е изд. — М. : Сов. энциклопедия, 1989. — 815 с.

<sup>1</sup> Бачинин В. А. Социология: энциклопедический словарь / В. А. Бачинин. — СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2005. — 288 с.

<sup>3</sup> Економічна енциклопедія: в 3-х т. / С. В. Мочерний [та ін.]. — К. : Академія, 2001. — Т. 2. — 848 с.

<sup>15</sup> Юридична енциклопедія: в 6 т. / Ю. С. Шемшученко [та ін.]. — К. : Укр. енциклопедія. — 2001. — Т. 4. — 720 с.

<sup>7</sup> Малая медицинская энциклопедия : в 6 т. / В. И. Покровський [та ін.]. — М. : Большая рос. энциклопедия ; Лабиринт, 1992. — Т. 3. — 608 с.

<sup>4</sup> Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Ю. В. Ковбасюк [та ін.]. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 6. — 524 с.

<sup>10</sup> Педагогический энциклопедический словарь / Б. М. Бим-Бад, М. М. Безруких, В. А. Большов, Л. С. Глебова. — М. : Большая рос. энциклопедия, 2002. — 528 с.

<sup>11</sup> Психологическая энциклопедия / Р. Корсини [та ін.]. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 1096 с.

необхідних цілей, тобто спрямовують поведінку людини на задоволення своїх потреб. Отже, дослідники розглядають мотивацію як сукупну систему процесів, що відповідають за спонукання та діяльність. Звідси слід розглядати потреби як причини соціальної, зокрема трудової поведінки людини, які не тільки спонукають її до діяльності, а й деяким чином впливають на систему його цінностей, переконань та світогляду<sup>9</sup>.

В *освітньому менеджменті* мотивація професійної діяльності педагогічних працівників є основним засобом оптимального використання людських ресурсів, мобілізації професійного потенціалу працівників з метою забезпечення ефективного функціонування навчального закладу. Науковці в межах освітнього менеджменту трактують мотивацію як процес реалізації функцій, що виконується керівником для досягнення цілей організації. Так, М. Мескон, М. Рогов, С. Смірнов та інші дослідники вважають мотивацію праці однією із самостійних функцій поряд з плануванням, організацією та контролем<sup>8</sup>. П. Третьяков, досліджуючи управлінські функції за особистісно орієнтованого підходу до управління, розглядає мотивацію у більш широкому значенні, виділяючи окремо ще мотиваційно-цільову функцію управління<sup>2</sup>.

Цієї ж думки дотримуються російські дослідники М. Поташник та В. Лазарев<sup>12</sup>, вважаючи мотивацію професійної діяльності педагогів складовою частиною функцій управління освітніми установами. Ще вужче розглядає мотивацію праці російський дослідник С. Резник, на його думку, вона виступає методом керівництва<sup>9</sup>.

Американський учений у сфері управління людськими ресурсами М. Армстронг вважає, що мотивувати людей — означає змушувати їх рухатись у певному напрямку для досягнення певного результату. Автор численних праць з менеджменту Е. Уткін підтримує вищезазначені погляди та стверджує, що мотивувати — впливати на людину через пробудження в неї певних мотивів для досягнення певного результату<sup>9</sup>.

Дослідники В. Травін та В. Дятлов, вивчаючи мотивацію професійної діяльності людини, дійшли висновку, що мотивація професійної діяльності формується ще до початку трудової діяльності, у процесі соціалізації людини завдяки засвоєнню цінностей і норм трудової моралі й етики, а також за допомогою участі у трудовій діяльності в родині та школі. Саме тоді закладаються основи ставлення до праці як до цінності і формується система цінностей до самої праці.

О. Віханський та А. Наумов визначають процес мотивації праці як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил людини, які спонукають її до діяльності,

---

<sup>9</sup> Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-ге вид., допов. — К. : Академвидав, 2010. — 544 с. — (Серія «Альма-матер»).

<sup>8</sup> Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005. — 720 с.

<sup>2</sup> Демчук В. С. Основы освітнього менеджменту / В. С. Демчук. — К. : Ленвіт, 2007. — 263 с.

<sup>12</sup> Уткін Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткін, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.

впливають на її межі та форми, додають спрямованості, яка орієнтована на досягнення певної мети. Отже, джерелом мотивації діяльності людини виступають як внутрішні, так і зовнішні спонукальні дії.

Р. Немов дає визначення мотивації як динамічного процесу внутрішнього, психологічного та фізіологічного управління поведінкою, який включає ініціацію, спрямування, організацію та підтримку<sup>6</sup>.

У сучасних дослідженнях науковці вивчають мотивацію як сукупність чинників, що визначають поведінку людини (К. Мадсен, П. Янг та ін.). К. Платонов розглядає мотивацію як сукупність мотивів. Є. Ільїн — як процес формування мотиву, а М. Магомед-Емінов — як процес психічної регуляції конкретної діяльності<sup>2</sup>.

Отже, єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в наукових колах на сьогодні не існує. Виходячи з вищевикладеного, можна виокремити такі основні підходи до розуміння мотивації. По-перше, мотивація — це психологічна особливість людини, що викликає внутрішню активність та визначає її поведінку, певні орієнтири діяльності. По-друге, мотивація — це функція управління, яка за допомогою спонукальних засобів активізує працівника, орієнтує його на досягнення цілей організації, розвиває його трудовий потенціал та використовує його в цілях організації. Якщо розглядати мотивацію через призму менеджменту в освіті, то можна сказати, що вона є основною функцією освітнього менеджменту, яка здатна спонукати педагогічного працівника працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, заохочувати педагога до довготривалої та сумлінної праці. Отже, управління мотивацією професійної діяльності педагога — це процес мотивування працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітньої установи.

Теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі ще в стародавньому світі. Перші теорії мотивації склались, виходячи із аналізу історичного досвіду поведінки людини та застосування простих стимулів мотивації: матеріального і морального заохочування та примусу. Перелічимо найважливіші, на нашу думку, зарубіжні теорії мотивації праці. Найвідомішими серед них сьогодні є такі: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланд, теорія справедливості С. Адамса, теорія очікування В. Врума, теорія очікувань та справедливості Л. Портера і Е. Лоулера, «Теорія Х» та «Теорія Y» Д. МакГрегора, «Теорія Z» У. Оучі, теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера, мотиваційна теорія підкріплення, концепція партисипативного управління.

---

<sup>6</sup> Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. — К. : ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. — 512 с.

<sup>2</sup> Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту / В. С. Демчук. — К. : Ленвіт, 2007. — 263 с.

Концепції мотивації характеризуються двома основними напрямками. *Змістовна концепція мотивації*, в якій внутрішнє спонукання людини (потребами) змушує діяти певним чином, та *процесуальна концепція* мотивації, яка ґрунтується на поведінці людини в групі відповідно до її сприйняття дійсності та освіти, досвіду та поведінки<sup>12</sup>.

Змістовні теорії мотивації спираються на глибокий аналіз мотиваційної сфери людини, виявлення основних категорій потреб, які визначають поведінку людей та встановлюють взаємини між ними. До найвідоміших змістовних теорій мотивації праці відносяться теорії мотивації М. Туган-Барановського, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда та теорія двох факторів Ф. Герцберга. На відміну від змістовних теорій мотивації, в яких розглядається структура потреб людини, в процесуальних теоріях розглядається процес мотивації, сприйняття працівником робочої ситуації, зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію людини. Ці теорії не заперечують впливу потреб на поведінку людини, вони наголошують на тому, що працівник визначає свій тип поведінки, коли він отримує завдання та усвідомлює можливу винагороду, співставляючи її зі своїми потребами. До найвідоміших процесуальних теорій належать теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія цілей Е. Лока, теорія Портера-Лоулера та концепція партисипативного управління<sup>12</sup>.

Змістовно-ієрархічний підхід дає змогу виявити, що саме спонукає людину, або що саме виступає чинниками активності її діяльності. Основне завдання, що розв'язується в межах цього підходу, є виявлення всіх мотивів, які обумовлюють виникнення та перебіг діяльності. Кожна із змістовних теорій мотивації має певні переваги та недоліки. Але загальною перевагою цих теорій є те, що вони характеризуються визнанням потреб як головної спонукальної причини людської активності та зростанням ролі свідомості людини у формуванні її поведінки. А до недоліків можна віднести те, що змістовні теорії ігнорують індивідуальність особистості, тобто всі працівники сприймаються як однакові, а отже, вони й однаково реагують на зміну виробничих відносин.

Процесуальні теорії мотивації діяльності є більш сучасними, безпосередньо вони ґрунтуються на поведінці людини й обов'язково враховують її сприйняття та набутий досвід. Якщо змістовні теорії мотивації діяльності базуються на потребах працівника та пов'язаних з ними чинниках, то процесуальні теорії мотивації базуються на тому, як працівник розподіляє зусилля і як саме працівник обирає конкретний вид поведінки для досягнення різних цілей<sup>12</sup>.

Розглянуті концепції мотивації нерідко критикуються науковцями: по-перше, вони засновані на аналізі й узагальненні західного досвіду, а тому їхні висновки не можуть повністю підходити для умов сьогодення; по-друге, якщо порівнювати їх

---

<sup>12</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.

між собою, то можна помітити розбіжності. Але для розвитку наукових концепцій щодо мотивації, їх роль, безумовно, велика, кожна з них має свої ідеї, які можна використовувати у реальному житті. Практична ж цінність теорій мотивації працівників полягає, насамперед, у можливості мати уявлення про мотиви професійної діяльності працівників, на основі чого можна будувати стратегії та тактики впливу і розвитку на працівників задля досягнення цілей організації.

Враховуючи розглянуті вище теорії мотивації, на нашу думку, кожна з теорій мотивації не є досконалою та абсолютно прийнятною для освітньої установи, але окремі рекомендації мають практичну цінність для керівника закладу заради побудови дієвої системи управління мотивацією професійної діяльності педагогів: управлінцям необхідно знати, що працівник завжди прагне покращити своє матеріальне становище (А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер); співпраця керівництва з підлеглими є обов'язковою діяльністю для працівників та запорукою успіху для організації (Ф. Тейлор); розробляючи методи управління мотивацією професійної діяльності працівників, керівник повинен враховувати індивідуальні психологічні особливості кожного працівника (З. Фрейд); з метою посилення мотивації керівникам потрібно створювати атмосферу корпоративного духу, гармонії в колективі та викорінювати несправедливість (А. Файоль); запорука успіху в організації – згуртованість колективу та гарні довірливі міжособові взаємини між керівництвом та підлеглими (Е. Мейо). Одне з основних завдань керівників полягає в тому, щоб зрозуміти, які працівник має потреби, та надати можливість їх реалізувати у професійній діяльності (А. Маслоу); працівникам властиве бажання професійного та кар'єрного зростання, самовираження та самоактуалізації, ці потреби не можуть бути вмотивовані тільки економічними стимулами, при цьому важливим стимулом стає змістовна праця та психологічний клімат у колективі (Ф. Герцберг); керівникам необхідно створити умови, щоб працівники змогли задовольняти потреби вищих рівнів: у владі, успіху та причетності (Д. МакКлелланд); професійна діяльність людини може бути вмотивована за рахунок перспектив професійного та кар'єрного зростання (К. Альдерфер); керівникам слід знати, на яку очікувану винагороду за свою професійну діяльність розраховують працівники (В. Врум); керівники мають справедливо ставитись до винагородження та оцінювання професійної діяльності працівників (С. Адамс). Управлінцям потрібно створити такі умови професійної діяльності в закладі, за яких працівники сприймають цілі організації як свої особисті (Е. Лок); працівники отримують задоволення не тільки від результатів своєї професійної діяльності, а й від факту закінчення певної роботи (Портер-Лоулер); для результативної професійної діяльності більшості працівникам необхідні примус та контроль з боку керівництва, а з іншого боку, працівникові важлива творча атмосфера, заміна контролю на самоконтроль та довіра з боку керівництва (Д. МакГрегор); залучення працівників у процес ухвалення

управлінських рішень (У. Оучі); керівники мусять постійно висловлювати своє ставлення до результатів професійної діяльності працівників, винагороджувати за певні досягнення та застосовувати санкції за проступки (Б. Скіннер)<sup>5; 6; 8; 12; 14</sup>.

Аналіз теоретичних пошуків і практичних спроб засвідчує, що універсальної теорії мотивації поки що не існує. Більшість теорій мотивації діяльності спирається на певні загальні чинники, які зумовлюють поведінку людини загалом та у сфері управління, зокрема.

Здійснений системний аналіз наукових джерел щодо теорій мотивації дав змогу умовно визначити основні підходи до вивчення мотивації професійної діяльності та управління нею:

- «авторитарний підхід», що характеризується тиском на підлеглих та тотальним контролем їхньої діяльності (теоретичне підґрунтя якого висвітлено в «Теорії Х» Д. МакГрегором та інші);

- «прагматичний підхід», який передбачає керування працівниками за рахунок зовнішньої мотивації, зосередженість на результатах праці без урахування процесуальних особливостей їх досягнення (теоретичне підґрунтя якого висвітлено авторами А. Смітом<sup>5</sup>, Б. Скіннером<sup>6</sup>, Ф. Тейлором та іншими);

- «розвивальний підхід», який має на меті постійний розвиток і саморозвиток працівників, зосередженість саме на людині як основному чиннику управління організацією та її розвитку (теоретичне підґрунтя якого висвітлено в працях А. Файоля, Е. Мейо, «Теорії Z» У. Оучі та інших);

- «ліберальний підхід», тобто стихійне управління за невисокої активності як керівників, так і працівників, діяльність яких у більшості випадків спрямована на уникнення невдач та неприємностей (теоретичне підґрунтя якого частково відображено в працях Х. Хекхаузена та інших).

Кожний з цих підходів має свої недоліки та слабкі місця, а саме: за «авторитарного підходу» в управлінні нехтується досвід, знання, інтереси, творчий потенціал працівників, головним виступає постійна вимогливість, це, в свою чергу, свідчить про негуманне ставлення до людей; за «прагматичного підходу» управління орієнтовано тільки на обов'язкове досягнення певного результату, зовнішнє мотивування професійної діяльності педагогів переважає над внутрішнім; за «розвивального підходу» потрібно чітке знання та урахування індивідуальних особливостей кожного працівника, що потребує поглиблених психологічних знань та більше часу для реалізації; за «ліберального підходу» управління набуває більш

---

<sup>5</sup> Классики менеджмента / М. Корнера [та ін.]; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 1168 с.

<sup>6</sup> Лозниця В. С. Психология менеджмента. Теория і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. — К. : ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. — 512 с.

<sup>8</sup> Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005. — 720 с.

<sup>12</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.

<sup>14</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с. : ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

пасивного стану, що дезорганізує працівників, які не досягають високих результатів у професійній діяльності, загалом заклад має низький соціальний статус.

Тому, як нам видається, справжнього ефекту в управлінні мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників можливо досягти, спираючись на основні положення теорій мотивації та синергетичний підхід з урахуванням особливостей освітньої установи і специфіки роботи педагогів у навчальних закладах освіти.

За такого підходу управління мотивацією педагогічних працівників базуватиметься на інтеграції потреб і мотивів педагогічних працівників і цілей навчального закладу, активізації внутрішніх мотивів педагога, спрямованих на самовираження, творчість у праці, визнання заслуг, розширення самостійності й відповідальності, перспективи кар'єри та професійного зростання, співпрацю, партнерство тощо.

### **Висновки**

За результатами теоретичного аналізу літератури встановлено, що управління мотивацією професійної діяльності педагога – це процес мотивування працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітньої установи.

Виокремлено основні підходи до вивчення мотивації професійної діяльності та її управління, кожний з яких має переваги та недоліки: «авторитарний підхід», що характеризується тиском на підлеглих та тотальним контролем їхньої діяльності; «прагматичний підхід», який передбачає керування працівниками за рахунок зовнішньої мотивації, зосередженість на результатах праці без урахування процесуальних особливостей їх досягнення; «розвивальний підхід», який має на меті постійний розвиток і саморозвиток працівників, зосередженість саме на людині як основному чиннику управління організацією та її розвитку; «ліберальний підхід», тобто стихійне управління за невисокої активності як керівників, так і працівників, діяльність яких у більшості випадків спрямована на уникнення невдач та неприємностей.

Запропоновано комплексний підхід до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, що передбачає інтеграцію особистих цілей педагогічних працівників та цілей освітньої установи, створення умов для самореалізації у професійній діяльності

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Аналіз особливостей та розвитку мотивації професійної діяльності педагогічних працівників. Розроблення та експериментальне впровадження моделі комплексного підходу до управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників.

## Список використаних джерел

1. Бачинин В. А. Социология: энциклопедический словарь / В. А. Бачинин. — СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2005. — 288 с.
2. Демчук В. С. Основы освітнього менеджменту / В. С. Демчук. — К. : Ленвіт, 2007. — 263 с.
3. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / С. В. Мочерний [та ін.]. — К. : Академія, 2001. — Т. 2. — 848 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Ю. В. Ковбасюк [та ін.]. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 6. — 524 с.
5. Классики менеджмента / М. Корнера [та ін.]; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 1168 с.
6. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / В. С. Лозниця. — К. : ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. — 512 с.
7. Малая медицинская энциклопедия : в 6 т. / В. И. Покровский [та ін.]. — М. : Большая рос. энциклопедия ; Лабиринт, 1992. — Т. 3. — 608 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005. — 720 с.
9. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-ге вид., допов. — К. : Академвидав, 2010. — 544 с. — (Серія «Альма-матер»)
10. Педагогический энциклопедический словарь / Б. М. Бим-Бад, М. М. Безруких, В. А. Большов, Л. С. Глебова. — М. : Большая рос. энциклопедия, 2002. — 528 с.
11. Психологическая энциклопедия / Р. Корсини [та ін.]. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 1096 с.
12. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2004. — 236 с.
13. Философский энциклопедический словарь / С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев [та ін.]. — 2-е изд. — М. : Сов. энциклопедия, 1989. — 815 с.
14. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк ; пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с. : ил. — (Серія «Теория и практика менеджмента»).
15. Юридична енциклопедія: в 6 т. / Ю. С. Шемшученко [та ін.]. — К. : Укр. енциклопедія. — 2001. — Т. 4. — 720 с.



**Tetyana Kravchinska**

**MANAGEMENT MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY  
OF PEDAGOGICAL WORKERS: BASIC THEORETICAL APPROACHES**

In this work we try to light up the extraordinarily actual topic connected with the theories of motivation of labour and their use in a management motivation of pedagogical workers educational establishments of education. We've analyzed theoretical foreign and domestic experience of motivation of professional activity of workers. Examining motivation of person's professional activity it is necessary to understand that exactly motivation gives direction to achievement of aims and influences on energy which is mobilized for realization of this activity.

There is no unique scientific approach to determine the notion and content of motivation in scientific fields. The considered conceptions of motivation are characterized by two main directions: rich in content conceptions of motivation of labour, in which person's internal motive (necessities) are induced to operate definitely, and judicial conceptions of motivation, which are based on person's conduct in a group in accordance with his perception of reality, education, experience and conduct. According to the basis of theoretical analysis of scientific literature we've determined the main approaches to management motivation of professional activity of workers. Practical value of theories of motivation of labour is outlined and it is marked that the universal theory of motivation hasn't still existed.

Most theories of motivation of activity lean on general factors which predetermine person's conduct on the whole and in the field of management in particular. Each of theories of motivation is not perfect and absolutely acceptable to educational establishment, but separate recommendations have a practical value for the leader of establishment for construction of effective control system by motivation of professional activity of teachers. But the real effect at a management motivation of professional activity of pedagogical workers it is possible to attain leaning on main positions of the theories of motivation and synergistic approach taking into account the features of educational establishment and the specific of teachers' work educational establishments of education.

**Любченко Надія Василівна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри державної служби та  
менеджменту освіти Центрального інституту  
післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»

## **ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

**Анотація.** У статті обґрунтовується актуальність підвищення ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу в умовах модернізаційних змін в освітній галузі, розкривається необхідність упровадження в ній технологій тайм-менеджменту. Описуються теоретичні засади тайм-менеджменту, погляди сучасних науковців на його проблематику. Розкривається авторський погляд щодо застосування технологій тайм-менеджменту як наряду самоменеджменту на основі системного підходу до діяльності керівника навчального закладу.

**Ключові слова:** технологія, менеджмент, управління, самоменеджмент, тайм-менеджмент, дедлайн, лайфхаки, планування робочого часу, пріоритетність завдань.

**Любченко Надежда Васильевна**

## **ТЕХНОЛОГИИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье обосновывается актуальность повышения эффективности управленческой деятельности руководителя учебного заведения в условиях модернизационных изменений в образовательной сфере, раскрывается необходимость внедрения в ней технологий тайм-менеджмента. Описываются теоретические основы тайм-менеджмента, взгляды современных ученых на его проблематику. Раскрывается авторский взгляд на использование технологий тайм-менеджмента как направления самоменеджмента на основе системного подхода к деятельности руководителя учебного заведения.

**Ключевые слова:** технология, менеджмент, управление, самоменеджмент, тайм-менеджмент, дедлайн, лайфхаки, планирование рабочего времени, приоритетность заданий.

**Nadiia Liubchenko**

## **TIME MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF THE HEAD OF EDUCATION INSTITUTION**

**Abstract.** *The relevance of improving the effectiveness of administrative activity of the head of the education institution in terms of modernizing changes in education is proved and the need of implementation of the time management technologies is revealed in the article. The theoretical principles of time management and the views of modern researchers on issues of time management are described in the article. The article reveals the author's view on using the time management technology as a part of self-management based on the systematic approach in the activity of the head of education institution.*

**Key words:** *technology, management, administrative control, self-management, time management, deadline, life hacking, time scheduling, priority tasks.*

### **Постановка проблеми**

**Актуальність проблеми дослідження.** У сучасних умовах глобалізаційних процесів, входження України до єдиного загальноєвропейського освітнього простору та визначення нових пріоритетів сталого розвитку, модернізаційних перетворень у структурі, змісті національної системи освіти збільшується потреба у підвищенні адаптивності організації, швидкості її реагування на зміни. Ця адаптивність стає одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності навчального закладу як соціально-педагогічної системи. Саме тому актуальним є пошук шляхів досягнення успіху у вирішенні завдань підвищення ефективності діяльності керівника навчального закладу (загальноосвітнього, дошкільного, позашкільного, професійно-технічного, вищого) – своєї і підлеглих, забезпечення адаптивності закладу в умовах реформування галузі. Використання методів, засобів, прийомів тайм-менеджменту може бути чинником підвищення ефективності управління організацією, навчальним закладом, його конкурентоспроможності.

Саме розкриттю сутнісних характеристик тайм-менеджменту, теоретичних аспектів використання його технологій у діяльності керівника навчального закладу й присвячується ця стаття.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Питанням розроблення методів тайм-менеджменту присвячено праці таких фахівців з наукового менеджменту та наукової організації праці, як А. Гаст, П. Друкер, К. Макхем, К. Меллер, М. Мескон, Т. Пітерс, Г. Попов, Ф. Тейлор, Р. Уотермен та ін.

Відомі дослідження з тайм-менеджменту зарубіжних фахівців: К. Бішофа, Л. Зайверта, Й. Кноблауха (Німеччина), П. Дойля, С. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Д. Коулі (Австралія), Р. Кійосакі (Японія).

Серед сучасних авторів науковців, дослідників проблем тайм-менеджменту можна відзначити Г. Архангельського, Ю. Васильченко, А. Вацьківську, Н. Вернікову, А. Гастева, О. Горбачова, О. Колесова, Є. Мерзлякову, Н. Мотіну, Л. Скібіцьку, А. Халецьку, О. Штепу.

*Метою* цієї статті є опис сутнісної характеристики тайм-менеджменту, упровадження його технологій як ресурсу підвищення ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу.

### **Виклад основного матеріалу**

Головний чинник суспільного прогресу нинішньої цивілізації лежить у площині науки й освіти<sup>20</sup>. За словами В. Кременя, «світ вступив в інноваційний тип прогресу. Затребуваною в будь-якій галузі суспільства є лише інноваційна людина, тобто людина з інноваційним типом мислення, інноваційною культурою і здатністю до інноваційного типу діяльності. Така людина має бути здатною сприймати зміни, творити зміни, жити у постійно змінюваному середовищі — нові знання, нові ідеї, нові технології, нове життя»<sup>9</sup>.

Сучасна освіта повинна готувати людину, здатну жити в надзвичайно глобалізованому і динамічно змінюваному світі, сприймати його мінливість як суттєву складову власного способу життя. Глобалізація, трансформаційні процеси та неперервна інформаційна змінність зумовлюють залучення людини до дуже складної системи суспільних взаємин, вимагають від неї здатності до ухвалення нестандартних і швидких рішень<sup>20</sup>.

Наталія Чуприна, засновниця і модератор групи «Громадський освітній рух» у Facebook, зазначає, що «галузь освіти сьогодні є єдиним соціальним інститутом, через який проходить кожна людина, набуваючи рис особистості, фахівця і громадянина. Тому завданням навчального закладу XXI століття має бути: навчити дитину вчитися й мислити, сформувати здатність будувати свій життєвий шлях, досягати успіху і не «зламатися» через перешкоди, прищепити аналітичні, творчі, організаторські, комунікаційні навички, а також базові життєві навички сьогодення (планування, постановки цілей, ухвалення рішень, розв'язання конфліктів, роботи у команді, керування собою у часі, самооцінки та саморозвитку, уміння слухати, проявляти ініціативу і креативність), прищепити систему духовних цінностей»<sup>21</sup>. Саме тому до керівника навчального закладу (загальноосвітнього, дошкільного, позашкільного, професійно-технічного, вищого) в умовах комплексного реформування освітньої галузі, що відбувається, висуваються вимоги

---

<sup>20</sup> Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність [електронний ресурс] / В. В. Химинець. — Режим доступу : <http://www.zakinppo.org.ua/2010%E2%80%949401%E2%80%949418%E2%80%949413%E2%80%949444%E2%80%949415/151%E2%80%942010%E2%80%949403%E2%80%949422>

<sup>9</sup> Кремень В. Г. Чому ми бідні, якщо такі освічені? [електронний ресурс] / В. Г. Кремень // Дзеркало тижня. — 2015. — № 6. — Режим доступу : <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/537/>

<sup>21</sup> Чуприна Н. Головна національна ідея ефективної української держави [електронний ресурс] / Н. Чуприна. — Режим доступу : <https://www.facebook.com/groups/342638452566818/>

щодо вирішення відповідних стратегічних цілей і завдань, визначених у законодавчих і методологічних положеннях про освіту. Такий підхід зумовлює науковий пошук технологічного інструментарію, який сприяв би підвищенню ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу.

В останні роки в умовах модернізаційних змін у суспільстві все більша кількість менеджерів у будь-якій сфері усвідомлюють потребу в упровадженні принципів, методів та прийомів тайм-менеджменту (управління часом). Аналіз підходів різних науковців щодо понять «управління», «менеджмент», «самоменеджмент» і «тайм-менеджмент» показав необхідність встановлення ступеня їх взаємозв'язку в межах наукової семантики.

За Енциклопедією освіти, менеджмент (від англ. «*to manage*» – «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою») — це одна з головних функцій управління, в якій відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) (СУ) на об'єкт управління (ОУ – соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), унаслідок якого відбувається якісна зміна об'єкта управління, підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг<sup>2</sup>. Як зазначає В. Маслов, професійну організацію систем управління, пов'язаних з діяльністю людей у конкурентних сферах, підтримання їх ефективного функціонування прийнято називати *менеджментом*. Управління є більш загальним поняттям, що поширюється на всі системи без винятку (соціальні, технічні, біологічні тощо). Управління – процес цілеспрямованого впливу на систему, унаслідок якого досягається упорядкованість її структурних компонентів, їх розвиток відповідно до поставленої мети<sup>12; 16</sup>.

Поняття «самоменеджмент», на думку дослідників, увів у науковий обіг директор німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайверт. Деякі автори при описі проблем і методів самоменеджменту використовують терміни «аутогенний менеджмент», або «самоврядування», «самоуправління». На думку О. Штепи, самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущих для неї цілей<sup>22</sup>. Самоменеджмент, як визначає К. Андрющенко, є самостійним управлінням працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь і навичок, яке спрямовано на

---

<sup>2</sup> Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

<sup>12</sup> Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.

<sup>16</sup> Сутність управлінських процесів як соціального явища [електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=vpm\\_2011\\_8\(1\)\\_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8(1)_54)

<sup>22</sup> Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика [електронний ресурс] / О. С. Штепа. — Режим доступу : [http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO\\_8\\_2009/3\\_rozdil/Shtepa.htm](http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm)

розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективно його використання на задоволення своїх потреб та досягнення загальних цілей організації<sup>1</sup>. Ураховуючи узагальнення наукових джерел, ми дотримуємося думки, що самоменеджмент – це наука про самокерування і самоорганізацію людини; управління власними ресурсами для досягнення значущих для неї цілей, тобто вміння їх набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати, бути успішною і самодостатньою.

У деяких наукових джерелах можна зустріти терміни «самоменеджмент», «персональна (особиста) організація праці», які часто ототожнюються з поняттям «тайм-менеджмент». Наприклад, у підручнику «Державна служба» самоменеджмент визначається як послідовне і цілеспрямоване використання методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально використати свій час<sup>7</sup>.

Необхідність виокремлення управління часом, тобто тайм-менеджменту в окрему галузь досліджень була обумовлена темпами змін у навколишньому середовищі, що постійно зростають, збільшенням інформаційних потоків, які має опрацьовувати керівник, а також підвищенням рівня вимог щодо мобільності й організованості менеджерів<sup>14</sup>.

Як пише у своєму блозі львів'янин Орест Зуб, усе наше життя складається з сукупності дедлайнів, розуміючи під поняттям «дедлайн» (від англ. *deadline*) крайній термін (дата або/чи час), до якого має бути виконано певне завдання. Фактично дедлайни задають темпу більшості людей, які торують свій шлях, намагаючись встигнути зробити все, що їм підкидає Всесвіт. Чи можна опанувати свій час? Чи можна стати капітаном свого життя і самому вирішувати, що робити, коли і як?<sup>5</sup>

Ідея управління часом, як стверджують дослідники, можливо, існує саме стільки, скільки існує людство<sup>8</sup>. Уперше питання про впровадження технологій персональної організації праці поставили класики теорії менеджменту Ф. Тейлор, К. Макхем, М. Мескон. Більш близьким до сучасної інтерпретації функцій і цілей теорії організації часу був французький учений Анрі Файоль, який у 1916 р. у своїй праці «Загальне і промислове управління» відзначав значущість послідовності у

---

<sup>1</sup> Андрущенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку [електронний ресурс] / К. А. Андрущенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>

<sup>7</sup> Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. — К.; Одеса: НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.

<sup>14</sup> Сакун А. А. Самоменеджмент: учеб. пособие для бакалавров / А. А. Сакун, К. П. Аветисян, Н. А. Калугина. — Одесса: ОНАС им. А. С. Попова. — 144 с.

<sup>5</sup> Зуб О. Блог: інструкція: як встигати вчитись і жити? [електронний ресурс] / О. Зуб. — Режим доступу: <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti/>

<sup>8</sup> Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНА. — 2011. — Т. 3. — № 2(53). — С. 61–69.

виконанні функцій робочого процесу в будь-якому об'єкті — чи то національна економіка, чи то галузь або підприємство. А. Файоль одним із перших увів такі поняття, як «стратегічне планування», «оперативне планування» та «ресурс часу».

Згодом проблема управління часом привернула увагу фахівців США, Німеччини, Фінляндії, Японії, Росії та ряду інших країн, які описували певні алгоритми ефективної роботи менеджерів, розкривали поняття самоорганізації та спеціальні стратегії її досягнення. Термін «тайм-менеджмент» відображає певне визначення сфери управлінської діяльності, яка оформилася в самостійний напрям менеджменту організації у 70-х рр. ХХ століття. Як про окремий напрям про тайм-менеджмент у науці вперше було заявлено в Голландії, де з'явилися спеціалізовані курси для службовців і бізнесменів з навчання планування часу. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн, і вже запропоновано багато методів управління часом<sup>18; 17; 19</sup>. Питання ефективної організації власної діяльності у часі висвітлює також колектив авторів підручника «Державна служба» 2013 року видання<sup>7</sup>.

Отже, тайм-менеджмент склався спочатку як практична дисципліна, що розроблялася здебільшого консультантами з управління та бізнесу, які пропонували свій узагальнений досвід менеджерам-практикам у формі книг, навчальних курсів, тренінгів, відеотренінгів, семінарів. Сьогодні дисципліну «Тайм-менеджмент» внесено до навчальних програм вищих навчальних закладів.

На основі накопиченого багажу знань з управління часом учені формують власне визначення поняття «тайм-менеджмент»:

- Тайм-менеджмент – це набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя (Сьюзен Уорд).
- Тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються (Стівен Прентіс).
- Тайм-менеджмент – сукупність практик, навичок, інструментів, спільне використання яких дасть змогу більш ефективно використовувати робочий час, а в перспективі підвищити якість життя (Г. Архангельський).

---

<sup>18</sup> Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты / Б. Трейси ; пер. с англ. — М. : Клеопатра, 2005. — 64 с.

<sup>17</sup> Тайм-менеджмент. Простые инструменты, которые меняют жизнь / под ред. А. Капусты. — К. : Изд-во Алексея Капусты, 2009. — 180 с.

<sup>19</sup> Халецька А. А. Планування діяльності менеджера: методика «Time-management» / А. А. Халецька // Менеджер. — 2004. — № 3(29). — С. 126–132.

<sup>7</sup> Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.

- Тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі і просторі (В. Усов).

- Тайм-менеджмент – напрям самоменеджменту, сукупність технологій самостійної організації співробітником своєї роботи для вирішення значущих для нього цілей, першочергову увагу в якій він приділяє питанням планування часу<sup>22</sup>.

- Тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу, а також контролю за завданнями, кількість яких зростає; це також уміння ставити завдання і виконувати їх. Певною мірою тайм-менеджмент є стилем життя і філософією цінності часу у швидкому потоці інформації, у світі, що постійно змінюється<sup>8</sup>.

Уперше в енциклопедичному словнику «Освіта дорослих» (2014 р.) розміщено визначення А. Замогильним поняття тайм-менеджменту як сукупності методик оптимальної організації праці керівника/працівника для ефективного виконання поточних завдань, проектів та календарних подій<sup>4</sup>.

Завдання ефективного використання робочого часу завжди є актуальним для керівників і працівників освіти, оскільки вони управляють не тільки власним часом, а й робочим часом своїх підлеглих. Погоджуючись із підходом О. Штепи до тайм-менеджменту як до напрямку самоменеджменту, доречно представити його у вигляді функцій управлінської діяльності та самоменеджменту в часі, як пропонують автори відповідного розділу підручника «Державна служба», а саме:

1. Постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей).
2. Планування (розроблення планів та альтернативних варіантів своєї діяльності).
3. Ухвалення рішень (для виконання майбутніх справ).
4. Реалізація й організація з розстановкою пріоритетів (організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань).
5. Контроль, самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей).
6. Інформація і комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші функції, оскільки комунікація, як обмін інформацією, необхідна на всіх етапах процесу самоменеджменту<sup>7</sup>.

---

<sup>22</sup> Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика [електронний ресурс] / О. С. Штепа. — Режим доступу : [http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO\\_8\\_2009/3\\_rozdil/Shtepa.htm](http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm)

<sup>8</sup> Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНА. — 2011. — Т. 3. — № 2(53). — С. 61–69.

<sup>4</sup> Замогильний А. Г. Тайм-менеджмент / А. Г. Замогильний // Освіта дорослих: енциклопедичний словник ; за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; упоряд. : Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна ; ред. рада : В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Н. Г. Протасова та ін. ; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. — К. : Основа, 2014. — С. 416.

<sup>7</sup> Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.



Лотар Зайверт ці функції самоменеджменту визначив як «Коло правил», яке наочно демонструє зв'язки між окремими функціями самоменеджменту (рис. 1)<sup>3</sup>.



Рис. 1. «Коло правил» Лотара Зайверта

Доцільним може бути використання запропонованого науковцями технологічного підходу до управління часом (рис. 2):



Рис. 2. Технологічний підхід до управління часом

<sup>3</sup> Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; пер. с нем., авт. предисл. В. М. Шепель. — М. : Экономика, 1990. — 232 с.

Важлива складова ефективності керівника – правильний розподіл робочого часу, що є неможливим без планування. Розгляньмо технології тайм-менеджменту з планування робочого часу. З урахуванням узагальнення різних наукових підходів до сутності поняття «технологія» ми розглядаємо технологію (від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – слово, навчання) як змістову техніку реалізації певної діяльності, механізм реалізації якої забезпечується формами, методами та засобами здійснення цієї діяльності й є її динамічною основою.

Автор навчального посібника «Тайм-менеджмент» Л. Скібіцька пропонує певні технології планування робочого часу<sup>15</sup>. Метод «Альпи», на її думку, є простим та ефективним для складання щоденного плану. Він має п'ять стадій: складання переліку справ (завдань); визначення витрат часу на кожну справу (завдання); резервування часу (у співвідношенні 60:40); ухвалення рішень за пріоритетами і передоручення окремих операцій; контроль (облік незробленого).

Б. Трейсі, Л. Скібіцька та інші автори пропонують використовувати в управлінській діяльності технології ухвалення рішень за пріоритетністю справ. Ухвалення рішення – це фундамент управління, і найбільша частка часу (до 80%) в діяльності керівника пов'язана саме з цим процесом. Керівники, намагаючись постійно виконувати занадто великий обсяг роботи, витрачають свої сили на несуттєві проблеми. Ухвалення рішення передбачає вибір першочергових справ і завдань. Визначити пріоритети означає ухвалити рішення про те, якій справі варто надати першочергове значення. За допомогою опрацювання і реалізації управлінських рішень керівники всіх рівнів здійснюють покладені на них функції. Встановлення-визначення пріоритетів є досить складним завданням. Широко у світовій практиці застосовуються технології визначення пріоритетності справ (черговості їх виконання), такі, як принцип, або матриця, Ейзенхауера, принцип Парето, «АВС (АБВГД)-аналіз».

Американський генерал Д. Ейзенхауер, який став 34-м президентом США, запропонував свою методику визначення пріоритетності завдань і зробив її стандартом своєї роботи. Практика показує, що досить часто багато часу й енергії витрачається на термінові, але не найважливіші справи. Насправді, рідко трапляється так, що важливе завдання треба виконати сьогодні або в найближчі дні, а термінове завдання завжди прагнуть виконати негайно. Неважливі справи стають терміновими найчастіше через неякісне планування. Ейзенхауер запропонував правило, що є допоміжним засобом у тих випадках, коли треба швидко ухвалити рішення, якій справі (завданню) надати перевагу. Згідно з цим правилом, пріоритети встановлюються за такими критеріями, як важливість і терміновість. Залежно від поєднань цих критеріїв, розрізняють чотири можливих оцінки завдань,

---

<sup>15</sup> Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів / Л. І. Скібіцька. — К. : Кондор. — 2009. — 528 с.

а отже, і чотири можливі варіанти дій, що й становить матрицю Ейзенхауера (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця Д. Ейзенхауера**

		<i>Справи А (важливі і термінові)</i>	<i>Справи Б (важливі, але ще не термінові)</i>
<b>В А Ж Л И В І С Т Ь</b>		Такі завдання треба виконувати без зволікання, причому самому керівникові. Успішні керівники роблять ці справи на тій стадії, коли вони важливі, але ще не термінові	Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Але такі справи стають терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати
		<i>Справи В (термінові, але не важливі)</i>	<i>Справи Г (неважливі і нетермінові)</i>
		Виконання цих справ є не дуже результативним, що може негативно відбитися на ефективності. Ці справи краще делегувати	Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони становлять левову частку часу. Вони не мають ніякого значення, невиконання їх залишиться без наслідків
	<b>Т Е Р М І Н О В І С Т Ь</b>		

Правило Ейзенхауера звучить так: від виконання несуттєвих і нетермінових завдань слід утриматися. Правило прискореного аналізу Ейзенхауера допомагає значно підвищити ефективність управлінської діяльності, тому що, застосовуючи його, управлінці:

- починають з найважливіших завдань і концентрують увагу тільки на них;
- розвантажують себе для справді важливих справ і мотивують роботу підлеглих;
- доручаючи підлеглим не лише рутинні справи, «втягують» їх у сферу своєї відповідальності;
- підвищують вимогливість до підлеглих і заохочують тих, хто краще працює.

Для визначення пріоритетності справ також використовується принцип Парето, або «золота пропорція планування часу». Італійський економіст Вільфредо Парето, застосовуючи відкрите у 1897 р. Джозефом Мозесом Юраном співвідношення 80:20, помітив, що 80% власності в Італії належить 20% її населення. Цей так званий принцип Парето пізніше почали застосовувати в усіх сферах життя. Згідно з емпіричним принципом Парето, у тайм-менеджменті пропонується вважати, що:

- 20% усіх справ дають бажаний результат, тому необхідно визначити саме ті 20% справ, які матимуть найбільший вплив – забезпечать успіх;
- достатньо 20% своїх зусиль спрямувати на справді важливі (пріоритетні) справи й ви отримаєте 80% результату<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів / Л. І. Скібіцька. — К. : Кондор. — 2009. — 528 с.

Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу пріоритетності (складності) завдань, або АБВ-аналіз. Згідно з цим методом, усі завдання, залежно від складності, розподіляються на три групи (табл. 2).

Таблиця 2

**АБВ-аналіз пріоритетності завдань**

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% усіх завдань Значущість – 65%	Важливі 20% завдань Значущість – 20%	Менш важливі 65% усіх завдань Значущість – 15%
Виконують керівники, не делегуються	Частково делегуються	Делегуються, скорочуються

Технологія аналізу завдань за методом АБВ така:

- скласти перелік усіх завдань, які слід виконати за відповідний проміжок часу;
- систематизувати завдання за ступенем їх важливості, визначити черговість справ відповідно до їх «вартості» для вашої діяльності;
- оцінити їх відповідно до категорій А, Б, В;
- провести відповідне коригування, орієнтуючи свій план на завдання А;
- оцінити завдання Б і В з погляду можливості їх делегування.

На п'ятій стадії планування за методом «Альпи» здійснюється контроль за виконанням плану дня й перенесення незробленого на інший день. Такий контроль, як функція самоменеджменту, має чотири завдання:

- осмислення й оцінка фактичного стану;
- що досягнуто до моменту контролю;
- порівняння плану з досягнутим результатом – наскільки досягнуто мети, які є відхилення;
- коригування дій з урахуванням визначених відхилень у виконанні плану.

Менеджери західних компаній з успіхом використовують систему планування, створення якої приписують Бенджаміну Франкліну. Ті, хто застосовує цю систему на практиці, відзначають, що вона допомагає значно підвищити ефективність роботи як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

На відміну від систем, що будуються на основі обліку вже витраченого часу, система Франкліна «спрямована вперед». Вона працює з тим, що необхідно зробити. Глобальне завдання дробиться на підзавдання, останні – на ще дрібніші підзавдання. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди (рис. 3)<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів / Л. І. Скібіцька. — К. : Кондор. — 2009. — 528 с.

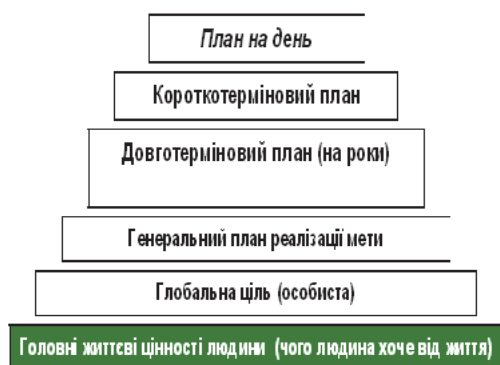


Рис. 3. Піраміда планування Б. Франкліна

Л. Скібіцька описує, як на практиці виглядає процес «будівництва піраміди»:

- На першому етапі укладається масивна основа піраміди, що слугує опорою для всіх інших поверхів. Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя), складає їх список.
- Другий етап – треба поставити перед собою глобальну ціль. Важливо переконатися, що обрана мета, справді, відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку.
- Третій поверх піраміди – складається генеральний план, визначається, що необхідно для досягнення глобальної цілі конкретно і покроково.
- Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на кілька років) проміжний план із вказівкою конкретних цілей і конкретних термінів з точністю до декількох місяців.
- П'ятий етап – короткостроковий план (на термін від декількох тижнів до декількох місяців). Дивлячись на довгостроковий план, необхідно запитати себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?».
- Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день на основі короткострокового плану. Складаючи план на день, необхідно вказати час виконання кожного завдання.

Вихідною точкою для організації часу в системах «прямого» планування є облік витраченого часу за допомогою точної письмової фіксації. Це робиться з використанням так званих карток щоденного обліку часу, або «щоденників часу». Приклад такої картки наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**«Пряме» планування за допомогою карток і щоденників обліку часу**

Пріоритет	Час дня	Вид діяльності	Витрати часу	Примітка (як можна заощадити час у майбутньому)
1	2	3	4	5

Рекомендації, які наводять дослідники з питань ефективного тайм-менеджменту, дуже часто є характерними для лайфхаків. У 2011 році цей термін з'явився на онлайн-сторінках «Оксфордського словника». Вікіпедія визначає лайфг'ак (лайфхак) (від англ. *life* («життя») та *hack* («злам»)) як сленговий термін, що означає маленьку хитрість або корисну пораду, яка допомагає вирішувати побутові проблеми, тим самим заощаджуючи час. Це набір методів і прийомів «зламу» навколишнього життя для спрощення процесу досягнення поставлених цілей за допомогою різних корисних порад і хитрих трюків. Українські еквіваленти цього слова — «кмітливість», «рецепт», «знахідка». Сьогодні лайфхак — це не просто спосіб вирішення технологічних проблем, це прояв кмітливості на побутовому і соціальному рівнях, оптимізація життя в усіх його проявах. Ознаки лайфхаків: оригінальний, нестандартний погляд на проблему; економія ресурсів (часу, грошей, сил тощо); спрощення різних сфер життя (роботи, освіти, стосунків, здоров'я, самовдосконалення тощо); легкість застосування; користь для великої кількості людей<sup>10</sup>. У сучасному інформаційному просторі, у соціальних мережах та на сайтах можна знайти та скористатися лайфхаками відомих науковців та блогерів<sup>6</sup>.

Упровадження розглянутих теоретичних засад тайм-менеджменту у форматі спецкурсу за вибором упродовж трьох років на курсах підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів різних рівнів освіти дає можливість висувати тезу про актуальність теми дослідження<sup>11</sup>. На думку опитаних слухачів курсів, опанування знань щодо науково-організаційних засад тайм-менеджменту, його технологій дають змогу аналізувати результати використання свого робочого часу та працівників навчального закладу, раціонального планування робочого часу, розробляти алгоритми ефективної організації роботи закладу з використанням технологій тайм-менеджменту, користуватися можливостями сучасних інформаційно-комунікаційних засобів для ефективного використання робочого часу в управлінській діяльності; використовувати інформацію різноманітних сайтів, соціальних мереж щодо застосування тайм-менеджменту у своїй професійній діяльності; генерувати ідеї та створювати проекти з питань тайм-менеджменту з метою фахового зростання працівників.

## Висновки

Отже, нами розглянуто теоретичні аспекти тайм-менеджменту як напряму самоменеджменту, можливість застосування його технологій на основі системного підходу в управлінській діяльності керівника навчального закладу. Завдяки

---

<sup>10</sup> Лайфхак [електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Лайфхак>

<sup>6</sup> Інструкція: як встигати вчитись і жити? [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti>

<sup>11</sup> Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі: спецкурс / Н. В. Любченко // Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. ; за ред. Є. Р. Чернишової ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2013. — С. 221–232.

підтвердженню тези, що в умовах модернізаційних змін в освітній галузі підвищити ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу можна шляхом застосування технологій тайм-менеджменту щодо визначення пріоритетних справ, розроблення алгоритмів раціонального планування роботи, використання сучасних інтернет-ресурсів з тайм-менеджменту, ми обґрунтували необхідність їх використання.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Подальшого опрацювання потребують питання визначення науково-організаційних засад застосування технологій організації взаємодії та повноважень менеджера освіти, раціоналізації роботи з документацією, моделювання управлінської діяльності на основі впровадження технологій тайм-менеджменту в навчальних закладах, їх експериментальної перевірки з метою оцінювання як інструментарію, що забезпечує підвищення ефективності менеджменту в освіті.

### **Список використаних джерел**

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку [електронний ресурс] / К. А. Андрющенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258>
2. Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
3. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; пер. с нем., авт. предисл. В. М. Шепель. — М. : Экономика, 1990. — 232 с.
4. Замогильний А. Г. Тайм-менеджмент / А. Г. Замогильний // Освіта дорослих: енциклопедичний словник ; за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; упоряд. : Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна ; ред. рада : В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Н. Г. Протасова та ін. ; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. — К. : Основа, 2014. — С. 416.
5. Зуб О. Блог : інструкція: як встигати вчитись і жити? [електронний ресурс] / О. Зуб. — Режим доступу : <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti/>
6. Інструкція: як встигати вчитись і жити? [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti>
7. Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.
8. Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНА. — 2011. — Т. 3. — № 2(53). — С. 61–69.

9. Кремень В. Г. Чому ми бідні, якщо такі освічені? [електронний ресурс] / В. Г. Кремень // Дзеркало тижня. — 2015. — № 6. — Режим доступу : <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/537/>
10. Лайфхак [електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Лайфхак>
11. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі: спецкурс / Н. В. Любченко // Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. ; за ред. Є. Р. Чернишової ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. — С. 221–232.
12. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.
13. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент / Дж. Моргенстерн. — М.: Деловая книга. — 2001. — 264 с.
14. Сакун А. А. Самоменеджмент: учеб. пособие для бакалавров / А. А. Сакун, К. П. Аветисян, Н. А. Калугина. — Одесса : ОНАС им. А. С. Попова. — 144 с.
15. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів / Л. І. Скібіцька. — К.: Кондор. — 2009. — 528 с.
16. Сутність управлінських процесів як соціального явища [електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=vpm\\_2011\\_8\(1\)\\_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8(1)_54)
17. Тайм-менеджмент. Простые инструменты, которые меняют жизнь / под ред. А. Капусты. — К.: Изд-во Алексея Капусты, 2009. — 180 с.
18. Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты / Б. Трейси ; пер. с англ. — М.: Клеопатра, 2005. — 64 с.
19. Халецька А. А. Планування діяльності менеджера: методика «Time-management» / А. А. Халецька // Менеджер. — 2004. — № 3(29). — С. 126–132.
20. Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність [електронний ресурс] / В. В. Химинець. — Режим доступу : <http://www.zakinppo.org.ua/2010%E2%80%9401%E2%80%9413%E2%80%9444%E2%80%9415/151%E2%80%942010%E2%80%9403%E2%80%9422>
21. Чуприна Н. Головна національна ідея ефективної української держави [електронний ресурс] / Н. Чуприна. — Режим доступу : <https://www.facebook.com/groups/342638452566818/>
22. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика [електронний ресурс] / О. С. Штепа. — Режим доступу : [http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO\\_8\\_2009/3\\_rozdil/Shtepa.htm](http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm)



**Nadiia Liubchenko**

**TIME MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE ADMINISTRATIVE ACTIVITY  
OF THE HEAD OF EDUCATION INSTITUTION**

The relevance of improving the effectiveness of administrative activity of the head of the education institution in terms of transformational changes in society and the comprehensive reform of the education sector and the need of implementation of the time management technologies in the modern professional manager activity proved in the article.

The theoretical principles of time management and the views of modern researchers on issues of time management are described in the article. The implementation of time management technologies as part of professional activity is considered as one of the tools to achieve success in improving the effectiveness of the manager and his staff, ensuring adaptability of education institution in terms of reform, the speed of its response to the changes that are essential competitiveness of institution as a social and educational system.

The article reveals the author's view on using the time management technology as a part of self-management based on the systematic approach in the activity of the head of education institution. The possibility of their implementation by the prioritizing cases, the development of algorithms for rational work planning, the using of modern Internet resources of time management to improve the professional activity of the head, the realizing their own pedagogical ideas describes in the article.

**Махиня Тетяна Анатоліївна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри  
управління навчальними закладами та  
педагогіки вищої школи Навчально-наукового  
інституту менеджменту та психології ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»

### **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ КВАЛІМЕТРІЇ НА ПРИКЛАДІ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

*Анотація.* У статті описується алгоритм реалізації принципів кваліметрії на прикладі авторської факторно-критеріальної моделі оцінювання сформованості управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації, яка містить фактори (групи управлінських умінь), критерії (комплекс відповідних умінь); кваліметричний апарат обчислення (значущість факторів, значущість критеріїв, ступінь їх прояву і часткова оцінка, а також формули для обчислення оцінки сформованості управлінських умінь). Наводяться також розрахунки для визначення шкали кожного з трьох рівнів розвитку управлінських умінь: високого, середнього та низького.

**Ключові слова:** кваліметрія, факторно-критеріальна модель, принципи, керівник дошкільного навчального закладу.

**Махиня Татьяна Анатольевна**

### **ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ КВАЛИМЕТРИИ НА ПРИМЕРЕ МОДЕЛИ ОЦЕНИВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОШКОЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

*Аннотация.* В статье описывается алгоритм реализации принципов кваліметрії на примере авторской факторно-критеріальної моделі оцінювання сформированности управленческих умений руководителей дошкольных учебных заведений в системе повышения квалификации, которая содержит факторы (группы управленческих умений), критерии (комплекс соответствующих умений); кваліметрический апарат вычисления (значимость факторов, значимость критериев, степень их проявления и частичная оценка, а также формулы для вычисления оценки сформированности управленческих умений). Приводится также расчет для определения шкалы каждого из трех уровней развития управленческих умений: высокого, среднего и низкого.

**Ключевые слова:** кваліметрія, факторно-критеріальна модель, принципи, руководитель дошкольного учебного заведения.

**Tetyana Makhynya**

## **FEATURES REALISATION OF THE PRINCIPLES OF QUALIMETRY ON THE EXAMPLE OF THE MODEL OF MANAGERIAL SKILLS OF THE HEADS OF PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Abstract.** *This article describes the algorithm of implementation of the principles of qualimetry on the example of the author's factor-criterion model of formation of managerial skills of the heads of pre-school educational institutions in the system of post-graduate pedagogical training. It model includes factors (group of managerial skills), criteria (complex of relevant skills) and qualimetric calculation (the validity of factors, the validity of criteria, the formulas to calculate the formation of managerial skills). Also this article deals with the calculations for determine the scales of high, medium and low levels of managerial skills.*

**Keywords:** *qualimetry, factor-criterion model, principles, head of preschool educational institution, managerial skills.*

### **Постановка проблеми**

**Актуальність проблеми дослідження.** Останнім часом на зміну жорсткому суб'єктивному оцінюванню педагогічної чи управлінської діяльності на основі певних критеріїв, що містять визначений перелік питань, приходять більш гнучке, орієнтоване на об'єктивність, нормативність, кількісну визначеність оцінювання. Усе частіше використовується кваліметричний підхід.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Термін «кваліметрія» вперше було запропоновано у 1968 році групою науковців на чолі з Г. Азгальдовим, які спромоглися виявити методологічну залежність способів кількісного оцінювання від якості різних об'єктів. «Кваліметрія — це наука про методи кількісного оцінювання якості продукції (від латинського «квалі» — якість та давньогрецького «метрію» — вимірювати)»<sup>5</sup>.

Аналіз досліджень свідчить, що використання кваліметрії в педагогічній діагностиці є прогресивним кроком, який сприяє кращому розв'язанню низки проблем. Класичними кваліметричними моделями є факторно-критеріальні. В останні роки цей метод активно впроваджують у галузь освіти в Україні О. Ануфрієва<sup>1</sup>, Г. Дмитренко<sup>2</sup>, Г. Єльнікова<sup>3</sup>.

---

<sup>5</sup> Оцінювання роботи загальноосвітнього навчального закладу I ступеня за кінцевими результатами: курс лекцій / уклад. О. Л. Ануфрієва. — К. : Міленіум, 2003. — 32 с. — С. 10.

<sup>1</sup> Ануфрієва О. Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук: 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / О. Л. Ануфрієва. — К. , 2000. — 18 с.

<sup>2</sup> Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. — К. : ІЗМН, 1996. — 140 с.

<sup>3</sup> Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. — К. : ДАККО, 1999. — 303 с.

*Мета* статті — описати алгоритм реалізації принципів кваліметрії на прикладі розробленої автором факторно-критеріальної моделі оцінювання сформованості управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації.

### **Виклад основного матеріалу**

Методологія та інструментарій кваліметрії дають змогу плідно формалізувати якісні характеристики відповідних явищ і процесів їх розподілом на простіші, визначити нормативний чи стандартний їх перебіг через систему критеріїв. «Завдяки цьому підходу вдається, нарешті, провести дві операції своєчасно: декомпозувати цілісний процес формування особистості на його найпростіші складові у вигляді критеріїв щодо різних напрямів формування і відразу ж інтегрувати результати у цілісність, що характеризує ступінь сформованості особистості порівняно з установленими стандартами»<sup>2</sup>.

«Фактор (лат. *factor* — той, що робить) — чинник; умова, рушійна сила, причина якого-небудь явища, процесу»<sup>9</sup>. «Критерій — одна з основних ознак, мірило для визначення, оцінки, класифікації чого-небудь»<sup>8</sup>. У нашому випадку факторно-критеріальна модель розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ у системі ПК поєднує перелік факторів: основних груп управлінських умінь керівника ДНЗ, комплекс яких забезпечує ефективне управління ДНЗ, їх критеріїв — умінь, що максимально розкривають сутність цих груп та кваліметричний апарат обчислення їх рівня. Таким чином, модель розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ у системі ПК трансформується у кваліметричну модель оцінювання сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ у системі ПК.

Технологія кваліметричного вимірювання дає можливість виміряти результати, що фіксують досягнення мети на певний момент часу. Здійснюється це за допомогою основних принципів кваліметрії. У процесі побудови моделі оцінювання сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ ми дотримувалися принципів кваліметрії у факторно-критеріальних моделях, визначених Г. Дмитренком<sup>2</sup>.

*Перший принцип.* Якість повинна розглядатися як складна властивість об'єкта і сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти певні потреби.

У нашому випадку цей принцип використано як у процесі формування глобальної мети — ефективного управління ДНЗ через забезпечення розвитку

---

<sup>2</sup> Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. — К. : ІЗМН, 1996. — 140 с. — С. 63.

<sup>9</sup> Советский энциклопедический словарь / [гл. ред. А. М. Прохоров]. — М. : Сов. энциклопедия, 1984. — 1600 с. — С. 922.

<sup>8</sup> Словник іншомовних слів: 23 000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт [та ін.]. — К. : Довіра, 2000. — 1018 с. — С. 567.

управлінських умінь його керівників до високого рівня, що характеризує головну якість кінцевого продукту освіти, так і в умовах декомпозиції глобальної мети як складного явища на п'ять простіших компонентів — груп управлінських умінь, кожна з яких задовольняє певний напрям управлінської діяльності та рівень управління.

*Другий принцип.* Взаємозв'язок між якістю і складними й простими властивостями, що її визначають, можна подати у вигляді ієрархічної структури, на нижньому рівні якої — прості властивості.

Цей принцип наочно відображено у таблиці 1. Тут кожен фактор (колонка 1) подано низкою простих властивостей — критеріїв (колонка 3), що виражаються сукупністю управлінських умінь.

*Третій принцип.* Придатність до використання продукції визначається з погляду ступеня задоволення конкретних суспільних та особистих потреб.

Поняття «ступінь» ідентичне поняттю «рівень», тому порівняння досягнутих успіхів з «верхньою планкою» (стандартом якості), власне, і визначатиме ступінь задоволення конкретних потреб.

*Четвертий принцип.* Окремі властивості (прості й складні) можуть бути виміряні в специфічних для кожної властивості одиницях. Унаслідок такого вимірювання визначається значення абсолютних показників властивостей  $k_i$ .

Таблиця 1

**Факторно-критеріальна модель оцінювання сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ у системі ПК (за результатами дослідження<sup>4</sup>)**

Фактори — групи управлінських умінь	Значущість факторів, $m$	Критерії – найбільше виражені вміння кожної групи	Значущість критеріїв, $t$	Ступінь проявлення критеріїв, $k$	Часткова оцінка критеріїв, $v=k/2$
1	2	3	4	5	6
1. Діагностико-прогностичні вміння $u_1 = m_1 \cdot \sum_{i=1}^3 t_i \cdot v_i$	0,22	Визначити стратегічні та тактичні цілі, специфіку, головні завдання та прогнозувати на цій основі діяльність і концепцію закладу освіти	0,43	0 1 2	
		Здійснювати освітній моніторинг, виявляти й оцінювати динаміку розвитку ДНЗ	0,24	0 1 2	
		Здійснювати перспективне, річне й оперативне планування	0,33	0 1 2	
2. Організаційно-регулятивні вміння $u_2 = m_2 \cdot \sum_{i=1}^6 t_i \cdot v_i$	0,22	Добирати та раціонально розставляти педагогічні кадри, делегувати повноваження	0,22	0 1 2	
		Організовувати та мотивувати колектив до високопродуктивної праці	0,21	0 1 2	
		Створювати умови для постійного професійного розвитку колективу	0,17	0 1 2	
		Зміцнювати матеріально-технічну базу ДНЗ	0,14	0 1 2	
		Організовувати раціональний режим роботи ДНЗ	0,15	0 1 2	

<sup>4</sup> Махиня Т. А. Розвиток управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Т. А. Махиня. — К., 2011. — 265 с.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
		Схвалювати й організувати виконання управлінських рішень з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів діяльності ДНЗ	0,11	0 1 2	
3. Контрольно-коригувальні вміння $u_3 = m_3 \cdot \sum_{i=1}^4 t_i \cdot v_i$	0,18	Створювати систему контролю й контролювати організаційний, педагогічний та фінансово-економічний напрями діяльності ДНЗ	0,34	0 1 2	
		Аналізувати результативність підвищення кваліфікації педагогів та проводити атестацію педагогічних працівників	0,20	0 1 2	
		Оперативно усувати недоліки початкових рішень й адаптувати нові фактори, що виникають у процесі здійснення управлінської діяльності	0,18	0 1 2	
		Здійснювати контроль за технікою життєдіяльності дитячого та педагогічного колективів, за дотриманням санітарно-гігієнічного режиму у ДНЗ	0,28	0 1 2	
4. Уміння управління комунікацією $u_4 = m_4 \cdot \sum_{i=1}^4 t_i \cdot v_i$	0,21	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	0,36	0 1 2	
		Представляти ДНЗ у зовнішньому середовищі (ефективно взаємодіяти з адміністративними, громадськими, спонсорськими та іншими організаціями, фізичними та юридичними особами)	0,19	0 1 2	
		Ефективно спілкуватися з учасниками педагогічного процесу	0,25	0 1 2	
		Управління конфліктами у колективі	0,20	0 1 2	
5. Уміння управління самим собою $u_5 = m_5 \cdot \sum_{i=1}^3 t_i \cdot v_i$	0,17	Володіти собою у будь-якій ситуації	0,44	0 1 2	
		Забезпечувати умови для розвитку власної особистості та постійного професійного вдосконалення	0,29	0 1 2	
		Здійснювати критичний аналіз власної управлінської діяльності	0,27	0 1 2	
Загальна оцінка	1,00	$U = U_1 + U_2 + U_3 + U_4 + U_5$			0,00

У факторно-критеріальній таблиці абсолютні показники  $k_i$  — ступінь проявлення критерію, величина самооцінки (колонка 5 таблиці 1), що визначається за трибальною шкалою: «проявляється часто, ефективно використовується» — 2 бали, «проявляється достатньо для виконання обов'язків» — 1 бал, «проявляється недостатньо» — 0 балів.

*П'ятий принцип.* Використання різних діагностичних методів оцінювання. Значення абсолютних показників можна знаходити: а) на основі фізичних експериментів — методом метрології; б) на основі психологічних експериментів — методами експериментальної психології; в) на основі побудови аналітичних моделей функціонування об'єкта — методами визначення ефективності, розробленими за допомогою технічних та економічних наук.

Під час формування цієї моделі використовувався метод самооцінювання, оскільки, «якщо йдеться про діючого спеціаліста, то за засвоєння ним актуальних професійних компетенцій відповідальність несе він сам, і тільки він сам може бути

джерелом власної активності — мотивів, настанов, інтересів, цінностей»<sup>10</sup>. Самооцінюванню належить важлива роль у підході до оцінювання якості та розроблення відповідних методик. Воно забезпечує належну інформаційну базу для схвалення внутрішніх рішень та реалізації мети дослідження — розвитку високого рівня управлінських умінь керівників ДНЗ.

Проте жодна модель не в змозі врахувати всі особливості та задовольнити різні потреби в самооцінюванні системи освіти. Оцінювання розглядається як засіб, що дає змогу керівникові ДНЗ визначити рівень його управлінських умінь. Ідея самооцінювання базується на розумінні того, що керівник ДНЗ має вивчити власну діяльність у межах своїх ресурсів і загальних можливостей, визначити перспективу професійного вдосконалення, зокрема розвитку своїх управлінських умінь. Самооцінка можливостей керівника ДНЗ лежить в основі його самовизначення, оскільки у процесі діяльності особистість постійно оцінює предмети, явища, ситуації, вчинки й наслідки дій інших людей, передбачає й враховує їх. За допомогою оцінювання людина впливає на оточуючих і набуває оціночних умінь. Від вірної самооцінки багато в чому залежить діяльність керівника ДНЗ.

Як правило, за умови низького рівня сформованості «Я-концепції» оцінка особистої діяльності керівника ДНЗ задовольняє його на репродуктивному рівні, і він відмовляється від подальшого розроблення будь-якої проблеми. Якщо ж він незадоволений певною мірою одержаним показником і продовжує пошук нового рішення проблеми, то спостерігається активізація його пошукової діяльності, побудова нових, варіативних способів досягнення поставленої мети.

У системі ПК можна використовувати також метод експертних оцінок, розглянутий Л. Перміною, для визначення рівня сформованості професійних умінь керівників ЗНЗ<sup>6</sup>.

*Шостий принцип.* Крім абсолютного показника  $k_i$ , кожна проста або складна властивість може характеризуватися і відносним показником  $v_i$ , який визначається з формули  $v_i = k_i : k$ , де  $k$  – еталонний (базовий) показник.

У нашому випадку для визначення абсолютних показників властивостей  $k_i$  використовувалася двобальна шкала, відтак еталонний показник  $k = 2$ . Керівник ДНЗ, вміння якого відповідає абсолютному стандарту (тобто часто та ефективно використовується), у відносному вимірюванні отримує одиницю ( $2 : 2 = 1$ ). Керівник, у якого вміння проявляється частково під час виконання своїх професійних обов'язків, отримує 0,5 ( $1 : 2 = 0,5$ ). Якщо вміння керівника проявляється недостатньо, то він отримує 0 ( $0 : 2 = 0$ ).

---

<sup>10</sup> Шамова Т. И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высших пед. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. — М. : Академия, 2002. — 384 с. — С. 53.

<sup>6</sup> Пермінова Л. А. Развитие профессиональных умений руководителя школы у системе курсовой подготовки: дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. А. Пермінова. — К., 2002. — 207 с.

*Сьомий принцип.* Визначення вагомості кожного фактора з погляду пріоритетності.

Поряд із  $k_i$  (абсолютним показником) та  $v_i$  (відносним показником), кожна проста або складна властивість характеризується також своєю вагомістю (важливістю) серед усіх інших властивостей — коефіцієнтом вагомості показника властивості.

У розглядуваній нами факторно-критеріальній моделі кожний компонент (фактор) — група управлінських умінь — має свою вагу в частках одиниці  $m_j$ . Параметри  $m_j$  було визначено експериментально за допомогою методу Дельфі, який запропонували у США на початку 1950-х років учені Т. Дж. Гордон та О. Хелмер. З погляду зручності методики проведення опитувань експертів метод Дельфі є найбільш наочним, гнучким і доступним для опрацювання результатів<sup>5</sup>.

Сутність цього методу полягає у виявленні переваг у поглядах фахівців з того чи іншого питання. Так, керівникам ДНЗ було запропоновано проранжувати фактори з огляду пріоритетності, тобто навпроти кожної з п'яти груп умінь (2 колонка таблиці 1) вказати її ієрархічний номер у системі найбільш значущих умінь (1 – найбільш значущий; 5 – найменш значущий). Сума оцінок експертів буде завжди однаковою і залежатиме тільки від кількості факторів, тобто  $1+2+3+4+5=15$ . Помноживши їх на кількість експертів (у нашому випадку вагомість визначалася за допомогою 254 респондентів — керівників ДНЗ різних регіонів України, що проходили курсове навчання в ОППО та ЦППО), дістанемо максимально можливий бал —  $n = 254 * 15 = 3810$ .

Далі підраховується сумарна кількість балів, виставлених керівниками ДНЗ за кожним фактором  $n_j$ , наприклад, за підрахунками 254 анкет, діагностико-прогностичні уміння отримали  $n_1 = 838$  балів, тоді визначається відносна вагомість кожного фактора як співвідношення сумарної кількості балів  $n_j$  із загальноможливою кількістю балів  $n = 3810$ , тобто  $m_j$  визначається з формули

$$m_j = \frac{n_j}{n}$$
. Наприклад, вагомість діагностико-прогностичних умінь становить

$$m_1 = \frac{n_1}{n} = \frac{838}{3810} \approx 0,22$$

Подібні підрахунки проводимо за кожним фактором, здобуті показники вагомості заносимо до факторно-критеріальної таблиці. Різні фактори мають різну вагомість, але сума коефіцієнтів їх вагомостей дорівнює 1,0 (одиниці). Одиниця символізує еталон керівника ДНЗ, який володіє всією сукупністю управлінських умінь, необхідних для ефективного управління установою, тобто

$$m_1 + m_2 + m_3 + m_4 + m_5 = 0,22 + 0,22 + 0,18 + 0,21 + 0,17 = 1.$$

---

<sup>5</sup> Оцінювання роботи загальноосвітнього навчального закладу I ступеня за кінцевими результатами: курс лекцій / уклад. О. Л. Ануфрієва. — К. : Міленіум, 2003. — 32 с.



Зі свого боку, кожний критерій (управлінське вміння керівника ДНЗ, що максимально характеризує групу вмінь) також має свою вагомість  $t_i$  ( $\sum_{i=1}^n t_i = 1$ ). Вагомість кожного критерію визначалася методом Дельфі за алгоритмом, аналогічним до вищенаведеного (4 колонка таблиці 1), залежно від важливості для цього фактора (групи вмінь).

Зокрема, для діагностико-прогностичних умінь було здійснено такі розрахунки. Для кожного з трьох умінь цієї групи сума оцінок експертів буде завжди однаковою і залежатиме тільки від кількості факторів, тобто  $1+2+3 = 6$ . Помноживши їх на кількість експертів (у нашому випадку їх 254 особи), дістанемо максимально можливий бал —  $n = 254 \cdot 6 = 1524$ .

Далі підраховується сумарна кількість балів, виставлених керівниками ДНЗ за кожним критерієм  $n_j$ . Сумарна кількість балів, виставлених експертами для вміння визначати стратегічні та тактичні цілі, специфіку, головні завдання та прогнозувати на цій основі діяльність і концепцію закладу освіти, становить  $n_1 = 655$ ; вміння здійснювати освітній моніторинг, виявляти й оцінювати динаміку розвитку ДНЗ набрало  $n_2 = 366$  балів; вміння здійснювати перспективне, річне й оперативне планування має  $n_3 = 503$  бали. Тепер визначаємо відносну вагомість кожного критерію як співвідношення сумарної кількості балів  $n_j$  із загальноможливою кількістю балів  $n = 1524$ , тобто  $t_j$  визначається з формули

$$t_j = \frac{n_j}{n}. \text{ Для вмінь діагностико-прогностичної групи отримуємо такі дані:}$$

$$t_1 = \frac{n_1}{n} = \frac{655}{1524} \approx 0,43, \quad t_2 = \frac{n_2}{n} = \frac{366}{1524} \approx 0,24, \quad t_3 = \frac{n_3}{n} = \frac{503}{1524} \approx 0,33.$$

Отже,  $t_1 + t_2 + t_3 = 0,43 + 0,24 + 0,33 = 1$ , де одиниця символізує еталон — керівника ДНЗ, який володіє всією сукупністю діагностико-прогностичних умінь.

Для зручності розрахунки можна опрацьовувати за допомогою табличного редактора Excel.

*Восьмий принцип.* Комплексну оцінку якості (U) — рівня розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ — можна подати як деяку функцію відносних показників  $U_j$  та коефіцієнтів вагомості  $m_j$  та  $t_i$ .

У побудованій нами факторно-критеріальній таблиці комплексну оцінку рівня сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ виражено формулою:

$$U = m_1 \cdot \sum_{i=1}^3 t_i \cdot v_i + m_2 \cdot \sum_{i=1}^6 t_i \cdot v_i + m_3 \cdot \sum_{i=1}^4 t_i \cdot v_i + m_4 \cdot \sum_{i=1}^4 t_i \cdot v_i + m_5 \cdot \sum_{i=1}^3 t_i \cdot v_i, \quad (1)$$

Формула (1) отримана за аналогією до формули визначення загального рівня діяльності керівника ЗНЗ<sup>7</sup>. Так само часткові оцінки факторів  $u_j$  обчислюються за формулою:

<sup>7</sup> Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб. / ред. Л. І. Даниленко. — К. : Міленіум, 2004. — 272 с. — С. 90.

$$U_j = m_j \cdot \sum_{i=1}^n t_i \cdot v_i \quad (2)$$

Рівень розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ визначається методом самооцінювання з використанням шкали Г. Єльникової для визначення рівня управлінської компетентності керівника ЗНЗ: «якщо загальна сума балів менша від 0,50, то це недостатній рівень управлінської компетентності, керівник не відповідає посаді; 0,50–0,65 — критичний рівень компетентності; 0,66–0,79 — достатній рівень компетентності; 0,80–1,00 — оптимальний рівень компетентності»<sup>7</sup>. Цю шкалу ми адаптували для низького, середнього і високого рівнів сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ і подали таблицею (табл. 2).

Таблиця 2

**Межі рівнів сформованості управлінських умінь по групах та в цілому**

Управлінські вміння	Рівні		
	Низький	Середній	Високий
Діагностико-прогностичні	0–0,109	0,110–0,175	0,176–0,22
Організаційно-регулятивні	0–0,109	0,110–0,175	0,176–0,22
Контрольно-коригувальні	0–0,089	0,090–0,143	0,144–0,18
Уміння управління комунікаціями	0–0,104	0,105–0,167	0,168–0,21
Уміння управління самим собою (власною поведінкою)	0–0,084	0,085–0,135	0,136–0,17
Загалом:	0–0,49	0,50–0,79	0,80–1

Межі для кожної групи визначаються так. Вагомість для кожної групи вмінь приймається за 100%, потім визначається число, що становить 80% та 50% від вагомості. Наприклад, якщо для діагностико-прогностичної групи вмінь  $m = 0,22$ , то 0,22 становить 100%, 0,176 становить 80% від 0,22 та 0,110 становить 50%. Тепер визначимо межі високого, середнього та низького рівнів для діагностико-прогностичної групи вмінь:

- 0,176 (80%) та 0,22 (100%) — відповідно нижня і верхня межі високого рівня сформованості діагностико-прогностичних умінь;
- 0,110 (50%) та 0,175 (80% – 0,001) — відповідно нижня і верхня межі середнього рівня сформованості діагностико-прогностичних умінь;
- 0 (0%) та 0,109 (50% – 0,001) — відповідно нижня і верхня межі низького рівня сформованості діагностико-прогностичних умінь.

Так само проводяться розрахунки для кожної групи вмінь. Загальний рівень сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ визначається як сума всіх груп умінь, які для зручності округлено до сотих.

Діагностику рівня оцінювання управлінських умінь керівників ДНЗ на основі факторно-критеріального моделювання доцільно здійснювати за допомогою спеціально розробленої програми у табличному редакторі Excel. Факторно-

<sup>7</sup> Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб. / ред. Л. І. Даниленко. — К. : Міленіум, 2004. — 272 с. — С. 84.

критеріальне моделювання для визначення динаміки розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ доцільно здійснювати впродовж тривалого часу.

Для визначення динаміки розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ у системі ПК відповідну діагностику необхідно використовувати щонайменше двічі: на початку та по завершенню певного етапу навчання.

Для об'єктивності самооцінювання та динаміки розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ у системі ПК можна також використати критерії оцінки управлінської діяльності керівника ДНЗ, що дають можливість опосередковано визначити рівень сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ. Для оцінювання динаміки розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ безпосередньо під час здійснення ними управління можна використовувати такі параметри: показники розвитку умінь управління діяльністю ДНЗ – успішність дітей-випускників ДНЗ у школі, стан захворюваності, стан матеріальної бази, залучення додаткових коштів, ведення діловодства; показники розвитку умінь управління стосунками — плинність педагогічних кадрів; наявність конфліктів у колективі; наявність скарг на діяльність керівника; виступи у ЗМІ; активність колективу ДНЗ щодо організації різноманітних заходів різного рівня. Оцінювання за цими параметрами мають здійснювати експерти, якими можуть виступати спеціалісти (методисти) з організації дошкільної освіти управлінь (відділів) освіти на місцях.

### **Висновки**

Отже, на прикладі факторно-критеріальної моделі оцінювання сформованості управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації можна запропонувати загальний алгоритм реалізації принципів кваліметрії:

- 1) визначити об'єкт оцінювання та його структурні елементи;
- 2) визначити показники оцінювання (фактори та критерії);
- 3) визначити значення абсолютних показників оцінювання;
- 4) визначити вагомість кожного фактора та критерію з погляду пріоритетності методом Дельфі;
- 5) скласти кваліметричну (факторно-критеріальну) модель;
- 6) визначити шкалу оцінювання об'єкта;
- 7) визначити діагностичний метод оцінювання (методи метрології, методи експериментальної психології, метод експертних оцінок, самооцінювання тощо);
- 8) оцінювання об'єкта за кваліметричною моделлю;
- 9) підготовка рекомендацій за результатами оцінювання.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Запропонований нами алгоритм реалізації принципів кваліметрії, що містить виокремлення факторів та їх критеріїв, методику кваліметричних обчислень значущості факторів і критеріїв та ступеня їх прояву й часткову оцінку, на прикладі

розробленої авторської факторно-критеріальної моделі оцінювання сформованості управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації дає змогу зрозуміти сутність факторно-критеріального моделювання для оцінювання різноманітних явищ педагогічної й управлінської діяльності в поєднанні з іншими методами оцінювання.

### Список використаних джерел

1. Ануфрієва О. Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук: 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / О. Л. Ануфрієва. — К., 2000. — 18 с.
2. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. — К.: ІЗМН, 1996. — 140 с.
3. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. — К.: ДАККО, 1999. — 303 с.
4. Махія Т. А. Розвиток управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / Т. А. Махія. — К., 2011. — 265 с.
5. Оцінювання роботи загальноосвітнього навчального закладу I ступеня за кінцевими результатами: курс лекцій / уклад. О. Л. Ануфрієва. — К.: Міленіум, 2003. — 32 с.
6. Пермінова Л. А. Розвиток професійних умінь керівника школи у системі курсової підготовки: дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / Л. А. Пермінова. — К., 2002. — 207 с.
7. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб. / ред. Л. І. Даниленко. — К.: Міленіум, 2004. — 272 с.
8. Словник іншомовних слів: 23 000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт [та ін.]. — К.: Довіра, 2000. — 1018 с.
9. Советский энциклопедический словарь / [гл. ред. А. М. Прохоров]. — М.: Сов. энциклопедия, 1984. — 1600 с.
10. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высших пед. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. — М.: Академия, 2002. — 384 с.

**Tetyana Makhynya**

**FEATURES REALISATION OF THE PRINCIPLES OF QUALIMETRY  
ON THE EXAMPLE OF THE MODEL OF MANAGERIAL SKILLS  
OF THE HEADS OF PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

In the article the author presents the quotient-criteria evaluation model of formation of managerial skills of heads of pre-school educational institutions in the system of postgraduate training that is developed with the main principles of quality control.

The specified model allows to divide managerial skills of the heads of pre-school educational institutions into five groups of management skills. All of these groups of management skills expressed of their set that satisfies certain direction and level of management control. Severity of management skills is defined in terms of the degree of satisfaction of specific social and personal needs that based on self-evaluation. It based on the understanding that the head of pre-school educational institution should examine his activity within their resources and common opportunities and define the term of professional development, including the development of his managerial skills.

There is the qualimetric device for the calculation of significance group of management skills in general and management skills separately, and the degree of its expression and partial evaluation and some assessment formulas to calculate the formation of managerial skills.

This article deals with the calculations for determining low (almost no ability to apply), medium (as manifested management skills sufficient to perform functional duties) and high (when management skills often and effectively used) the levels of managerial skills of leaders of pre-schools through self-assessment.

This model makes it possible to check the level of the development of management skills of the heads of pre-schools in the system of training and determine the dynamics of their development by phasing in education using the following parameters: the success of child graduates; the state of their disease; state of the material base of educational institution; the involvement of additional funds; the level of record keeping; staff turnover; conflicts in the team; availability of complaints about the activities of the head; the number of printed materials in periodicals; activity of members during various events of different levels.

**Моцик Богдан Васильович,**  
аспірант Інституту педагогіки НАПН України

## **РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ**

**Анотація.** Подано ретроспективний аналіз стану теоретичної розробленості інформаційного забезпечення управління якістю освіти в школі з позицій психолого-педагогічних наук, школознавства, менеджменту якості освіти за різних соціально-економічних умов функціонування системи освіти в країні.

**Ключові слова:** інформація, класифікації інформації, інформаційне забезпечення управління, якість освіти, види інформації, організаційна інформація, управлінська інформація.

**Моцик Богдан Васильевич**

## **РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** Представлен ретроспективный анализ состояния теоретической разработанности информационного обеспечения управления качеством образования в школе с позиций психолого-педагогических наук, школоведения, менеджмента качества образования в различных социально-экономических условиях функционирования системы образования в стране.

**Ключевые слова:** информация, классификации информации, информационное обеспечение управления, качество образования, виды информации, организационная информация, управленческая информация.

**Bohdan Motsyk**

## **RETROSPECTIVE ANALYSIS OF PROBLEMS OF INFORMATION SUPPORT OF EDUCATION MANAGEMENT QUALITY**

**Abstract.** The article deals with a retrospective analysis of the problem of theoretical development information management quality education in schools from the standpoint of psychological and pedagogical sciences, school management, management of education quality in different socio-economic conditions of the education system in the country.

**Keywords:** information, information classification, information security management, quality of education, types of information, organizational information, administrative information.

### **Постановка проблеми**

**Вступ.** Накопичення значного масиву неструктурованої інформації, що циркулює у сфері освіти, спричиняє стихійне функціонування інформаційних

потоків і ресурсів, вимагає зростання ролі керівництва у забезпеченні якісної освіти й інформаційного забезпечення управління як одного з дієвих інструментів спрямування змін у бажаному напрямі й факторів ефективності управління якістю у сфері освіти та підтверджує актуальність проблеми. За таких умов необхідним є здійснення аналізу та систематизації одержаних наукових і практичних результатів учених і дослідників з окресленої проблеми в педагогіці для з'ясування можливостей виконувати невідкладні завдання модернізаційних процесів щодо надання учнівській молоді якісної освіти європейської та світової якості на сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

У працях В. Алфімова, Н. Дічек, М. Босенко, Л. Калініної, Н. Кнорр, В. Маслова, Н. Островерхової, Л. Парашенко, М. Рябухи, Г. Сазоненко, В. Семенюка, А. Сологуба, Б. Чижевського, С. Чуйко та інших подано ретроспективний і системний аналіз діяльності ліцеїв, розкрито специфіку ліцейської освіти в Україні, особливості змісту освіти, форми, методи, принципи й методи навчання ліцеїстів, розкрито організаційно-педагогічні умови навчально-виховного процесу в ліцеї-інтернаті, обґрунтовано ефективність системи управління навчально-виховним процесом у новому режимі, розкрито методику проведення уроків і самопідготовки, позакласної виховної роботи, самоосвіти і самовиховання вихованців ліцею-інтернату<sup>24</sup>.

Однак, незважаючи на те, що в педагогічній науці вже нагромаджено певні знання про управлінські інформаційні системи, теоретико-методологічне обґрунтування системи інформаційного забезпечення управління якістю освіти в багатопрофільному ліцеї, яке б передбачало процеси вироблення, передавання, одержання, опрацювання та трансформацію інформації кінцевому споживачеві не виступало предметом вивчення, а тому потребує окремого розгляду відповідно до сучасних наукових підходів, інтеграції наукового знання з різних галузей.

*Мета* дослідження – розкрити результати ретроспективного аналізу стану теоретичної розробленості проблеми інформаційного забезпечення управління якістю освіти у сфері освіти.

### **Виклад основного матеріалу**

Відповідно до об'єкта та предмета дослідження – системи управління багатопрофільним ліцеєм і її підсистеми – інформаційного забезпечення управління якістю освіти, що спрямоване на виконання, гарантію рівного доступу до якісної освіти ліцеїстів, необхідно здійснити ретроспективний аналіз концептуальних підходів до теорії та технологій інформаційного забезпечення управління у сфері освіти.

---

<sup>24</sup> Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорннера ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с. — (Серия «Бизнес-класс»).

Маємо широкий міждисциплінарний діапазон проблем для дослідження дев'ятого напрямку основних напрямів дослідження з педагогічних і психологічних наук в Україні: «Якість освіти. Управління розвитком освіти» – «Якість освіти як педагогічна категорія та об'єкт управління», «теоретичні та методичні засади управління якістю освіти», «методичні засади нормування якості освіти», «управління якістю освітньої діяльності», «мультимедійні технології контролю якості освіти», «моніторинг якості усіх рівнів освіти та його науково-методичне забезпечення», «якість педагогічної та управлінської діяльності», «ресурсне забезпечення якісної освіти», «професійна готовність керівників ЗНЗ до управління якістю освіти» – що є взаємопов'язаними та взаємозумовленими соціальним замовленням на якісну освіту<sup>15</sup>, певною мірою торкаються проблематики дослідження й зумовили потребу у вивченні та аналізі низки праць відомих теоретиків наукового менеджменту.

Праці М. Альберта, М. Барад, М. Вебера, М. Вудкока, Е. Демінга, Дж. Джуран, М. Мескона, Т. Пітерса, С. Паркінсона, А. Файоля, Ф. Тейлора, П. Уотермана, М. Хедоурі, Л. Якоккі та інших, в яких розкрито контроль за якістю продукції, ефективне керівництво, обґрунтовується залежність між «якістю» та створенням умов для здійснення ефективного процесу управління, що забезпечує якість продукту та результатів, порушується питання щодо необхідності обґрунтування та реалізації системи інформаційного забезпечення управління, взаємозалежності між рівнем готовності керівників до забезпечення якості систем та якості процесів<sup>24</sup>.

Для визначення сутнісних характеристик системи інформаційного забезпечення управління якістю освіти в багатопрофільному ліцеї вважаємо за доцільне розглянути становлення та розвиток інформаційного підходу до управління у сфері освіти у взаємозв'язку з системним і діяльнісним науковими підходами. Історіографічний аналіз проблеми інформаційного забезпечення управління школою свідчить, що наприкінці ХІХ ст. процес збору інформації про різні процеси та аспекти життєдіяльності школи був предметом діяльності не тільки органів центральної влади, а й більшості земств, які прагнули удосконалити керівництво на місцях. У постреволуційний період проблема управління освітою на основі інформації була предметом спеціальних наукових досліджень. Значний вклад у розроблення цієї проблеми зробив учений М. Йорданський, який ще в 1920-ті роки обґрунтував низку важливих положень про школу як автономний суспільний та господарчий механізм, як адміністрування та фінансове керівництво, організацію збору та подальшої роботи з інформацією, її використання в управлінні

---

<sup>15</sup> Отчет о работе РАО за 2007 год [электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.raop.ru/index.php?id=635>. — С. 13–15.

<sup>24</sup> Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорннера ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с. — С. 387–416. — (Серия «Бизнес-класс»).



навчально-виховним процесом у школі<sup>22</sup>. Він розглядав процес збору інформації не заради самої інформації, а для досягнення визначених цілей управління та мети освіти, контролю за їх реалізацією, аналізу причин відхилень від цілей з подальшим коригуванням, тобто як один з важливих інформаційних процесів технологічної компоненти інформаційного забезпечення управління школою.

Педагогічні ідеї М. Йорданського не знайшли широкого поширення через сформовану та введenu на той час практику централізованої розгалуженої інформаційної системи управління школою з суворою звітністю перед губернськими, повітовими та волосними відділами народної освіти. У низці праць було висвітлено рекомендації щодо змісту та способів збору відомостей про роботу шкіл для звітування по ієрархічній управлінській вертикалі, що заклали основу так званого статистичного підходу до розв'язання проблем інформаційного забезпечення управління навчально-виховним процесом (А. Мандрика, В. Манжос, К. Ніконов та ін.). Однак застосувати величезний потік статистичної інформації в практиці управління школою не лише повною мірою, а й частково не стало можливим.

На початку 1930-х років розпочато спроби об'єктивно розібратися в сутності проблеми та визначенні оптимального рівня інформаційного забезпечення навчально-виховним процесом з позицій комплексного підходу. Прагнення до визначення оптимальних параметрів збору інформації, які відображають специфіку конкретної школи (В. Сорока-Росінський та ін.), не було підтримано. Після уніфікації типів шкіл, змісту освіти та методів навчально-виховної роботи, з 1930-х років було запроваджено вертикальну систему управління за принципом управління «зверху – вниз», яка тривалий час була незмінною та удосконалювалася керівниками вищих шаблів керівництва системою освіти. Керівники шкіл, як підлегли, беззаперечно виконували розпорядження та інструкції без ухвалення самостійних управлінських рішень. За такої адміністративно-бюрократичної системи радянської доби процеси збору й аналізу статистичної інформації проходили формально, а кількісна інформація не мала суттєвого значення для управління школою.

Для 1960–1970-х років характерним було запровадження наукової організації праці в школі, використання елементів педагогічного аналізу у внутрішньошкільному управлінні, поява нових ідей, що сприяло педагогічній ініціативі, організації психолого-педагогічних досліджень, удосконаленню системи управління на основі організаційно-управлінської інформації (В. Баймаковський, Є. Березняк, Ю. Конаржевський, Ф. Паначин, М. Портнов, П. Худоминський, М. Черпінський та ін.).

---

<sup>22</sup> Чернов Ю. В. Информационное обеспечение управления учебно-воспитательным процессом в средней общеобразовательной школе : дис. ... канд. пед. наук : 13. 00.01 / Ю. В. Чернов ; МГПИ им. В. И. Ленина. — М., 1980. — 141 с. — С. 12.

Для 1980-х років притаманним є обґрунтування теоретичних основ школознавства, теорії оптимізації навчально-виховного процесу, застосування нових педагогічних та інформаційних технологій та ідей кібернетики, екстраполяція конструктів кібернетики для позначення й опису процесу управління школою з позицій системно-кібернетичного підходу, розроблення та запровадження критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітньої школи, основ формування внутрішньошкільної інформації, розроблення й обґрунтування інформаційного забезпечення планування й управління навчально-виховним процесом у середній загальноосвітній школі, внутрішньошкільної педагогічної інформації в межах реалізації шкільної реформи в СРСР (1985 р.) (Ю. Бабанський, В. Баймаков, В. Беспалько, Ю. Конаржевський, М. Кондаков, Ю. Кузнецов, О. Орлов, А. Рудзіте, В. Татьянченко, А. Тютін, Т. Шамова, Т. Чекмарьова, Ю. Чернов та ін.).

Розвиток педагогічної творчості та майстерності у 1990-х роках призвів до ускладнення управлінської діяльності, слугував стимулом для подальших поглиблених досліджень проблем удосконалення внутрішньошкільного управління з позицій системного, діяльнісного та поведінкового наукових підходів. Зокрема, це стосується питань методології внутрішньошкільного управління, нових інформаційних підходів до управління навчально-виховним процесом, структурування інформаційних потоків в управлінській діяльності рай(міськ)вно та педагогічно-управлінської інформації в школі, методичних рекомендацій щодо формування управлінських інформаційних систем в умовах загальноосвітньої школи, педагогічної системи внутрішньошкільного управління якістю навчальних досягнень, формування інформаційного банку керівника школи, управління якістю освіти на основі інформаційних технологій й освітнього моніторингу (В. Бодряков, В. Васильєв, А. Вербицька, Г. Єльнікова, В. Маслов, Д. Матрос, Д. Полев, Н. Мельнікова, А. Капто, О. Орлов, М. Поташник, В. Пikelьна, О. Удод, С. Подмазін, О. Шпак, В. Драгун та ін.)<sup>2; 3; 8; 13; 18; 20</sup>. Власне, у цей період було закладено теоретичні підвалини інформаційного та системно-кібернетичного підходу для застосування в освітніх системах, обґрунтування інформаційного забезпечення як неодмінного атрибуту та категорії теорії внутрішньошкільного

---

<sup>2</sup> Васильєв В. В. Информационное обеспечение управления общеобразовательной школы / В. В. Васильев. — Воронеж : Из-во Воронеж. ун-та, 1990. — 114 с.

<sup>3</sup> Вербицкая А. О. Учебный процесс: информация, анализ, управление / А. О. Вербицкая, В. Д. Бодряков. — М. : Сентябрь, 1998. — 128 с.

<sup>8</sup> Капто А. Е. Без информации нет управления / А. Е. Капто // Управление современной школой: пособие для директора школы ; под ред. М. М. Поташника. — М., 1992. — С. 79–86.

<sup>13</sup> Маслов В. І. Система інформації та комп'ютерної технології в управлінні школою: посіб. для слухачів фак-ту післядипломної освіти та керівників шкіл / В. І. Маслов, О. Т. Шпак, В. П. Драгун. — К. : Ін-т змісту і методів навчання, 1996. — 80 с.

<sup>18</sup> Татьянченко В. С. Информационные банки руководителя общеобразовательной школы / В. С. Татьянченко. — Челябинск : ИУУ, 1992. — 112 с.

<sup>20</sup> Тютин А. А. Информация в управленческой деятельности рай(гор)оно: управление народным образованием в районе(городе) / А. А. Тютин ; под ред. М. И. Кондакова [и др.]. — М. : Просвещение, 1981. — 192 с.

управління, здійснено розроблення й обґрунтування концепції інформаційного забезпечення структурних підрозділів органів управління ученими за керівництвом В. Рєвіна, узагальнено досвід розроблення систем внутрішньошкільної інформації різних форм<sup>10</sup>.

Феномен інформації, що є ключовим компонентом і переважно статистичним за видовою ознакою, від якої залежить ефективність класичної адміністративно-бюрократичної системи управління за всією ієрархічною вертикаллю, висвітлено в працях М. Захарова, М. Кондакова, О. Орлова, А. Тютіна, Ф. Паначина, М. Портнова, П. Худомінського та інших учених за радянської доби<sup>14; 20; 21</sup>.

Інформаційне забезпечення, як складник умов забезпечення функціонування шкіл і діяльності суб'єктів управління, залежно від соціально-економічного і культурно-духовного розвитку суспільства, з позицій менеджменту діяльності одним із перших розглядає російський учений В. Симонов, визначаючи такі внутрішні умови, як: технологічні, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні<sup>20</sup>.

Вивчення й аналіз праць Л. Калініної, А. Капто, Ю. Конаржевського, Ю. Кузнецова, О. Орлова, Ф. Паначина, В. Пікельної, О. Удода, М. Портнова, А. Рудзите, В. Симонова, В. Сухомлинського, В. Татьянченка, А. Тютіна, Т. Шамової й Т. Чекмарьової, С. Шишова свідчить, що автори розглядають інформацію ключовим елементом усієї ієрархічної вертикалі управління за різних умов функціонування системи освіти в країні, здійснюючи авторські класифікації педагогічної та організаційно-управлінської інформації й інформаційних потоків у системі внутрішньошкільного управління, інформацію як фактор підвищення ефективності управлінської діяльності, управління школою та управління сферою освіти загалом як основу формування управлінських систем в умовах загальноосвітньої школи й інформаційного банку керівника школи.

Узагальнюючи досвід роботи районних(міських) управлінь освіти, науковці-практики обґрунтовують роль інформації на різних ієрархічних рівнях управління системою освіти та роблять аналогічні висновки (Г. Єльнікова, М. Корніяка, В. Лізинський, В. Лунячек, В. Петров).

Узагальнення основних положень наукових праць учених, у яких розкрито інформаційний аспект управління, засвідчили, що більшість із них убачають перманентний процес опрацювання інформації необхідною умовою ефективного

---

<sup>10</sup> Концепция информационного обеспечения структурных подразделений органов управления / под. ред. В. А. Ревина. — К. : Наука, 1993. — 30 с.

<sup>14</sup> Орлов А. А. Проблемы систематизации информации / А. А. Орлов // Информационное обеспечение управления развитием региональной системы образования: материалы науч.-практ. конф. — Тула, 1996. — С. 9–10.

<sup>20</sup> Тютин А. А. Информация в управленческой деятельности рай(гор)оно: управление народным образованием в районе(городе) / А. А. Тютин ; под ред. М. И. Кондакова [и др.]. — М. : Просвещение, 1981. — 192 с.

<sup>21</sup> Хохлова С. В. Мониторинг качества школьного образования : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. пед. наук : 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / С. В. Хохлова. — Тюмень, 2003. — 24 с. — С. 12.

управління (В. Афанасьєв, А. Берг, В. Биков, Г. Єльнікова, М. Згуровський, Ю. Конаржевський, В. Маслов, В. Пікельна, Ю. Чернов, С. Янг та ін.)<sup>1; 9; 10; 11; 13; 20; 22; 23</sup>.

У цьому контексті сучасний дослідник В. Петров зазначає, що вітчизняними (зокрема, це В. Биков, В. Бондар, В. Гуменюк, А. Лігоцький, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Руденко та ін.) та зарубіжними (В. Бодряков, Н. Васильєва, Ю. Васильєв, Л. Вінарик, В. Вишневська, В. Корнєв, М. Поташнік, Г. Утілов, В. Наєнко, Г. Сурмило, О. Суслов, В. Татяниченко, Ю. Чернов, А. Щедрін та ін.) науковцями порушується питання про інформаційне й аналітичне забезпечення управління як таке, що перше акумулює зміни навколишнього середовища<sup>17</sup>.

Функції кожної управлінської структури, як і управлінської підструктури загалом, – це цільові функції, що детерміновані метою діяльності суб'єкта управління та метою функціонування об'єкта. Як стверджують Г. Єльнікова та В. Петров, «...будь-які зміни у системі управління закономірно пов'язані з об'єктивною необхідністю якісної перебудови його інформаційного забезпечення, адже розвиток управління забезпечується регулюванням цільових функцій, котрі активізують висхідні та низхідні потоки інформації. До останніх належать розпорядження, нормативні документи, які передаються субординаційним ланцюгом. Така інформація відображає вимоги соціального середовища. Висхідні потоки утворює інформація повідомлення (діагностична), що поєднується з інформацією діалогічною (продукується в управлінському циклі певного рівня регіональної загальної середньої освіти) та претензійною (одержується у процесі

---

<sup>1</sup> Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія / В. Ю. Биков. — К. : Атіка, 2008. — 684 с.

<sup>9</sup> Конаржевский Ю. А. Пути совершенствования управления школой / Ю. А. Конаржевский, В. П. Баймаковский. — Челябинск : Южно-Уральское кн. изд., 1972. — 116 с.

<sup>10</sup> Концепция информационного обеспечения структурных подразделений органов управления / под. ред. В. А. Ревина. — К. : Наука, 1993. — 30 с.

<sup>11</sup> Кузнецов Ю. К. Педагогическая информация и управление школой: учеб. пособие / Ю. К. Кузнецов. — Калинин : КГУ, 1985. — 79 с.

<sup>13</sup> Маслов В. І. Система інформації та комп'ютерної технології в управлінні школою: посіб. для слухачів фак-ту післядипломної освіти та керівників шкіл / В. І. Маслов, О. Т. Шпак, В. П. Драгун. — К. : Ін-т змісту і методів навчання, 1996. — 80 с.

<sup>20</sup> Тютин А. А. Информация в управленческой деятельности рай(гор)оно: управление народным образованием в районе(городе) / А. А. Тютин ; под ред. М. И. Кондакова [и др.]. — М. : Просвещение, 1981. — 192 с.

<sup>22</sup> Чернов Ю. В. Информационное обеспечение управления учебно-воспитательным процессом в средней общеобразовательной школе : дис. ... канд. пед. наук : 13. 00.01 / Ю. В. Чернов ; МГПИ им. В. И. Ленина. — М., 1980. — 141 с.

<sup>23</sup> Шамова Т. И. Совершенствование системы внутришкольной педагогической информации как важнейшее условие реализации школьной реформы: метод. реком. для слушателей ФППК, организаторов нар. образования / Т. И. Шамова, Т. К. Чекмарева. — М., 1985. — 67 с.

<sup>17</sup> Сенжук Ж. О. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / Ж. О. Сенжук. — К., 2009. — 20 с. — С. 5–6.

анкетування або соціологічного опитування). Обидві інформації опрацьовуються на відповідному рівні управління регіональною загальною середньою освітою»<sup>17</sup>.

Однак вивчення чинних авторських класифікацій інформації в ЗСО та ядра теорії інформаційного менеджменту дає змогу зауважити, що таке структурування інформаційних потоків у структурі управління є дещо спрощеним, без урахування різних видів інформації, що циркулює в ЗСО і ЗНЗ, не зовсім коректним є трактування видів інформації, з яких утворено висхідні та низхідні інформаційні потоки, терміни «інформація» і «повідомлення» розглядаються як синонімічні та ідентичні, за суттю.

Для останнього десятиліття ХХ ст. і початку ХХІ ст. характерним є інтенсивний пошук нових концептуальних ідей, що забезпечують підвищення якості загальної освіти. У ракурсі проблеми дослідження та для виконання поставлених завдань важливими є ідеї Ю. Васильєва, А. Капто, М. Портнова, П. Худомінського щодо оптимізації роботи з організаційно-управлінською інформацією у процесі внутрішньошкільного управління; В. Васильєва, Н. Протасової, В. Сластьоніна щодо необхідності визначення інформаційних джерел стосовно предмета дослідження й об'єкта управління в педагогічних системах; В. Мілітарьова, Є. Смірнова, А. Столяревської, А. Фінькова щодо взаємозв'язку інформаційного забезпечення й інформаційної культури педагогів; В. Беспалька, В. Васильєва, О. Галуса, П. Карташова щодо забезпечення інформаційних потреб педагогічних кадрів<sup>2; 6; 7; 8; 19; 20; 21; 22; 23; 24</sup>.

---

<sup>17</sup> Сенжук Ж. О. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / Ж. О. Сенжук. — К., 2009. — 20 с.

<sup>2</sup> Васильєв В. В. Информационное обеспечение управления общеобразовательной школы / В. В. Васильев. — Воронеж : Из-во Воронеж. ун-та, 1990. — 114 с.

<sup>6</sup> Васильєв В. В. Информационное обеспечение управления общеобразовательной школы / В. В. Васильев. — Воронеж : Из-во Воронеж. ун-та, 1990. — 114 с.

<sup>7</sup> Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія / Л. Калініна. — К. : Інформатор, 2008. — 472 с.

<sup>8</sup> Капто А. Е. Без информации нет управления / А. Е. Капто // Управление современной школой: пособие для директора школы ; под ред. М. М. Поташника. — М., 1992. — С. 79–86.

<sup>19</sup> Тезисы III Республиканской научно-практической конференции по совершенствованию управления и внедрения НОТ в систему народного образования. — Рига, 1986. — 43 с.

<sup>20</sup> Тютин А. А. Информация в управленческой деятельности рай(гор)оно: управление народным образованием в районе(городе) / А. А. Тютин ; под ред. М. И. Кондакова [и др.]. — М. : Просвещение, 1981. — 192 с.

<sup>21</sup> Хохлова С. В. Мониторинг качества школьного образования : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. пед. наук : 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / С. В. Хохлова. — Тюмень, 2003. — 24 с. — С. 12.

<sup>22</sup> Чернов Ю. В. Информационное обеспечение управления учебно-воспитательным процессом в средней общеобразовательной школе : дис. ... канд. пед. наук : 13. 00.01 / Ю. В. Чернов ; МГПИ им. В. И. Ленина. — М., 1980. — 141 с.

<sup>23</sup> Шамова Т. И. Совершенствование системы внутришкольной педагогической информации как важнейшее условие реализации школьной реформы: метод. реком. для слушателей ФППК, организаторов нар. образования / Т. И. Шамова, Т. К. Чекмарева. — М., 1985. — 67 с.

<sup>24</sup> Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорренра ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с. — (Серия «Бизнес-класс»).

Методологічна основа дослідження проблеми пов'язана з ідеями вчених В. Бикова, В. Бодрякова, Н. Вербицької, В. Журавльова, О. Орлова, В. Руденко, Ю. Чернова про необхідність упорядкування інформаційних процесів збору, опрацювання та збереження організаційно-управлінських даних із застосуванням технічних засобів; В. Гуменюк, В. Маслова, Л. Фішмана щодо систематизації інформаційних потоків, які функціонують у педагогічних системах, дають змогу визначити і конкретизувати структуру та зміст інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом; Р. Абдеева, Л. Калініної – про визнання особистості, освіти, інформації й теоретичного знання стратегічними ресурсами та найістотнішими цінностями у країні; Л. Калініної щодо оптимального поєднання змісту й обсягу інформації з її адресним одержанням для розв'язання професійних задач суб'єктами управління, НВП, самоуправління і громадського самоврядування<sup>1; 3; 4; 7; 13; 14; 23</sup>.

Цінність зазначених вище ідей, висновків і концептуальних положень полягає в тому, що вони становлять підґрунтя для подальшого вивчення й розвитку теорії й технології інформаційного забезпечення управління якістю освіти в ЗНЗ та ЗСО на засадах системології, синергетики, інформаційного менеджменту й соціальної інформатики в контексті Міжнародних стандартів ISO 9000-9003.

Репрезентовані та систематизовані в процесі дослідження орієнтовані на практику ідеї не тільки презентують своєрідний якісний розвиток філософської, управлінської та педагогічної думки за межі вже пізнаного раніше, а й є відображенням нового осмислення та розуміння проблеми управління якістю освіти багатопрофільним ліцеєм за сучасних умов формування інформаційної цивілізації, сприятимуть науковому обґрунтуванню моделі системи інформаційного забезпечення управління якістю освіти ліцеїстів на засадах інтеграції знань з різних галузей наук і принципу комплементарності (додатковості), оскільки будь-яка система знань не може бути самодостатньою, вона вимагає доповнення.

---

<sup>1</sup> Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія / В. Ю. Биков. — К. : Атіка, 2008. — 684 с.

<sup>3</sup> Вербицкая А. О. Учебный процесс: информация, анализ, управление / А. О. Вербицкая, В. Д. Бодряков. — М. : Сентябрь, 1998. — 128 с.

<sup>4</sup> Гуменюк В. В. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.01 «Теорія та історія педагогіки» / В. В. Гуменюк. — К., 2004. — 20 с.

<sup>7</sup> Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія / Л. М. Калініна. — К. : Інформатодор, 2008. — 472 с.

<sup>13</sup> Маслов В. І. Система інформації та комп'ютерної технології в управлінні школою: посіб. для слухачів фак-ту післядипломної освіти та керівників шкіл / В. І. Маслов, О. Т. Шпак, В. П. Драгун. — К. : Ін-т змісту і методів навчання, 1996. — 80 с.

<sup>14</sup> Орлов А. А. Проблемы систематизации информации / А. А. Орлов // Информационное обеспечение управления развитием региональной системы образования: материалы науч.-практ. конф. — Тула, 1996. — С. 9–10.

<sup>23</sup> Шамова Т. И. Совершенствование системы внутришкольной педагогической информации как важнейшее условие реализации школьной реформы: метод. реком. для слушателей ФППК, организаторов нар. образования / Т. И. Шамова, Т. К. Чекмарева. — М., 1985. — 67 с.

У процесі дослідження, під час розгляду підготовки керівників ЗНЗ до управління якістю освіти важливо враховувати науковий доробок Б. Жебровського та результати аналізу проблеми управління якістю освіти на основі Міжнародних стандартів ISO 9000-9003, низку державних документів у галузі освіти економічно розвинених країн світу, практичний зарубіжний досвід щодо забезпечення якості освіти, зокрема, представників практичної педагогіки «руху ефективних шкіл». Цей досвід, як і В. Пікельна і О. Удод, свідчить, що «...проблема управління є проблемою загальнонауковою, оскільки вона виступає предметом досліджень багатьох наук: менеджменту, економіки, соціології, юриспруденції, психології». «...У контексті управління якістю освіти цей феномен розглядають через методи і діяльність щодо забезпечення вимог якості. Звідси основну відмінність між загальною системою управління та системою управління якістю освіти вчені вбачають у тому, що остання полягає у встановленні та використанні всіма суб'єктами освіти пріоритетів якості: якості умов, якості процесу та якості результатів цього процесу»<sup>6</sup>.

Ученими Росії проведено фундаментальні та прикладні дослідження, присвячені розв'язанню проблем, пов'язаних із якістю освіти та проектуванням процесів управління якістю освіти (Є. Геворян, Л. Глухова, Г. Ахметжанова), інформаційному забезпеченню якості освіти в управлінні школою (А. Майоров, Т. Шамова), процесу управління якістю освіти на регіональному, субрегіональному (муніципальному), інституційному та локальному рівнях управління (А. Севрук), упровадженню моніторингу як інструменту оцінювання результатів якості освіти (С. Акмеєва, В. Кальней, Н. Кулемін, Д. Матрос, Н. Мельникова, Д. Полєв, С. Хохлова, С. Шишов та ін.), розробленню й обґрунтуванню технологій і механізмів управління якістю освіти (С. Воровщиков, С. Гільманов, В. Загвязінський, В. Панасюк, М. Поташник, Д. Тат'янченко, Е. Ямбург), запровадженню системи якості навчальних закладів і методичного супроводу запровадження моделі якості освітніх стандартів та освітніх закладів, контролю якості діяльності освітніх закладів, оцінюванню відповідності якості фактично наданих освітніх послуг відповідно до державного стандарту РФ<sup>16; 22</sup>.

Слід акцентувати увагу, що репрезентовані вище розвідки започатковано лише наприкінці 1990-х років та активізовано з 2005 р. з урахуванням концепції модернізації російської загальної середньої освіти, другого покоління державних освітніх стандартів, державно-нормативної бази функціонування й розвитку освіти

---

<sup>6</sup> Жебровський Б. М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.04 / Б. М. Жебровський ; Ін-т педагогіки і психології професійної освіти. — К., 2001. — 20 с. — С. 9.

<sup>16</sup> Петров В. Ф. Інформаційне забезпечення управління загальною середньою освітою в регіоні : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / В. Ф. Петров. — К., 2004. — 237 с. — С. 6.

<sup>22</sup> Чернов Ю. В. Информационное обеспечение управления учебно-воспитательным процессом в средней общеобразовательной школе : дис. ... канд. пед. наук : 13. 00.01 / Ю. В. Чернов ; МГПИ им. В. И. Ленина. — М., 1980. — 141 с.

Російської Федерації, наукових засад розвитку соціального інституту виховання дітей в умовах модернізації російського суспільства. Зауважимо, що ідеї, моделі та науково-методичний супровід якості освіти й управління нею представляє науковий інтерес для осмислення та визначення можливостей застосування різноманітних методів дослідження<sup>16</sup> й екстраполяції наукових результатів в інших національних освітніх системах за інших умов їх функціонування з урахуванням національних, культурних і регіональних особливостей.

Основні підходи до систематизації організаційно-управлінської, управлінської інформації розглядаються в теоретичному доробку В. Бикова, В. Васильєва, В. Гуменюк, Г. Єльнікової, Л. Калініної, А. Капто, Ю. Конаржевського, В. Маслова, О. Орлова, В. Татьянченка, А. Тютіна, Т. Шамової, А. Шміте. У дослідженнях цих та інших науковців обґрунтовано основні джерела інформації, проблеми організації зворотного зв'язку в процесі управління, інформаційні процеси впорядкування, збору, опрацювання, збереження організаційно-управлінської інформації, використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності керівника, специфіку автоматизації його праці.

Водночас інформаційне забезпечення управління якістю освіти в багатопрофільному ліцеї, як і ЗНЗ будь-якого типу, базується не лише на управлінській інформації, що циркулює в ЗНЗ, а й на інших видах інформації, яка має соціальний, педагогічний, психологічний, організаційний та управлінський контексти. Ця думка знаходить підтвердження в розвідці Л. Калініної<sup>7</sup>, оскільки суттєвими для ухвалення управлінських рішень, які сприяють підвищенню якості освіти, є практично всі види інформації, пов'язані з освітніми послугами, замовниками освіти, суб'єктами НВП та їхнім соціальним оточенням.

### **Висновки**

Отже, проведений теоретичний аналіз уможливив дійти висновку, що формуванню сучасної концепції менеджменту якості освіти передувало кілька етапів становлення та розвитку ідей і теорій: філософії від давньогрецьких до сучасних філософів, менеджменту – починаючи з кінця ХІХ ст., які детермінують «революційний рух якості» (О. Субетто), педагогіки з другої половини ХХ ст. й донині. Незважаючи на те, що в педагогічній науці за сучасних умов нагромаджено певні знання про сутність і зміст управління якістю освіти в школі, теоретичне обґрунтування інформаційного забезпечення процесу на засадах інформаційного суб'єктного, діяльнісного, синергетичного наукових підходів, що передбачало б урахування і використання суб'єктами управління різних видів інформації, яка

---

<sup>16</sup> Петров В. Ф. Інформаційне забезпечення управління загальною середньою освітою в регіоні : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / В. Ф. Петров. — К., 2004. — 237 с.

<sup>7</sup> Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія / Л. Калініна. — К. : Інформатодор, 2008. — 472 с. — С. 126–150; 152.



циркулює в ліцеї, як систематизованих тематичних інформаційних ресурсів, враховує та реалізує всю сукупність інформаційних процесів з використанням сучасних мережових засобів із трансформацією інформації про якість освіти замовникам освіти не виступало предметом вивчення, досліджено на сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства в країні недостатньо і залишається нерозв'язаним.

З'ясовано, що феномени «якості» і «менеджменту» зарубіжними ученими розглядаються не як окремі явища, або ж організаційні функції, а як єдиний феномен, у межах якого якість і менеджмент доповнюють один одного і діють синхронно. Результати теоретичного аналізу дають підстави зробити висновок про те, що система управління якістю освіти у ЗСО, як складна система, має свої специфічні особливості, є самостійним об'єктом фундаментальних і прикладних досліджень, потребує системного докладного вивчення з позицій нового наукового підходу – менеджменту якості, що надає стратегічні конкурентні переваги ЗНЗ, детермінує аналіз використання інформаційно-управлінських систем і визначення критеріїв ефективності управління якістю освіти та якості освіти багатoproфільних ліцеїв як освітньої послуги.

### **Список використаних джерел**

1. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія / В. Ю. Биков. — К. : Атіка, 2008. — 684 с.
2. Васильев В. В. Информационное обеспечение управления общеобразовательной школы / В. В. Васильев. — Воронеж : Из-во Воронеж. ун-та, 1990. — 114 с.
3. Вербицкая А. О. Учебный процесс: информация, анализ, управление / А. О. Вербицкая, В. Д. Бодряков. — М. : Сентябрь, 1998. — 128 с.
4. Гуменюк В. В. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.01 «Теорія та історія педагогіки» / В. В. Гуменюк. — К., 2004. — 20 с.
5. Дорошенко Ю. Інформаційні ресурси як складова управління загальноосвітнім навчальним закладом / Ю. Дорошенко, Л. Калініна, В. Лапінський // Освіта. — 2003. — № 49. — С. 4–5.
6. Жебровський Б. М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.04 / Б. М. Жебровський ; Ін-т педагогіки і психології професійної освіти. — К., 2001. — 20 с.
7. Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія / Л. Калініна. — К. : Інформатодор, 2008. — 472 с.

8. Капто А. Е. Без информации нет управления / А. Е. Капто // Управление современной школой: пособие для директора школы ; под ред. М. М. Поташника. — М., 1992. — С. 79–86.
9. Конаржевский Ю. А. Пути совершенствования управления школой / Ю. А. Конаржевский, В. П. Баймаковский. — Челябинск : Южно-Уральское кн. изд., 1972. — 116 с.
10. Концепция информационного обеспечения структурных подразделений органов управления / под ред. В. А. Ревина. — К. : Наука, 1993. — 30 с.
11. Кузнецов Ю. К. Педагогическая информация и управление школой: учеб. пособие / Ю. К. Кузнецов. — Калинин : КГУ, 1985. — 79 с.
12. Лукіна Т. О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : монографія / Т. О. Лукіна. — К. : Вид-во НАДУ, 2004. — 292 с.
13. Маслов В. І. Система інформації та комп'ютерної технології в управлінні школою: посіб. для слухачів фак-ту післядипломної освіти та керівників шкіл / В. І. Маслов, О. Т. Шпак, В. П. Драгун. — К. : Ін-т змісту і методів навчання, 1996. — 80 с.
14. Орлов А. А. Проблемы систематизации информации / А. А. Орлов // Информационное обеспечение управления развитием региональной системы образования: материалы науч.-практ. конф. — Тула, 1996. — С. 9–10.
15. Отчет о работе РАО за 2007 год [электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.rao.ru/index.php?id=635>
16. Петров В. Ф. Інформаційне забезпечення управління загальною середньою освітою в регіоні : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / В. Ф. Петров. — К., 2004. — 237 с.
17. Сенжук Ж. О. Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / Ж. О. Сенжук. — К., 2009. — 20 с. — С. 5–6.
18. Татьяначенко В. С. Информационные банки руководителя общеобразовательной школы / В. С. Татьяначенко. — Челябинск : ИУУ, 1992. — 112 с.
19. Тезисы III Республиканской научно-практической конференции по совершенствованию управления и внедрения НОТ в систему народного образования. — Рига, 1986. — 43 с.
20. Тютин А. А. Информация в управленческой деятельности рай(гор)оно: управление народным образованием в районе(городе) / А. А. Тютин ; под ред. М. И. Кондакова [и др.]. — М. : Просвещение, 1981. — 192 с.
21. Хохлова С. В. Мониторинг качества школьного образования : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. пед. наук : 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / С. В. Хохлова. — Тюмень, 2003. — 24 с. — С. 12.

22. Чернов Ю. В. Информационное обеспечение управления учебно-воспитательным процессом в средней общеобразовательной школе : дис. ... канд. пед. наук : 13. 00.01 / Ю. В. Чернов ; МГПИ им. В. И. Ленина. — М., 1980. — 141 с.

23. Шамова Т. И. Совершенствование системы внутришкольной педагогической информации как важнейшее условие реализации школьной реформы: метод. реком. для слушателей ФППК, организаторов нар. образования / Т. И. Шамова, Т. К. Чекмарева. — М., 1985. — 67 с.

24. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорннера ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2002. — 1200 с. — (Серия «Бизнес-класс»).

**Bohdan Motsyk**

**RETROSPECTIVE ANALYSIS OF PROBLEMS OF INFORMATION SUPPORT  
OF EDUCATION MANAGEMENT QUALITY**

According to the object and the subject of study — the system of multi-lyceum and its subsystems — Information security management quality education that is aimed at performance guarantee equal access to quality education for high school pupils have to make a retrospective analysis of conceptual approaches to theory and information technology management software in education.

A wide range of interdisciplinary research challenges for the ninth direction main areas of research of pedagogical and psychological sciences in Ukraine, «the quality of education. Management of development education» – «the quality of education as a pedagogical category and facility management», «Theoretical and methodological principles of quality management education», «methodical principles of standardization of education quality», «quality control of educational activity», «quality control multimedia technology education» «monitor the quality of all levels of education and its scientific and methodological support», «quality of teaching and administrative activity», «resources for quality education», «professional readiness of the CEI heads to quality management education» – are interrelated and interdependent social order for osvitu quality to some extent the problems affecting the research and led to the need for the study and analysis of a number of famous works of theorists of scientific management.

**Рябова Зоя Вікторівна,  
доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління навчальними  
закладами та педагогіки вищої школи  
Навчально-наукового інституту менеджменту  
та психології ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»**

### **ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*Анотація.* У статті розкриваються теоретичні аспекти проектного менеджменту як технології управління інноваційним розвитком навчального закладу. Обґрунтовується актуальність інноваційного розвитку навчального закладу та розкривається необхідність використання технології проектного менеджменту для забезпечення позитивного розвитку закладу. Надаються визначення основним дефініціям.

**Ключові слова:** менеджмент, проектний менеджмент, розвиток, інноваційний розвиток, технологія, навчальний заклад, інноваційний розвиток навчального закладу.

**Рябова Зоя Викторовна**

### **ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

*Аннотация.* В статье раскрываются теоретические аспекты проектного менеджмента как технологии управления инновационным развитием учебного заведения. Обосновывается актуальность инновационного развития учебного заведения и раскрывается необходимость использования технологии проектного менеджмента для обеспечения позитивного развития учебного заведения. Приводятся определения основных дефиниций.

**Ключевые слова:** менеджмент, проектный менеджмент, развитие, инновационное развитие, технология, учебное заведение, инновационное развитие учебного заведения.

**Ryabova Zoya Viktorivna**

### **PROJECT MANAGEMENT AS TECHNOLOGY INNOVATION OF SCHOOL**

*Abstract.* In the article the theoretical aspects of project management as an innovative technology development institution. Substantiates the relevance of the innovation development of the institution and revealed the need for the use of project management techniques to ensure the positive development of the institution. Suggests

*definitions of key definitions.*

**Key words:** *management, project management, development, innovative development, technology, school, development of an innovative educational institution.*

### **Постановка проблеми**

**Вступ.** Виклики сьогодення потребують від системи освіти створення умов для відповідного розвитку людського (інтелектуального) потенціалу, що є вирішальним фактором для забезпечення її якості, доступності й ефективної діяльності.

**Актуальність проблеми дослідження.** З урахуванням зазначеного система освіти розвиватиметься в необхідному напрямі тільки тоді, коли враховуватиме попит і пропозиції на освітні послуги (продукти) й орієнтуватиметься на актуальні запити споживачів освітніх послуг та стан їх задоволення. Такий підхід до організації життєдіяльності навчального закладу забезпечується проектним менеджментом, який в умовах сьогодення є певною технологією, яка сприяє інноваційному розвитку закладу.

Саме розкриттю теоретичних аспектів проектного менеджменту та наданню сутнісних характеристик інноваційного розвитку освітньої організації взагалі й навчального закладу зокрема й присвячується ця стаття.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Питанням якості взагалі та якості освіти зокрема присвячено праці таких авторів, як Г. Азгальдов, С. Ворощиков, О. Локшина, Т. Лукіна, В. Лунячек, О. Ляшенко, О. Овчарук, Е. Райхман, Н. Селезньова, О. Суббето, Д. Татьянченко та ін. Питання якості надання освітніх послуг на основі вивчення попиту споживачів розкрито у працях В. Андрущенко, В. Александрова, Б. Гершунського, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Н. Клокар, В. Кременя, В. Лутая, В. Маслова, В. Олійника, Л. Покроєвої, М. Романенка, З. Рябової, Т. Сорочан, М. Степка, Т. Сущенко, Г. Федорова, Є. Хрикова та ін.

Сутність проектного менеджменту й інноваційний розвиток навчального закладу розглядалися у працях таких авторів, як О. Алейнікова, С. Бушуєв, М. Гриньова, Л. Ноздріна, Є. Матвишин, В. Морозов, Л. Пономаренко, О. Полотай, Ф. Фрейх, В. Ящук та ін.

Аналіз наукових джерел, публікацій вищезгаданих авторів дає підставу стверджувати, що для забезпечення якості надання освітніх послуг навчальними закладами є доцільним та необхідним використання певних технологій, зокрема проектного менеджменту. Саме такий підхід забезпечить узгодження сучасних вимог держави, педагогічної теорії і практики, а також потреб споживачів освітніх послуг щодо якості освіти, що сприятиме формуванню конкурентоспроможності навчального закладу й забезпечить необхідний рівень надання ним освітніх послуг.

**Метою** цієї статті є опис сутнісної характеристики технології проектного менеджменту як технології управління інноваційним розвитком навчального закладу.

## Виклад основного матеріалу

Умови, в яких функціонують і розвиваються навчальні заклади, є ринковими. Саме розвиток ринкової економіки, спрямованість України на демократичні перетворення зумовлюють зміну пріоритетів соціального буття людини у сучасному суспільстві, вимагають наукового пошуку нових, ефективних механізмів управління, зокрема системою освіти, які сприяли б відповідним змінам людських стосунків, розвивали успішність життєдіяльності (рис. 1).

Саме виклики сьогодення певним чином спонукають до перетворень, що відбуваються як у системі освіти взагалі, так і у кожному навчальному закладі, зокрема. Такі перетворення забезпечують створення умов для відповідного розвитку людського (інтелектуального) потенціалу, що є вирішальним фактором для забезпечення якості, доступності та ефективності діяльності, що, зі свого боку, є сутністю інноваційного розвитку кожного навчального закладу системи освіти.



Рис. 1. Чинники успішності життєдіяльності навчального закладу

Розгляньмо основні характеристики інноваційного розвитку навчального закладу. Розвиток, за словником, це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін, унаслідок яких утворюється якісний стан об'єкта, що змінюють його склад, структуру, діяльність. Зміни можуть стосуватись як окремих, так і всіх складових системи життєдіяльності, у нашому випадку, навчального закладу<sup>1</sup>. Водночас

<sup>1</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.

інноваційний розвиток будь-якої організації забезпечується використанням принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними й управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності тощо<sup>3</sup>. Узагальнюючи зазначене, ми під *інноваційним розвитком освітньої організації* розуміємо певний процес змін, що відбуваються в освітній організації, які характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності забезпечуючи успішність життєдіяльності цієї організації (рис. 2).

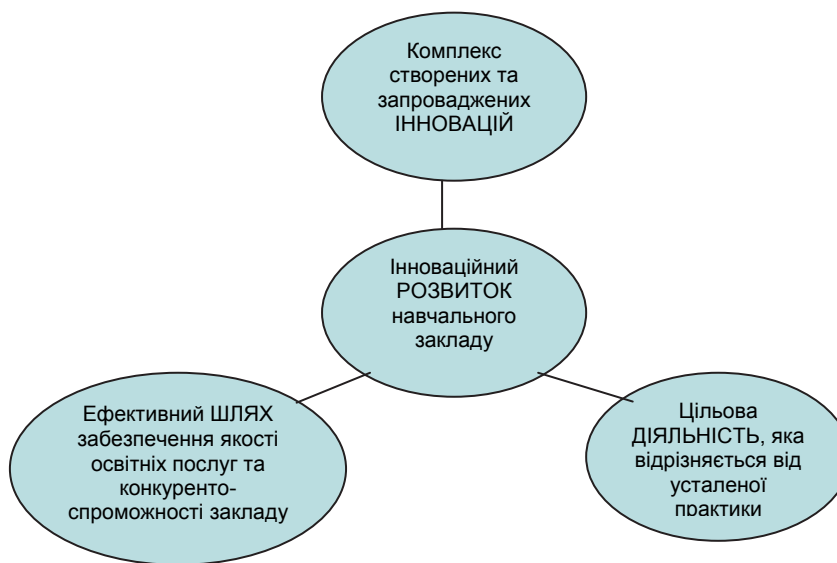


Рис. 2. Сутність інноваційного розвитку навчального закладу

В основу інноваційного розвитку освітньої організації покладено певну цільову діяльність суб'єктів освітнього процесу, яка відрізняється від усталеної практики й спрямована на створення та запровадження комплексу нововведень для забезпечення якості надання освітніх послуг та конкурентоспроможності цієї освітньої організації (навчального закладу). Зазначений процес вимагає чітко спланованих покрокових дій суб'єктів освітнього процесу взагалі й керівника закладу, зокрема.

За своїм змістом, методами та формами здійснення ці дії відрізняються обґрунтованістю, системністю та тим, що забезпечують запланований результат<sup>7</sup>. Саме це надає їм ознаку технологічності<sup>4</sup>. Існують певні ознаки проектної технології в освіті:

- спрямованість на розвиток пізнавальних навичок;

<sup>3</sup> Інноваційний тип розвитку [електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний\\_тип\\_розвитку](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку)

<sup>7</sup> Рябова З. В. Метод проектів у розвитку якості початкової освіти / З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко. — Х. : Ранок, 2013. — 145 с.

<sup>4</sup> Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності / Л. Лук'янова // Імідж сучасного педагога. — 2009. — № 10. — С. 16–21.



- спрямованість на розвиток умінь самостійно створювати індивідуальний план професійного саморозвитку (конструювати свої знання);
- орієнтування в інформаційному просторі;
- уміння узагальнювати й інтегрувати здобуті знання з різних джерел у процесі теоретичного та практичного навчання в практику роботи.

Однією з принципово нових інноваційних технологій щодо організації такої цільової діяльності суб'єктів освітнього процесу є проектний менеджмент, який забезпечує успішність життєдіяльності як освітньої організації взагалі, так і сучасної людини, зокрема.

**Цікавий факт:** за результатами досліджень, проведених останнім часом як в Україні, так і за кордоном, більшість сучасних лідерів у політиці, бізнесі, мистецтві, спорті – люди, які володіють проектним типом мислення. Тобто вдало використовують технологію проектного менеджменту. Це підтверджується статистичними даними: проектний менеджмент є у 74% організацій, 37% виконуваних робочих процесах (за матеріалами тренінгу Франца Фрейха).

У непростих умовах сьогодення провідними навичками вважається *здатність організовувати життєдіяльність у світі як проекту*:

- визначати далеку і найближчу перспективи;
- знаходити й залучати необхідні ресурси;
- накреслювати план дій і, здійснивши його, оцінювати, чи вдалося досягти поставлених цілей.

Проектний менеджмент дає змогу знайти баланс між академічними знаннями та практичними вміннями, задовольнити прагнення особистості до вільного вибору діяльності з опорою на зацікавленість та особистісну значущість проблем, що вирішуються (рис. 3).

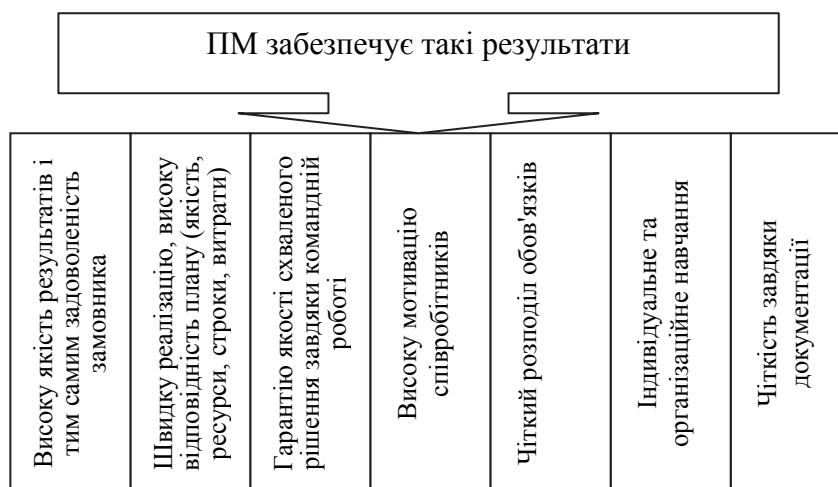


Рис. 3. Аргументи на користь проектного менеджменту

**Теза:** інноваційний розвиток освітньої організації (навчального закладу) має лінійну залежність від розвитку інноваційного потенціалу кожного учасника освітнього процесу, що забезпечується їхньою здатністю організовувати свою діяльність як *ПРОЕКТУ*.

*Проектний менеджмент*, за визначенням DIN 69901, – це сукупність завдань, організації, методів і засобів управління для реалізації проекту. Характеристику проекту можна визначити як певну сукупність управлінських завдань та організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення визначеної мети проектної діяльності<sup>6</sup> (рис. 4).

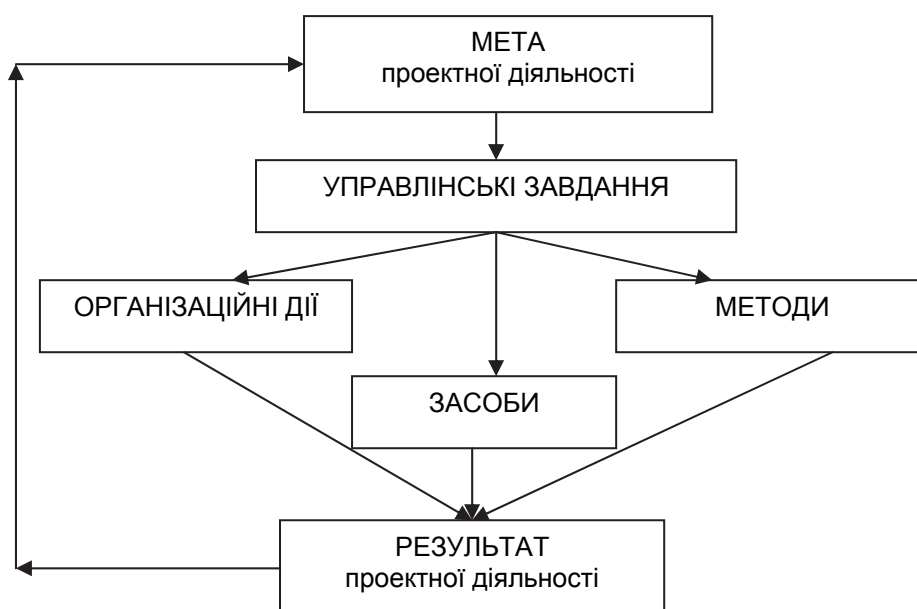


Рис. 4. Характеристика проектної діяльності

Акцентуємо, що сам проект характеризується неповторністю умов, в яких здійснюється проектна діяльність, таких, як: унікальність визначеної мети; тимчасові, фінансові, людські та інші обмеження; відмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його здійснення<sup>6</sup>.

На сьогодні інноваційний розвиток освітньої організації — це певний проект, який є процесом, що має часові обмеження (визначено початок і кінець) і здійснюється для реалізації певних цілей. Керівник освітньої організації забезпечує позитивну динаміку інноваційного розвитку шляхом здійснення загального управління закладом методами проектного менеджменту. Існують основні

<sup>6</sup> Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний [электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp>

*показники* вільного володіння методами проектного менеджменту:

- знання принципів і методів управління проектом (планування, організація, складання графіків виконання, контроль за здійсненням етапів проекту, управління просуванням для досягнення мети, відстеження результатів);
- досвід у галузі управління – застосування управлінських умінь організації діяльності людей для досягнення цілей організації, враховуючи конкретні умови.

Таким чином, в умовах сьогодення, в умовах бурхливих перетворень, орієнтації суспільного життя на ринкові відносини проектний менеджмент може забезпечити стабільність інноваційного розвитку освітньої установи. Він стає новітньою філософією управлінської діяльності.

Водночас необхідно наголосити, що існує певна відмінність між проектним менеджментом, що використовується в бізнесі, та проектним менеджментом, що використовується в освіті. По-перше, це пов'язано з метою використання. У бізнесі мета створення та реалізації проекту надходить від його зовнішнього замовника, а у сфері освіти таким замовником виступає керівник освітньої організації та сам педагогічний колектив. По-друге, це мотиваційний аспект. Реалізація проекту в бізнесі підпорядкована зовнішнім аспектам мотивації, а в освіті – внутрішнім. Детальніше зазначено у таблиці. Крім того, існують і певні переваги використання технологій проектного менеджменту для інноваційного розвитку освітньої організації. Передусім, зазначена технологія забезпечує позитивний розвиток рівня професійної компетентності як педагогів взагалі, так і керівника навчального закладу, зокрема.

*Таблиця*

***Різниця між проектним менеджментом, що використовується в бізнесі, та проектним менеджментом, що використовується у школі***

Бізнес	Освіта
<ul style="list-style-type: none"><li>• частіше модель зверху – вниз;</li><li>• установки від замовника;</li><li>• контроль за проектом (показники, індекс віддачі тощо);</li><li>• терміни задачі проекту та жорсткі стандарти</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• інструмент забезпечення успішності життєдіяльності освітньої установи;</li><li>• підвищує мотивацію суб'єктів освітнього процесу щодо здійснення професійної діяльності;</li><li>• забезпечує стійкий інноваційний розвиток закладу;</li><li>• обумовлює конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг та на ринку праці</li></ul>

Отже, вищезазначене дає підстави для твердження, що успішність життєдіяльності освітньої організації, її конкурентоспроможність можна забезпечити, використовуючи методи проектного менеджменту. Саме такий підхід сприятиме інноваційному розвитку освітньої організації в постійно змінюваному навколишньому середовищі.

Управління таким інноваційним розвитком передбачає своєчасний цілеспрямований вплив керівної системи на керовану з метою забезпечення позитивної динаміки цього розвитку і, як наслідок, сприяє конкурентоспроможності

закладу як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг. Управління в системі освіти є невід'ємною складовою управління соціальними системами, і, з наукового погляду, його можна визначити як цілеспрямовану взаємодію керованої та керівної підсистем щодо регулювання діяльності освітньої організації з метою переведення її на вищий рівень розвитку<sup>2</sup>.

Оскільки функціонування та розвиток освітньої організації як соціально-педагогічної системи відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ, то управління такою системою має реагувати на ці зміни й своєчасно забезпечувати її перебудову. Ефективність управлінських рішень цілком залежить від дієвості механізму відстеження, врахування й управління поточними змінами, незалежного визначення задоволеності споживачів та формування запитів. Забезпечити таку ефективність можна завдяки використанню певних технологій в управлінській діяльності<sup>8</sup>.

Забезпечити успішність діяльності освітньої організації як проектно-орієнтованої можна тільки завдяки використанню технології проектного менеджменту<sup>6</sup>. Унікальність управлінської діяльності з використанням технології проектного менеджменту полягає у тому, що зазначена діяльність організовується як проектна. Її відмінність від традиційної, орієнтованої на процес, коли можна один раз вивчити виконання операцій і потім щоразу їх повторювати, полягає у тому, що у діяльності, яка організована як проектна, управлінські дії будуть щоразу іншими. Таку діяльність можна назвати інноваційною. Використання технології проектного менеджменту потребує постійного оновлення змісту робіт, використання додаткових знань, навичок і засобів для задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб (замовника) проекту.

Найважливішою складовою для успіху проекту є ефективний менеджмент. Проекти успішні тоді, коли певні професіонали докладають зусиль. Мета: передача компетенцій у сфері менеджменту й управління для роботи в проектах. Необхідно розуміти вимоги до керівника проекту й відкрити в собі індивідуальний потенціал лідера.

Найважливішими складовими проекту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Проектний менеджмент у школі *допомагає* планувати заходи з розвитку школи так, щоб вони були реалізовані; вибудовувати структуру проекту так, щоб вона була чіткою та ясною; ефективно й мотивовано організовувати кооперацію учасників; вносити зміни в процес розвитку школи.

---

<sup>2</sup> Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Сльникова. — К. : ДАККО, 1999. — 303 с.

<sup>8</sup> Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія / З. В. Рябова. — К. : Пед. думка, 2013. — 268 с.

<sup>6</sup> Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний [электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp>

Інноваційний розвиток освітньої організації забезпечується плануванням і здійсненням діяльності на проектній основі, перетворенням її на *проектно-орієнтовану організацію*. Особливостями таких організацій є те, що їх цілі, завдання, структура, стратегія та інші фактори формуються на основі цілей і завдань проекту, а також середовища цього проекту. Показники успіху реалізації освітнього проекту зазначено на рисунку 5.



Рис. 5. Показники успіху проекту

Управління інноваційним розвитком освітньої організації є певним процесом цілеспрямованого, принципово нового за формою впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення стійких позитивних змін у діяльності цієї організації, що забезпечать успішність її життєдіяльності і сприятимуть конкурентоспроможності як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

Отже, ми розглянули певну характеристику проектного менеджменту як провідної технології управління інноваційним розвитком освітньої організації і з'ясували, що саме використання методів проектного менеджменту забезпечить успішність життєдіяльності освітньої організації і сприятиме її конкурентоспроможності.

### Висновки

Розглянуто теоретичні аспекти проектного менеджменту як технології, що забезпечує інноваційний розвиток освітньої організації. Ми обґрунтували необхідність її використання через підтвердження тези, що в умовах сьогодення

забезпечити ефективність діяльності проектно-орієнтованих організацій можна тільки завдяки використанню певних технологій, таких технологій, що забезпечують інноваційний розвиток освітньої організації, наприклад, технології проектного менеджменту.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

У подальших статтях детально буде описано саму технологію проектного менеджменту як механізму, що забезпечує позитивний розвиток освітньої організації та сприяє якості освітніх послуг, що надаються навчальним закладом.

### **Список використаних джерел**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.
2. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Сльникова. — К. : ДАККО, 1999. — 303 с.
3. Інноваційний тип розвитку [електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний\\_тип\\_розвитку](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку)
4. Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності / Л. Лук'янова // Імідж сучасного педагога. — 2009. — № 10. — С. 16–21.
5. В Германии определяют общую характеристику проектного менеджмента на основе DIN 69901 [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://econbooks.ru/books/part/13476>
6. Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp>
7. Рябова З. В. Метод проектів у розвитку якості початкової освіти / З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко. — Х. : Ранок, 2013. — 145 с.
8. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія / З. В. Рябова. — К. : Пед. думка, 2013. — 268 с.
9. Сутність проектного підходу до управління організацією [електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya\\_proektami](http://pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya_proektami)

**Zoya Ryabova**

## **PROJECT MANAGEMENT AS TECHNOLOGY INNOVATION OF SCHOOL**

In the article the theoretical aspects of project management as an innovative technology development institution. Substantiates the relevance of the innovation development of the institution and revealed the need for the use of project management techniques to ensure the positive development of the institution. Suggests definitions of key definitions.

Substantiates the relevance and notes that challenges need from the education system to create conditions for proper human development (intellectual) capacity that is crucial to ensure its quality, accessibility and efficient operation. In view of the system of education will develop in the desired direction only if take into account the supply and demand for educational services (products) and will focus on the actual needs of consumers of educational services and state their satisfaction. Such an approach to the life of the institution provided project management, which, in today's conditions favor a specific technology that promotes innovative development of the institution.

Emphasized that it challenges certain stimulus act changes that occur as the education system in general and in particular each institution. Such transformations provide appropriate conditions for human development (intellectual) capacity that is crucial to ensure its quality, accessibility and efficiently, which in turn is the essence of innovative development of each institution of education.

Determined that the development of innovative educational organization is a certain process focused fundamentally new form of influence on the object regulator to ensure sustainable positive changes in the activities of the organization that will lead to the success of its life and will contribute to the competitiveness of both the educational market labor and the education market.

Наукове видання

# ВІСНИК ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

*Збірник наукових праць*

*Випуск 1(30)*

*Серія «Управління та адміністрування»*

Редактор — *Івашень Л. Є.*

*Дончевська Л. Г.*

*Отрішко В. І.*

Коректор — *Івашень Л. Є.*

Комп'ютерна верстка — *Васильченко Я. Й.*

---

Здано до склад. 25.04.2016 р. Підп. до друку 13.06.2016 р. Формат 60x84 1/16.

Папір офсет. Гарнітура Georgia. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. 7,91. Наклад 300 прим. Зам. № 1002.

---

Державний вищий навчальний заклад  
«Університет менеджменту освіти»  
вул. Січових Стрільців, 52-А, м. Київ, 04053. т.: (044) 484-10-96.  
e-mail: rector@umo.edu.ua

Видавнича група «Атопол Груп»  
01011, Київ, Кловський узвіз, 13, оф. 8, тел. (044) 496-18-98  
Свідоцтво Держкомтелерадіо України ДК №3696 від 02.02.2010 року

Віддруковано ТОВ «АТОПОЛ ГРУП»  
Адреса: м. Київ, Кловський узвіз, 13, оф. 8,  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої діяльності КІ 30 від 24.05.2002