

Міністерство освіти і науки України  
Державний заклад  
„Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка”

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

*Матеріали науково-практичної конференції*

*18 квітня 2013 р., м. Луганськ*

У двох томах

Том 2

Луганськ  
ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”  
2013

УДК [37.014.6+351+364](06)  
ББК 74.04я43+66.33.141я43+60.9я43  
С78

**Редакційна колегія:**

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

**Створення системи управління якістю адміністративних, соціальних та освітніх послуг:**  
С78 теорія та практика : матеріали наук.-практ. конф. (18 квітня 2013 року, м. Луганськ) : у 2-х т. / ред. кол. : О. М. Клімочкіна, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013. – Т. 2. – 248 с.

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

Рекомендовано для науковців, керівників освітніх та соціальних установ, керівників і фахівців у галузі державного управління.

УДК [37.014.6+351+364](06)  
ББК 74.04я43+66.33.141я43+60.9я43

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка  
(протокол № 10 від 31 травня 2013 року)*

© ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013

## ЗМІСТ

	<b>СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ</b>	6
1	<b>Алфьорова І. В.</b> Формування іміджу сучасного загальноосвітнього навчального закладу та його вплив на якість освіти.....	6
2	<b>Васиньова Н. С.</b> Критерії аналізу оцінки розвитку теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття).....	11
3	<b>Верзунова Ю. О.</b> Значення мотивації професійної діяльності викладачів навчального закладу.....	19
4	<b>Гавриляк В. В.</b> Визначення сутності понять „Організаційна культура” та „Організаційна культура кафедри вищого навчального закладу”.....	25
5	<b>Гороховатська Я. М.</b> Система управління мовленнєвим розвитком дітей у дошкільному навчальному закладі.....	34
6	<b>Гош В. Є.</b> Внутрішньошкільний контроль в системі управління загальноосвітньою установою.....	44
7	<b>Гринькова Н. О.</b> Стратегічне планування загальноосвітнього навчального закладу як умова підвищення якості управлінської діяльності.....	48
8	<b>Губаренко О. М.</b> Критерії визначення якості процесу управління самостійною роботою студентів у вищих навчальних закладах.....	55
9	<b>Жучок В. Г.</b> Превентивний підхід до організації педагогічного процесу в загальноосвітній школі.....	65
10	<b>Заблодська К. І.</b> Технологія прийняття ефективних управлінських рішень.....	69
11	<b>Іванієнко М. С.</b> Функції конфліктів у педагогічному середовищі.....	74
12	<b>Івко Н. В.</b> Трансформація сучасних концепцій маркетингу послуг як вимога якості освіти.....	78
13	<b>Івченко О. С.</b> Актуальність упровадження моніторингу в систему дошкільної освіти.....	89
14	<b>Калашнікова Г. Ю.</b> Особистісно-орієнтований підхід до управління навчальним процесом у ВНЗ I – II рівня акредитації.....	93

15	<b>Коноваленко А. В.</b> Система управління освітою у Великобританії.....	98
16	<b>Кравченко О. І.</b> Упровадження європейського досвіду підготовки магістрів у вітчизняних вищих навчальних закладах.....	103
17	<b>Кустова А. В.</b> Показники стану моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.....	109
18	<b>Лінник І. Ю.</b> Загальноосвітній навчальний заклад приватної форми власності як об'єкт управління.....	116
19	<b>Місько Н. В.</b> Розвиток понятійно-термінологічної системи теорії управління освітою (остання чверть ХХ – початок ХХІ ст.).....	123
20	<b>Онїпко Н. Д.</b> Компетентності як ключ до ефективного викладання математики.....	129
21	<b>Подкопасва Е. В.</b> Система моніторингу якості освітньої діяльності у вищих навчальних закладах І-ІІ рівнів акредитації.....	134
22	<b>Птахіна О. М.</b> Застосування інтерактивних технологій у системі підготовки магістрів.....	138
23	<b>Разорьонова М. В.</b> Розвиток кадрового потенціалу як актуальна проблема теорії і практики управління університетом.....	142
24	<b>Рибальченко Д. О.</b> Чинники формування якості освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі.....	149
25	<b>Рибальченко О. О.</b> Інтеграція інноваційних та традиційних підходів до організації навчання у старшій профільній школі.....	155
26	<b>Самойлова А. В.</b> Технологія створення дошкільного закладу освіти.....	160
27	<b>Смагіна О. О.</b> До проектування системи оцінки якості діяльності кафедри університету.....	168
28	<b>Сотнікова Є. С.</b> Особливості діяльності кадрових менеджерів у вищих навчальних закладах І – ІІ рівня акредитації.....	173
29	<b>Тирінова Л. В., Жучок Л. Д.</b> Модифікація науково-методичної роботи із педагогами, які працюють над розвитком учнівської обдарованості.....	178

30	<b>Тітаренко Н. О.</b> Системний аналіз управління навчальним закладом.....	184
	<b>СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ У СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ</b>	197
31	<b>Калашник О. І.</b> Професіоналізм особистості та діяльності керівника соціального закладу.....	197
32	<b>Обітоцька А. О.</b> Система менеджменту якості соціальних послуг.....	205
33	<b>Піягіна Ю. В.</b> Управлінські умови подолання конфліктів у колективах соціальних закладів.....	212
34	<b>Сич Т. В.</b> Актуальні проблеми та перспективи підвищення якості надання соціальних послуг в Україні..	217
35	<b>Соловйова Т. О.</b> Оцінка ефективності власної професійної діяльності працівниками соціальної служби як інструмент мотивації. ....	225
36	<b>Циган Н. В.</b> Гносеологія понять „Соціальна служба”, „Соціальний заклад” та „Соціальна установа”.....	235
	<b>Відомості про авторів.....</b>	244

# **СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

**УДК 37.014.6:005.6**

**І. В. Алфорова**

## **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ОСВІТИ**

Формування іміджу навчальної установи, як вважають науковці, – це процес, у ході якого створюється якийсь спланований образ на основі наявних ресурсів. Метою створення іміджу є підвищення конкурентоздатності, залучення інвестицій, встановлення та розширення партнерських зв'язків.

Поняття „імідж” походить від латинського *imago*, що пов'язане з латинським словом *imitatio*, тобто „імітувати” [3, с. 79].

Якщо десять років тому термін „імідж” практично був відсутній у вітчизняних наукових публікаціях і зустрічався лише у вузькоспеціальних виданнях, то в останні роки він став все частіше не тільки пред'являтися, але й досліджуватися. У літературі, як показав бібліографічний пошук, як і раніше, немає єдиної думки з вказаного питання.

Мета статті – розглянути формування іміджу сучасного загальноосвітнього навчального закладу та його вплив на якість освіти.

Ефективність роботи навчального закладу має, у першу чергу, визначатися учнями та їхніми батьками, а потім уже тими надструктурами, які стоять над школою. Школа має перетворитися на заклад, у якому головною турботою всіх буде особистість дитини, її самопочуття та становище.

Основними методами формування іміджу школи є: ефективні піар-заходи (дні відкритих дверей, презентації й виставки освітніх послуг, публікації в ЗМІ тощо); благоустрій будівлі та території школи, підвищення педагогічної культури

педколективу та всього персоналу школи.

На ринку освітніх послуг між навчальними закладами України поступово виникає й посилюється конкуренція. Найбільш жорстка вона між комерційними навчальними закладами, адже неодмінною умовою їх виживання є наявність достатньої кількості платоспроможних учнів чи студентів. Проблема конкурентоспроможності актуальна й для навчальних закладів, що фінансуються за рахунок державного бюджету. Отже, навчальні заклади всіх типів і форм власності змушені докладати чимало зусиль до того, щоб залучити вступників. Із цією метою вони розробляють і вживають різноманітних заходів, серед яких важливими є заходи щодо створення та підтримання привабливого іміджу організації. У зв'язку з цим у пригоді стане досвід, нагромаджений у галузі психології іміджмейкінгу.

Модернізувати школу означає „оновити всі компоненти її діяльності, знайти нове розв'язки старих проблем, запропонувати свіжі організовані ідеї, реалізація яких вдихне сили у життя школи” [1, с. 213].

Умовно можна поділити резерви модернізації шкіл на 2 групи: зовнішні та внутрішні. До числа зовнішніх відносяться інтегративні моделі освітніх закладів. Внутрішні ресурси слабко використовуються практикою. Проте серед них є розвиток шкільної додаткової освіти, а також фінансування школи з урахуванням виконання нею соціокультурних функцій.

Отже, створення іміджу навчального закладу є однією із складових модернізації системи освіти. Можна зробити наступні висновки:

– під іміджем освітньої установи ми розуміємо емоційно забарвлений образ, що склався в масовій свідомості, який визначається співвідношенням між різними сторонами його діяльності і транслюється в зовнішнє середовище. Імідж освітньої установи як позитивний образ може бути сформований лише у разі надання якісних послуг споживачеві. Але це умова, будучи необхідною, не є достатньою;

– з поняттям іміджу тісно пов'язана й репутація освітньої установи, яка складається з декількох складових і яка утримується в масовій свідомості довгі роки. Відміна іміджу від репутації, на мій погляд, полягає саме в тому, що репутація є підсумком побудови іміджу;

– під формуванням іміджу освітньої установи ми розуміємо процес, у ході якого створюється якийсь спланований образ на основі наявних ресурсів. Метою створення іміджу є підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, встановлення та розширення партнерських зв'язків.

Можна виділити наступні основні етапи формування іміджу: аналіз зовнішнього середовища; виділення цільової групи, до якої буде звернений імідж; аналіз внутрішніх ресурсів; визначення завдань та їх класифікація (змістовні, організаційно-результативні тощо); мотивація учасників проекту; рольовий розподіл; виявлення співвідношення між складовими іміджу: науковий, освітній, громадський, імідж на ринку праці; визначення принципів формування іміджу; розробка технології формування кожною складовою іміджу; аналіз відповідності отриманого іміджу із бажаним результатом [4, с. 85].

Таким чином, для того, щоб та чи інша школа була привабливою, мала свій неповторний, сформований образ, перш за все вона повинна мати:

- власну філософію, своє бачення майбутнього розвитку;
- унікальну неповторну систему звичаїв, традицій, стилів;
- різноманітні, якісні освітні послуги;
- оригінальну систему навчання і виховання;
- зв'язки із установами додаткової освіти, вищими навчальними закладами;
- систему цільової подачі інформації споживачам про свій потенціал, успіхи та пропоновані освітні послуги.

Сформований позитивний імідж школи дозволяє вирішувати такі завдання:

- підвищення привабливості навчального закладу, у першу чергу для батьків, учнів та персоналу;
- підвищення ефективності заходів щодо надання нових освітніх послуг;
- поліпшення соціально-психологічного мікроклімату в шкільному колективі;
- підвищення рівня організаційної культури навчального закладу та якості освіти.

Вироблений сприятливий імідж освітньої установи може стати своєрідним мірилом ступеня розвитку установи, оцінки



перспективності її починань, зрілості й професіоналізму колективу, ступеня своєчасності методичного продукту та креативності методичної роботи в школі.

Таким чином, на підставі вищезазначеного можна зробити висновок про те, що створення позитивного іміджу школи – складний і тривалий процес формування міцної й високої репутації, привабливості, створення ситуації успіху на всіх рівнях роботи школи.

Важко не погодитися з К. Ушаковим, який стверджував, що „пошуки єдиного рецепту успішного управління, на жаль, приречені на провал. Власне, банальний рецепт все ж таки є – він у самому факті пошуку” [5, с. 131].

Питання створення позитивного іміджу навчального закладу, що виступає однією із складових модернізації освіти, є на сьогодні вкрай важливим і необхідним. З одного боку – це конкурентноспроможність на ринку освітніх послуг, з іншого – реформування старих методів управління, які в більшій мірі себе вже вичерпали і не відповідають вимогам сьогодення, а, тим більше, майбутнього. Нові, вдосконалені методи управління повинні ґрунтуватися не тільки на останніх досягненнях соціальних наук і менеджменту, але й враховувати людський фактор.

## Література

**1. Журавлев Д.** Имя учителя – необходимость или дань моде? / Д. Журавлев // Народное образование. – 2003. – №7. – С. 213 – 218. **2. Палеха Ю.І.** Іміджологія : навч.посіб. /За заг. ред. З.І.Тимошенко. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. – 324 с. **3. Психологія:** Словарь. – М. : Наука, 1990. – С. 134. **4. Сушко С.** Сучасна модель управління гімназією / С. Сушко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – №3. –С. 85 – 100. **5. Ушаков К. М.** Развитие организации: в поисках адекватных теорий / К. М. Ушаков. – М. : Сентябрь, 2004. – 192 с.

**Алфьорова І. В. Формування іміджу сучасного загальноосвітнього навчального закладу та його вплив на якість освіти.**

У статті здійснена спроба розглянути процес формування іміджу сучасного загальноосвітнього навчального закладу та його

вплив на якість освіти. Виділено основні етапи формування іміджу. Доведено, що створення позитивного іміджу школи – складний і тривалий процес формування міцної й високої репутації, привабливості, створення ситуації успіху на всіх рівнях роботи школи.

**Ключові слова:** імідж сучасного загальноосвітнього закладу, позитивний імідж, якість освіти.

**Алферова И. В. Формирование имиджа современного общеобразовательного учебного заведения и его влияние на качество образования.**

В статье предпринята попытка рассмотреть процесс формирования имиджа современного общеобразовательного учебного заведения и его влияние на качество образования. Выделены основные этапы формирования имиджа. Доказано, что создание положительного имиджа школы – сложный и длительный процесс формирования прочной и высокой репутации, привлекательности, создание ситуации успеха на всех уровнях работы школы.

**Ключевые слова:** имидж современного общеобразовательного учреждения, положительный имидж, качество образования.

**Alferova I. V. Shaping the Image of a Modern Comprehensive School and its Impact on the Quality of Education.**

This article is an attempt to investigate the process of shaping the image of a modern comprehensive school and its impact on the quality of education. The basic stages of image formation are defined in it. It is proved that shaping a positive image of a school is a long and complex process of creating a fair name, attractiveness, and a situation of success at all levels of the school.

**Key words:** image of a modern educational institution, a positive image, the quality of education.

**Н. С. Васиньова**

**КРИТЕРІЇ АНАЛІЗУ Й ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ  
УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В  
УКРАЇНІ (ОСТАННЯ ЧВЕРТЬ ХХ – ПОЧАТОК ХХІ  
СТОЛІТТЯ)**

Сучасне українське суспільство вступило в якісно новий етап розвитку, відбуваються принципові зміни в економіці, соціальних відносинах, науці й техніці. Ці зміни вимагають певної переорієнтації в структурі управління вищими навчальними закладами різних рівнів акредитації.

Будь-яка організаційна система вимагає управління. Одним із провідних напрямків реформування управління вищою педагогічною освітою в Україні вважається посилення акцентів на управління розвитком вищих навчальних закладів [2].

Проблемам управлінської діяльності керівників освітніх закладів приділяють увагу велике коло науковців-практиків і теоретиків із цієї галузі знань. Однією з таких галузей знань є теорія управління. Теорія управління вищими навчальними закладами є складною системою, яка знаходиться в постійному розвитку. Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами безпосередньо впливає на ефективність управління закладом освіти та якість вищої освіти. Таким чином, актуальність проблеми очевидна.

Логіка нашого дослідження передбачає розкриття поняття „розвиток”. Більшість науковці розглядають „розвиток” як процес і результат змін. Такі науковці, як А. Авер'янов, Б. Грушин, Б. Кедров, В. Столяров, Ф. Шмідт зазначають, що дослідження процесів змін є одним із найважливіших компонентів сучасного наукового пізнання [2].

Поряд із цим, у роботі В. Столярова обґрунтовано, що дослідження процесу змін обов'язково передбачає аналіз того, що змінюється. З'ясування сутності процесу змін обумовлює встановлення предмета, який змінюється, і що саме відбувається з ним у процесі змін. При цьому необхідно розрізняти сутність змін, причини змін і механізм протікання змін [9, с. 132].

Як зазначає С. Гончаренко, потрібні нові, якісні підходи до

організації наукових досліджень, що давали б можливість визначати актуальні й перспективні напрями розвитку педагогічної науки, давали далекосяжну оцінку провідним тенденціям у тій чи іншій галузі педагогічної науки, оцінювали якість виконаних досліджень.

Проблема якості науково-педагогічних досліджень – одна з кардинальних методологічних проблем педагогічної науки. В сучасних умовах вона набуває першорядного значення.

Необхідність аналізу й оцінювання тенденцій розвитку науки, якості виконання досліджень зумовлюється й самою складністю розвитку науки, її суперечливістю, і наявністю численних точок зору, різних наукових шкіл і підходів [8].

Отже, для нашого дослідження необхідна розробка універсального методологічного підходу до аналізу й оцінки розвитку теорії управління вищими навчальними закладами, який би дозволяв побачити рівень розвитку теорії управління.

Отже, такий підхід допоможе:

- вивчити всі сторони, усі елементи теорії управління в їхній системі;
- простежити поступовий розвиток теорії управління вищими навчальними закладами;
- визначити моменти переходу розвитку теорії управління вищими навчальними закладами, тобто виявити зміну парадигм теорії управління, які характеризують певну етапність цього процесу;
- здійснити порівняльний аналіз цих етапів із метою виділення особливостей кожного з періодів;
- обґрунтувати наукову новизну досліджень теорії управління вищими навчальними закладами;
- визначити тенденції подальшого розвитку теорії управління вищими навчальними закладами.

Вищезазначеним вимогам відповідає критеріально-комплексний підхід до аналізу й оцінки процесів розвитку системи освіти й педагогічної думки [5].

Сутність такого підходу полягає в розробці, обґрунтуванні й використанні в ході дослідження системи критеріїв для аналізу й оцінки розвитку теорії управління вищими навчальними закладами, яка забезпечує детальний, якісний та об'єктивний аналіз.

Виділення чітких критеріїв є однією з вимог до методології педагогічних досліджень [3].

Спочатку потрібно визначити зміст понять „критерії” та „показники”. В енциклопедичних словниках поняття „критерій” – це ознака, за якою можна судити про щось, мірило для визначення, оцінки предмета чи явища; підстава для оцінки або класифікації чогось [1, с. 8].

У педагогічній теорії під поняттям „критерій” розуміють об’єктивну ознаку, за допомогою якої здійснюється порівняльна оцінка досліджуваного явища, ступеня розвитку його в різних обстежених осіб або сукупність таких якостей явища, що відображають його суттєві характеристики і саме тому підлягають оцінці [10].

Критерії виступають відповідним індикатором, на підставі якого оцінюється динаміка та результативність експериментального дослідження. За допомогою критеріїв має встановлюватися зв’язок між усіма компонентами досліджуваної системи, якісні показники мають виступати в єдності з кількісними.

У свою чергу, „показники” – це наочні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу; явище або подія, на підставі яких можна робити висновки про перебіг якого-небудь процесу [8]; дані, які свідчать про розвиток та перебіг чогось [5].

У роботах О. Адаменко, В. Курила, Є. Хрикова обґрунтовано вимоги до розробки комплексу критеріїв:

1. Критерії повинні відбивати суттєві характеристики системи освіти й педагогічної думки.

2. Критерії мають відбивати не окремі характеристики, а всю сукупність суттєвих характеристик системи освіти, забезпечувати їх багатомірний аналіз і оцінку.

3. Критерії мають являти собою теоретично й логічно обґрунтовану систему взаємопов’язаних характеристик системи освіти.

4. Критерії повинні давати змогу оцінити як процес розвитку системи освіти, так і його поточні та кінцеві результати.

5. Формулюючи критерії, треба враховувати можливість отримання необхідної для оцінки того чи іншого явища інформації.

6. При розробці системи критеріїв треба враховувати головні існуючі підходи до аналізу історико-педагогічних явищ (діалектичний, системний, парадигмальний, історико-педагогічний, гносеологічний тощо).

7. Система критеріїв має бути перевіреною на практиці.

8. Бажано, щоб обґрунтований комплекс критеріїв можна

було застосувати для оцінки подібних історико-педагогічних явищ [11; 4, с. 2–7].

При розробці комплексу критеріїв для аналізу й оцінки розвитку теорії управління вищими навчальними закладами в означений період ми аналізували критерії й показники, запропоновані О. Адаменко, А. Димитрієвим, В. Курилом, Є. Хриковим, та О. Шевченко.

У табл. 1 наведено узагальнені відомості про критерії, які науковці використовували у своїх працях з проблем розвитку освіти, педагогічної думки і теорії.

*Таблиця 1.*

### Аналіз критеріїв визначення рівня розвитку науки

Критерій, запропонований науковцями	Науковці, які розробили критерії				
	Димитрієв А. С.	Курило В. С.	Хриков Є. М., Адаменко О. В.	Шевченко О. В.	
Спрямованість досліджень	+	+	+	+	
Шляхи формування проблематики дослідження	+				+
Наступність розвитку теорії управління	+				+
Наступність розвитку теорії управління	+				+
Якісний склад дослідників	+	+	+	+	
Форма відображення отриманої в результаті дослідження наукової інформації	+	+	+		+
Рівень розвитку досліджуваного явища	+	+	+		+
Рівень розвитку досліджуваного явища	+	+	+		+

Продовження таблиці 1.

Вплив досліджуваного явища на педагогічну практику в Україні в певний період	+			+
Здатність досліджуваного явища до подальшого розвитку, тобто наявність прогресивних тенденцій, що можливо екстраполювати в майбутнє	+		+	
Здатність досліджуваного явища до подальшого розвитку, тобто наявність прогресивних тенденцій, що можливо екстраполювати в майбутнє	+		+	
Зв'язок досліджуваного явища з сучасною теорією		+		
Методологічні засади дослідження, педагогічного пошуку		+		
Характеристика процедури педагогічного пошуку		+	+	
Наукова новизна педагогічних пошуків, досліджень		+	+	
Відповідність педагогічної думки внутрішній логіці розвитку педагогічної науки	+			
Характер та результативність зв'язку педагогічної думки з практикою	+			
Розвиток системи науково-педагогічної комунікації	+			

Продовження таблиці 1.

Форма організації дослідження розвитку теорії			+	
Форми педагогічних досліджень організації пошуків,	+			

1. *Спрямованість досліджень теорії управління вищими навчальними закладами:*

- розробка та розвиток понятійного апарату теорії управління ВНЗ;
- обґрунтування змісту діяльності керівників вищих навчальних закладів;
- дослідження головних функцій управління;
- моделювання методів управління;
- розробка та аналіз закономірностей, принципів управління вищими навчальними закладами;
- наукове обґрунтування концепції, теорії управління.

2. *Склад науковців (носіїв, генераторів) з проблем управління вищими навчальними закладами:*

- загальна кількість науковців;
- працівники ВНЗ;
- працівники шкіл;
- працівники установ управління;
- наукові працівники.

3. *Форми організації пошуків, досліджень розвитку теорії управління вищими навчальними закладами:*

- індивідуальні роботи;
- колективні роботи;
- індивідуальні роботи під керівництвом наукового керівника, консультанта.

4. *Форма відображення отриманої в результаті дослідження наукової інформації:*

- статті в часописах та збірниках;
- монографії;
- дисертації;
- методичні рекомендації;



- навчальні посібники;
- наукові звіти;
- загальна кількість праць.

*5. Методологічні засади дослідження теорії управління вищими навчальними закладами:*

- розробленість проблем методології дослідженості теорії управління;
- реалізація методологічних підходів;
- кількість робіт із методологічних проблем теорії управління ВНЗ.

*6. Рівень розвитку теорії управління вищими навчальними закладами:*

- спрямованість робіт на опис практичного досвіду управління;
- спрямованість робіт на аналіз практичного досвіду управління;
- розробка методичних рекомендацій;
- відповідність теорії управління ВНЗ в Україні прогресивним світовим тенденціям теорії управління;
- поява нових парадигм теорії управління.

Окреме використання одного з цих критеріїв та показників не дозволить повною мірою проаналізувати стан та розвиток теорії управління вищими навчальними закладами. Тому застосування в комплексі цих критеріїв та показників дозволить усебічно розглянути розвиток теорії управління вищими навчальними закладами.

Отже, проведення такого аналізу розвитку теорії управління вищими навчальними закладами, виявлення етапів, особливостей розвитку цієї галузі є перспективним напрямком педагогічних досліджень.

## Література

**1. Великий** тлумачний словник укр. мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ „Перун”, 2005. – 1728 с.– С. 1368. **2. Сутність і структура поняття „управління розвитком педагогічного коледжу”** Горобець Д. В. [Електронний ресурс] / Д. В. Горобець // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. – 2012. – №7. – С. 29. – Режим доступу до журн.: [http://almamater.luguniv.edu.ua/magazines/visnyk/2012/Visnyk\\_ped\\_7\\_1.pdf](http://almamater.luguniv.edu.ua/magazines/visnyk/2012/Visnyk_ped_7_1.pdf). –

Назва з екрана. – Дата звернення: 08.04.2013.

**3. Загвязинский В. И.** Методология и методы психолого-педагогического исследования : учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / В. И. Загвязинский, Р. О. Атаханов. – 7-е изд., стер. – М.: Издательский центр „Академия”, 2012. – 208 с.

**4. Курило В.** Моделивання системи критеріїв оцінки розвитку освіти в регіоні / В. Курило // Педагогіка і психологія. – 1999. – №2. – С. 35–39.

**5. Курило В. С.** Становлення і розвиток системи освіти та педагогічної думки Східноукраїнського регіону в ХХ столітті: Дис. ... докт. пед. наук. – Луганськ, 2000. – 507 с.

**5. Новий** тлумачний словник української мови : в 4 т. – К. : Аконіт, 1999. – Т. 3.

**7. Гончаренко С.** Про критерії оцінювання педагогічних досліджень [Електронний ресурс] /Семен Гончаренко. – Режим доступу: <http://ukped.com/skarbnichka/781.html>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.04.2013.

**8. Словник** української мови: в 11 томах [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/pokaznyk>. – Назва з екрану. – Дата звернення: 05.04.2013.

**9. Столяров В. И.** Процесс изменения и его познания (логико-методологические проблемы) / В. И. Столяров. – М.: Наука, 1966. – 251 с.

**10. Галицин К. О.** Характеристика рівнів сформованості комунікативної культури студентів ВТНЗ у процесі позааудиторної роботи [Електронний ресурс] / К. О. Галицин. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/36\\_PVMN\\_2012/Pedagogica/3\\_123620.-doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2012/Pedagogica/3_123620.-doc.htm). <http://ukped.com/skarbnichka/781.html> – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.04.2013.

**11. Хриков Є.** Педагогічна наука в Україні : стан та напрями розвитку / Є. Хриков, О. Адаменко // Шлях освіти. – С. 2–7.

**Васиньова Н. С. Критерії аналізу й оцінки розвитку теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття).**

У статті розкрито зміст понять „розвиток”, „критерії” й „показники”. Проаналізовано праці науковців, в яких виокремлено критерії з аналізу розвитку освіти, педагогічної думки та теорії. На основі цього аналізу запропоновано комплекс критеріїв й показників для аналізу та оцінки розвитку теорії управління вищими навчальними закладами в Україні в зазначений період.

**Ключові слова:** критерії, показники, теорія управління, вищі навчальні заклади.

**Васиньова Н. С. Критерии анализа и оценки развития теории управления высшими учебными заведениями в Украине (последняя четверть XX – начало XXI века).**

В статье раскрыто содержание понятий „развитие”, „критерии” и „показатели”. Проанализированы труды ученых, в которых выделены критерии анализа развития образования, педагогической мысли и теории. На основе этого анализа предложен комплекс критериев и показателей для анализа и оценки развития теории управления высшими учебными заведениями в Украине в указанный период.

**Ключевые слова:** критерии, показатели, теория управления, высшие учебные заведения.

**Vasinyova N. S. Evaluation Criteria of the Theory Development of Higher Education Institutions Management (the last quarter of XX – the beginning of XI century) in Ukraine.**

The meaning of notions “development”, “criteria” and “indices” are revealed in the article. The author analyzed the works of scientists in which the criteria for the development analysis of education, pedagogical thought and theory are singled out. The complex of criteria and indices for analysis and evaluation of the theory development of higher education institutions management in Ukraine in the definite period is suggested on the basis of this analysis.

**Key words:** criteria, indices, management theory, higher education institutions.

**УДК 37.091.12.011.3-051:005.32**

**Ю. О. Верзунова**

### **ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

На сучасному етапі розвитку галузі освіти в Україні все частіше порушується питання мотивації професійної діяльності викладачів навчальних закладів. Нові економічні відношення висувають нові вимоги як до працівників, так і до керівників. Це не тільки добір, навчання й розташування кадрів, але і формування

нової свідомості, менталітету, а, отже, і методів мотивації.

Проблемі мотивації поведінки та діяльності людини присвячена велика кількість робіт різних вчених (П. Гальперін, Є. Ільїн, О. Леонтєв, А. Маркова, С. Рубінштейн, В. Ядов та ін.).

Завданням мотивації є підвищення ефективності праці за рахунок всебічного розвитку та розумного застосування творчих сил педагога, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

Мотивація є однією із найважливіших внутрішньо організаційних процесів і його особливість складається з того, що він направлений на досягнення мети навчального закладу. У разі відсутності чітко розробленої системи мотивації може йти мова про зниження конкурентоздатності закладу, що може негативно сказатися на заробітній платні та соціальній атмосфері в колективі загалом.

Останнім часом мотивація набуває все більшого значення, оскільки сучасні навчальні заклади, які активно діють у галузі освіти, орієнтуються на якість освітніх послуг, на конкурентоздатність навчального закладу, все більше залежать від людського фактору.

Метою статті є вивчення практичного досвіду щодо значення мотивації професійної діяльності викладачів навчального закладу та ролі, яку вона відіграє в підвищенні ефективності управління.

У науковій літературі під поняттям „мотивація” розуміють циклічний процес безперервного взаємного впливу та перетворень, в якому суб’єкт дії та ситуація взаємно впливають одне на одного, і результатом якого є реально простежена поведінка.

Поняття „мотивація” у своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики „батога і пряника” (покарання й винагороди) до „концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності). Довгий час поняття „мотивація” асоціювалось з поняттям стимулювання [4].

У наш час термін „мотивація” трактується по-різному. В одному випадку – як сукупність факторів, які визначають активність особистості [5, с. 304], в іншому – як процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації [1], у третьому – це поняття включає в себе всі види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, намагання, цілі, мотиваційні установки

чи диспозиції, ідеали [6, с. 158]. Окрім цього, мотивацію розглядають як процес психічної регуляції конкретної діяльності [2, с. 144], як систему процесів, що відповідає за діяльність [3, с. 288].

Останнім часом набуває актуальності орієнтація на ефективність управління. Саме реалізація функцій управління і виступає одним з чинників, від якого залежить ефективність управління.

В. Бондар вважає, що серед управлінських функцій виділяють мотивацію як важливу загальну функцію управління, без якої немислима ефективна діяльність будь-якого керівника, а, відповідно, будь-якої організаційної структури.

У літературі зустрічається думка про те, що мотивація в порівнянні з іншими функціями управління має вторинний характер. Але при переліку функцій управління (де мотивація, зазвичай, стає в передостанній позиції цього переліку) та при їхньому розгляді мова йде не про другорядність її як виду діяльності, а про послідовність дій у процесі управлінської діяльності. Тому черговість може лише підкреслити самостійність та специфіку виконуваної функції, але зовсім не другорядність.

У реалізації будь-якої з функцій управління бере участь багато людей, їхню діяльність треба мотивувати, тому мотивація є не окремим етапом управління, а складовою кожної з управлінських функцій [7].

Є. Хриков вважає, що системний підхід до управління передбачає забезпечення єдності, цілісності всіх функцій управління.

Мотивація спрямована на конкретний результат і шляхи досягнення цього результату, а також на усунення суб'єктивних та урахування об'єктивних перешкод при здійсненні управлінської діяльності. Вона дає можливість не лише коригувати управлінську діяльність, але й допомагає передбачити перспективи подальшого розвитку та досягнення конкретного результату.

Певна система формується під впливом процесів, що відбуваються у сфері державного управління. Вона є частиною усієї системи мотивації в інших сферах і має свої особливості як формування, так і функціонування, що обумовлені конкретним змістом мотиваційної діяльності та органами, що її здійснюють.

Мотивація є частиною процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється в певну поведінку,

очікуваним результатом останнього є ефективні спільні дії, реалізують плани організації.

Для того, щоб ефективно використовувати мотивацію з метою посилення управлінського впливу, необхідно добре уявляти її сутність, тобто потреби, інтереси, здібності, бажання, очікування, ціннісні орієнтації, установки.

Гуманізація праці (поліпшення умов праці та відпочинку протягом трудового дня), посилення привабливості праці (насамперед, підвищення її розумового, творчого характеру), можливість подальшого професійного та службового зростання, здоровий морально-психологічний клімат працівників, продумана й науково обґрунтована система заохочення, прогресивна техніка й технологія, організація праці – це саме ті чинники, які спонукають успішну мотивацію.

Завданням функції мотивації є створення такого мотиваційного середовища, при якому працівник продуктивно виконує роботу, творчо реалізує делеговані йому повноваження з користю для своєї організації.

Вмотивованість працівника залежить саме від мотиваційного середовища. Під мотиваційним середовищем розуміється сукупність умов, які визначають спрямованість та зусилля, необхідні працівникам для досягнення цілей організації.

Мотиваційне середовище є багатофакторним, оскільки формується на базі складної сукупності потреб людини, які не є сталими, тобто можуть змінюватися. Тому завданням управління є визначення реальних потреб працівників і забезпечення способами задоволення цих потреб, поставивши це в залежність від ефективної роботи працівника.

Наявність мотиваційного середовища позбавляє керівника від необхідності в кожному окремому випадку витратити багато зусиль на мотивацію працівників.

Мотиваційне середовище має як матеріальне, так і моральне стимулювання колективу, збагачення змісту праці, умови для прояву творчого потенціалу працівників та їх професійного зростання тощо. Важливість створення ефективного мотиваційного середовища у вищих навчальних закладах є надзвичайно актуальним для умов вітчизняної освіти, тому що люди від природи хочуть відчувати свою значущість, вони прагнуть реалізувати свої права, самореалізуватися у своїх здібностях.

На дієвість процесу мотивації, активізацію поведінки людей у процесі праці впливають такі фактори, як рівень розвитку та узгодженості організаційних, управлінських та міжособистісних відносин у навчальному закладі, сукупність соціально-економічних, науково-технічних, правових та інших методів впливу, що впливають на людину.

Вивчаючи практичний досвід мотивації професійної діяльності викладачів вищих навчальних закладів, хотілось би відмітити, що істотним недоліком керівників навчальних закладів є недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів освітян. Адже педагогічний потенціал для навчального закладу – це основна конкурентна перевага. Необхідно, щоб увесь колектив навчального закладу діяв як згуртована команда з чітким баченням майбутнього, яким уявленням про своє значення й мотивацією на самостійні дії для досягнення поставлених цілей. Треба враховувати той факт, що добре навчений, мотивований і організований колектив визначає долю навчального закладу, виводить його на більш високий конкурентоздатний ринок.

## Література

**1. Бизнес-образование:** специфика, программы, технологии, организация / Под общ. ред. С. Р. Филоновича. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. – 690 с. **2. Васильков А. М.** Динамика мотивационных установок к профессии военного врача в процессе обучения в военно-медицинском вузе / А. М. Васильков, С. С. Иванов // Ананьевские чтения – 97: Тезисы науч.-практ. конф. – СПб., 1997. **3. Вербицкий А. А.** Формирование познавательной и профессиональной мотивации. А. А. Вербицкий, Т. А. Платонова. – М., 1986. **4. Дмитренко Г. А.** Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посіб./ Г. А. Дмитренко – К. :МАУП, 1999. – 176 с. **5. Занюк С. С.** Психологія мотивації та емоцій: Навч. посіб. – Луцьк : Вид-во Волинського держ. університету, 1997. – 180 с. **6. Хекхаузен Х.** Мотивация и деятельность. – 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с. **7. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом: Навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

**Верзунова Ю. О. Значення мотивації професійної діяльності викладачів навчального закладу.**

У статті розглянуто значення мотивації професійної діяльності викладачів навчальних закладів. Окреслено місце мотивації в класифікації управлінських функцій. Визначено основні завдання мотивації для створення належного мотиваційного середовища у педагогічному колективі.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційне середовище, функції управління, завдання функції мотивації.

**Верзунова Ю. О. Значение мотивации профессиональной деятельности преподавателей учебного заведения.**

В статье рассмотрено значение мотивации профессиональной деятельности преподавателей учебных заведений. Очерчено место мотивации в классификации управленческих функций. Определены основные задания мотивации для создания надлежащей мотивационной среды в педагогическом коллективе.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационная среда, функции управления, задания функции мотивации.

**Verzunova Y. O. The Value of Motivation of Professional Activity of Teachers.**

The value of motivation of professional activity of teachers of educational institutions is considered in the article. The role of motivation in classification of administrative functions is outlined. The main tasks of motivation for shaping the appropriate motivational environment of a teaching staff are defined.

**Key words:** motivation, motivation environment, management functions, tasks of motivation function.



**ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТЬ  
„ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА” ТА „ОРГАНІЗАЦІЙНА  
КУЛЬТУРА КАФЕДРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО  
ЗАКЛАДУ”**

Високий рівень конкуренції на ринку вищої освіти висуває високі вимоги щодо якості надання освітніх послуг вищими навчальними закладами. Кафедра є основним структурним підрозділом, який найбільшою мірою впливає на результативність навчальної й науково-дослідної діяльності закладу. Уся робота університету та його підрозділів будується таким чином, щоб забезпечити можливості для ефективної роботи кафедри. Вона відіграє велику роль у справі підвищення загального інтелектуального рівня сучасної молоді та забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців, оскільки саме працівники кафедри є безпосередньою ланкою у спілкуванні зі студентами.

Ефективне функціонування кафедри напряму залежить від ступеня сформованості та розвитку її організаційної культури. Організаційна культура є важливим чинником ефективного управління будь-якою організацією, – фінансовою чи освітньою.

Організаційна культура освітніх організацій – явище особливо складне та багатогранне у зв'язку з тим, що їх діяльність характеризує специфічна результативність, пов'язана одразу з кількома типами професійних сфер: спеціальною (фаховою) та педагогічною [1, с. 51].

Різні аспекти організаційної культури розглядалися в дисертаційних дослідженнях О. Алеєвої, Л. Ахмаєвої, М. Богатирьова, Г. Гвоздкової, А. Зігаленко, С. Лукова, О. Ненашевої, Х. Шима, С. Щербіни та ін.

Проблемам становлення й розвитку організаційної культури присвячені роботи І. Ансоффа, Т. Базарова, Р. Блейка, О. Віханського, Т. Діла, К. Камерона, А. Кеннеді, Р. Куїнна, Ж. Маршала, Д. Мутона, Є. Нестеренка, Дж. Ньюстрона, У. Оучі, Т. Пітерса, Т. Соломанідіної, О. Стеклової, Р. Уотермана, Г. Хофстеде, Е. Шейна та ін.

Специфіці структури та функціонування організаційної культури вищих навчальних закладів присвячені роботи Л. Захарова, С. Кусаянагі, Н. Макаркина, В. Олсон, А. Пошкіне, О. Смолінської, Л. Спіциної, Т. Темнюк, О. Томіліна, Б. Фралінгер, К. Цикалюк та ін.

На жаль, в теорії управління, незважаючи на наявність чисельних робіт, не існує єдиного визначення поняття „організаційна культура”. У багатьох випадках визначення доволі суперечливі. Одні автори вбачають в ній знання, уявлення та припущення працівників [2-5], інші розглядають організаційну культуру як сукупність цінностей або матеріальних і духовних надбань організації [6-8], треті трактують її як інтегральну характеристику організації [9].

Що стосується робіт, присвячених організаційній культурі кафедри вищого навчального закладу, її (організаційної культури) структурі, складовим та критеріям оцінювання ступеню її сформованості та розвитку, то вони взагалі відсутні.

Мета статті – використовуючи метод понятійно-термінологічного аналізу, розробити визначення поняття „організаційна культура”, що відбиває сучасний стан розробки проблеми організаційної культури в теорії управління, та на його основі дати визначення поняття „організаційна культура кафедри”.

Для проведення понятійно-термінологічного аналізу цього поняття ми відібрали вісім визначень, що якнайповніше відображають тлумачення організаційної культури в сучасній теорії управління. Ці визначення наведені у таблиці 1.

*Таблиця 1*

### **Визначення поняття „організаційна культура”**

<b>№ з/п</b>	<b>Автори</b>	<b>Зміст визначення</b>
1.	Е. Шейн	Культура групи (організації) може бути визначена як патерн (шаблон, система) колективних базових уявлень, що набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції,

Продовження таблиці 1

		ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем [3, с. 31].
2.	Т.Базаров	Організаційна культура – це інтегральна характеристика організації (її цінностей, способу поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології, цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способів реагування [9, с. 361–372].
3.	Т. Соломанідіна	Організаційна культура – це система загальних цінностей, правил і норм поведінки. Вона визначає єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяє організації просуватися до успіху [2, с. 206].
4.	К. Камерон	Культура організації виявляється в тому, що для неї цінно, який стиль її лідерства, мова і символи, процедура і повсякденні норми, а також в тому, як відзначається успіх. Іншими словами, це система усього, що визначає унікальність характеру організації [8, с. 45].
5.	О. Стеклова	Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає на будь-якому підприємстві і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які спрямовують діяльність організації (підприємства) [7, с. 10].

*Продовження таблиці 1*

6.	О. Віханський	Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через „символічні” засоби духовного і матеріального внутрішнього організаційного оточення [4, с. 428].
7.	Є. Нестеренко	Організаційна культура – сукупність матеріальних і духовних надбань організації, які відображають її унікальність, певний етап розвитку і втілюються в практичній діяльності [6].
8.	Т. Темнюк	Організаційна культура – це система важливих припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їхньої поведінки [5, с. 327].

Згідно з процедурою понятійно-термінологічного аналізу, кожне з восьми визначень, що наведені у таблиці 1, поділяємо на складові. Це, у свою чергу, дозволить зіставити їх і виокремити спільні елементи, що входять до складу визначень декількох науковців, а також елементи, що притаманні визначенням лише окремих авторів, для більш глибокого розуміння сутності організаційної культури. Відповідно до мети статті, узагальнення спільних елементів визначень дозволить нам розробити поняття організаційної культури, що відбиває сучасний стан розробки проблеми організаційної культури в теорії управління. Структуру визначення поняття „організаційна культура” наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

## Структура визначення поняття „організаційна культура”

Елементи визначень	№ визначення в таблиці 1								Узагальнені елементи
	1	2	3	4	5	6	7	8	
патерн („шаблон, система” - прим. автора) колективних базових уявлень	+								система цінностей та припущень
інтегральна характеристика організації		+							
система загальних цінностей			+	+					
система, що визначає унікальність організації							+		
соціальне явище					+				
набір найважливіших припущень						+			система цінностей та припущень
сукупність матеріальних і духовних надбань							+		
система важливих припущень								+	
передається новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду проблем	+								виражена у переконаннях, нормах поведінки, процедурах та підходах до вирішення проблем та передається новим членам групи
цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способів реагування		+							

Продовження таблиці 2

єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу			+					
стиль лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, відзначення успіху			+					
цінності, переконання, норми, ролі, правила					+			+
цінності, що передаються індивідам через „символічні” засоби духовного і матеріального внутрішнього організаційного оточення						+		
відображають унікальність і певний етап розвитку організації							+	
відображають унікальність і певний етап розвитку організації							+	
набувається групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції	+							втілюється в практиці та спрямовує діяльність організації

дана в мові певної типології		+						
дозволяє організації просуватися до успіху			+					
визначає унікальність характеру організації				+				
спрямовує діяльність організації (підприємства)					+			
задає людям орієнтири їх поведінки і дій						+		+
втілюється в практичній діяльності співробітників							+	

Проведений аналіз свідчить про те, що троє науковців вбачають в організаційній культурі систему; думка інших авторів не співпадає. Деякі з них вважають її інтегральною характеристикою, сукупністю та соціальним явищем. Можемо погодитися з першою групою дослідників, які визначають організаційну культуру як систему, оскільки вона має більшість притаманних системам ознак, а саме має певну структуру, що складається з компонентів (цінностей, припущень, норм та ін.), які знаходяться у внутрішній взаємодії та взаємодії із зовнішнім середовищем і дають відповідний інтегральний результат (рівень організаційної культури організації).

Друга група ознак характеризує те, як організаційна культура втілюється у життя, у чому знаходить своє вираження. Спільні компоненти визначень дають нам змогу зробити висновок, що організаційна культура найбільшою мірою втілюється у переконаннях, нормах поведінки, процедурах та підходах до вирішення проблем.

Третя група ознак аналізує елемент визначень, що безпосередньо пов'язаний із цінністю організаційної культури як важливого інструмента ефективного управління. Можна зазначити,

що вони дають відповідь на питання „В чому практична значущість організаційної культури?“. Двоє авторів вважають, що організаційна культура задає людям орієнтації їх дій і поведінки; один автор дотримується думки, що вона втілюється в практичній діяльності працівників, другий підкреслює здатність організаційної культури просувати організацію до успіху, третій – той факт, що вона спрямовує діяльність організації. Можемо погодитися з думками всіх науковців, оскільки вони не є такими, що виключають одна одну. Узагальнюючи цю групу елементів визначення, вважаємо цілком обґрунтованим стверджувати, що організаційна культура спрямовує діяльність організації.

Отже, враховуючи результати, що отримані на основі проведення понятійно-термінологічного аналізу, можемо дати власне визначення поняттю організаційної культури. Організаційна культура – це система цінностей та припущень, що виражена у переконаннях, нормах поведінки, процедурах та підходах до вирішення проблем, та спрямовує діяльність організації.

Другою складовою частиною мети цієї статті було визначення поняття організаційної культури кафедри вищого навчального закладу. Треба зазначити, що майже всі науковці, які займаються проблемою організаційної культури, наголошують на тому, що її сутність є універсальною незалежно від спеціалізації організації або її форми власності. Різнитися вона може лише за рівнями сформованості та типами.

Кафедра є базовим структурним підрозділом вищого навчального закладу, що має свої специфічні завдання та функції. Отже, поняттю організаційної культури кафедри вищого навчального закладу можемо дати таке визначення: це система цінностей та припущень завідувача, викладачів та співробітників кафедри, що виражена у їхніх переконаннях, нормах поведінки, процедурах та підходах до вирішення проблем, та спрямовує діяльність кафедри.

Результати цієї дослідної роботи можуть використовуватися для подальшого дослідження феномену організаційної культури кафедри або будь-якої іншої установи, слугувати підґрунтям для виділення її компонентів, основних ознак певного ступеня її сформованості, а також чинників її розвитку.



## Література

1. **Смолінська О.** Організаційна культура вишу і знання як результат його діяльності та вияв цілісності / Олеся Смолінська // Вища школа. – 2010. – № 3 – 4. – Освіта і суспільство. – С. 51–58.
2. **Карташова Л.В.** Организационное поведение : учеб. / Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 220 с.
3. **Шейн Э.** Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн ; пер. с англ. под. ред. В. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с. – (Серия „Теория менеджмента”).
4. **Виханский О.** Менеджмент : учебник / О. Виханский, А. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
5. **Темнюк Т.** Сучасні підходи до визначення організаційної культури підприємств / Тетяна Темнюк // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 2 (13). – С. 325–328.
6. **Нестеренко Є.** Філософське дослідження ірраціонального в організаційній культурі: особливості методології [Електронний ресурс] / Євген Нестеренко // Гілея: науковий вісник. – 2009. – Вип. 28. – Режим доступу до журн. : [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gileya/2009\\_28.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2009_28.htm).
7. **Стеклова О.** Организационная культура : учеб. пособ./ Ольга Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
8. **Камерон К.** Диагностика и изменение организационной культуры / Кирк Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. И. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – 320 с. (Серия „Теория и практика менеджмента”).
9. **Базаров Т.** Управление персоналом : учебник для вузов / Тахир Бзаров, Борис Еремин. – [2-е изд.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 506 с.

**Гавриляк В. В.** Визначення сутності понять „організаційна культура” та „організаційна культура кафедри вищого навчального закладу”.

У статті розглянуто основні підходи до визначення сутності поняття „організаційна культура”. За допомогою понятійно-термінологічного аналізу розроблено поняття організаційної культури, що якнайповніше відбиває сучасний стан розробки цієї проблеми в теорії управління. Також визначено поняття організаційної культури кафедри вищого навчального закладу.

**Ключові слова:** організаційна культура, організаційна культура кафедри, кафедра, понятійно-термінологічний аналіз.

**Гавриляк В. В. Определение сущности понятий „организационная культура”и „организационная культура кафедры высшего учебного заведения”.**

В статье рассмотрено основные подходы к определению сущности понятия „организационная культура”. При помощи понятийно-терминологического анализа разработано понятие организационной культуры, которое наиболее полным образом отображает современное состояние разработанности этой проблемы в теории управления. Также дано определение понятию организационной культуры кафедры высшего учебного заведения.

**Ключевые слова:** организационная культура, организационная культура кафедры, понятийно-терминологический анализ.

**Gavryliak V. V. Definition of the Terms "Organizational Culture" and "Organizational Culture of a Department of the Higher Education Institution".**

The article considers the main approaches to the definition of organizational culture. With the help of the concept and terminology analysis the author evolves the definition of organizational culture that most comprehensively reflects the state of the problem in today’s theory of management. Moreover, the term “organizational culture of a department of the higher education institution” is defined in the article.

**Key words:** organizational culture, organizational culture of a department, the concept and terminology analysis.

УДК 373.2.091:81-028.31(091)

**Я. М. Гороховатська**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОВЛЕННЄВИМ РОЗВИТКОМ ДІТЕЙ У ДОШКІЛЬНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

У період реформувань у сучасній Україні життя в суспільстві характеризується неймовірною мінливістю та нестабільністю. Не є винятком і сфера освіти. Освіта є основою розвитку особистості, суспільства, держави, а також запорукою стабільності та незалежності майбутнього України. Управління визначає якість освіти, яка, у свою чергу, у суспільстві є не тільки

необхідною умовою демократизації, гуманізації суспільно-економічних відносин та формування нових життєвих орієнтирів, а й визначає становлення країни в європейському та світовому освітніх просторах.

Система дошкільної освіти є дуже важливим етапом у розвитку дитини, бо саме в дошкільному віці відбувається формування всіх важливо необхідних умінь та навичок, зокрема, розвиток мовлення. Успішний його розвиток, насамперед, – передумова якісного навчання в школі, запорука подальшого культурного, духовного та інтелектуального розвитку особистості.

Педагогічна система не може функціонувати сама по собі, управління цією системою забезпечує належний рівень організації навчально-виховного процесу, а відтак і передбачає очікувані результати. Сьогодні аналіз практики свідчить про те, що процес та результативність пізнавально-мовленнєвої взаємодії педагогів з дітьми не забезпечує в повному обсязі формування мовленнєвої компетенції випускника дитячого навчального закладу. Тому ми вважаємо, що управління розвитком мовленнєвої діяльності є недосконалим і потребує уваги та дослідження.

Виходячи з цього, метою статті є дослідження становлення системи управління розвитком мовленнєвої діяльності дітей в історичному аспекті розвитку дошкільної освіти та організація системи управління розвитком мовленнєвої діяльності в сучасному дошкільному навчальному закладі.

Необхідність управління розвитком та вдосконалення мовленнєвої діяльності була актуальною на всіх історичних етапах. Її виникнення можна пов'язати з появою мовлення в первісному суспільстві [6]. Розвідки науковців-мовознавців свідчать про те, що, по своїй суті, мовлення є первинне явище, а мова – вторинне. Спершу виникали в мовленні окремі слова, фрази тощо, а згодом із фактів мовлення склалася мова. Відомий теоретик мовознавства й основоположник сучасного етапу в мовознавстві Ф. де Соссюр розмежує поняття мови та мовленням таким чином: мова – система одиниць спілкування й правил їх функціонування, іншими словами, мова – це інвентар (словник) і граматики. Мовлення – конкретно застосована мова, засоби спілкування в їх реалізації. До мовленнєвої діяльності, тобто мовлення, належать говоріння (мовленнєвий акт) і результати говоріння (текст).

Мислителям античного світу належать перші спроби вікової періодизації навчання і виховання, відповідного добору

змісту, застосування форм і методів виховного впливу, організації управління виховання дітей.

У Давній Греції у середині I тис. до н. е. уперше проблема освіти була сформульована як проблема самостійної сфери діяльності людини. На цю пору припадають перші спроби системного погляду на організацію виховання дітей у дошкільному віці з урахуванням його значущості для всього подальшого життя людини. Так, Аристотель у дошкільному періоді виокремив вік до п'яти років, визначаючи головними в цей час гру та розвиток мовлення, а з п'яти до семи років – підготовку до школи [6, с. 35].

У період середньовіччя традиційно перебувала організація навчання, яке зводилося до читання й запам'ятовування біблійних текстів, прищеплення дітям основних засад християнської поведінки. Управління здійснювалося в особі церкви та її служителів.

Поряд із церковним у цей час розвивалося лицарське виховання, за якого діти протягом перших семи років перебували в сім'ї під опікою матері, годувальниці та няні. На цьому етапі метою виховання було засвоєння дитиною дару слова і шляхетних манер. Виховання дітей селян, на відміну від лицарських дітей, було зорієнтоване на особливості їхнього буденного життя й здійснювалося через залучення дітей до праці дорослих. Організаторами управління мовленнєвим розвитком зазвичай були батьки або старші за віком.

В епоху просвітництва видатний швейцарський педагог Йоганн-Генріх Песталоцці запровадив теорію й практику елементарної освіти. Її метою має бути не навчання, а розвиток дитини, тому навчання слід вибудовувати на психологічній основі. Елементарними засобами навчання він вважав число, форму і слово (мову), а дидактичними пріоритетами – розширення кола спостережень дітей, розвиток мовлення як засобу пізнання, природознавчу спрямованість навчання.

Вітчизняні поети, педагоги, науковці також звертали увагу на проблему мовлення, але не з позиції управління, а більш з позиції волевиявлення. Насамперед, це пов'язано з прагненням українців до незалежності.

Так, над проблемами освіти та виховання розмірковував український поет і мислитель Тарас Шевченко (1814–1861), обстоюючи ідею справжньої народної школи, масової народної освіти, наголошуючи на особливому значенні рідної мови у

вихованні дітей. Його стараннями було підготовлено підручник „Буквар Южноруський”.

К. Ушинський розробив методики розвитку мовлення дітей дошкільного віку, ознайомлення їх із природою, організації ігрової діяльності, художнього читання, написав багато літературних творів для дітей. Великого значення він надавав іграм, закличкам, називаючи їх першими та блискучими спробами народної педагогіки, стверджуючи, що ніхто тут не зможе змагатися з педагогічним генієм народу [6, с. 43].

Історично склалося, що в Україні впродовж багатьох століть визволення та становлення незалежності народу, дорадянських часів, основним і єдиним виховним інститутом була родина. У ній відбувалося управління та організація навчально-виховного процесу щодо розвитку мовленнєвої діяльності дітей. Організаторами та управліннями мовленнєвого розвитку виступали старші за віком члени родини. Мовленнєвий розвиток дітей відбувався переважно під час виконання побутових справ.

В Україні у XVI–XVII ст. розвивалися братські школи, які займалися управлінням та організацією навчально-виховного процесу того часу. Діяльність цих шкіл розгорталася під опікою церковних братств, яка була пройнята духом гуманізму, повагою до особистості дитини. У них працювали відомі тогочасні мислителі, письменники Йов Борецький, Стефан і Лаврентій Зизанії, Памво Беринда, Мелетій Смотрицький та ін. [4].

Великий вклад у розвиток дошкільного виховання на початку XX ст. внесла С. Русова, котра зазначала: „Уявлення дитини дошкільного віку тільки тоді стають певними і ясними, коли вони набувають словесного вираження”.

Тільки з поваленням царизму 1918 року Раднарком підписав Декрет, згідно з яким усі державні, суспільні й приватні заклади дошкільного виховання передавалися у відомства Наркомосу і тим самим включалися в систему народної освіти як її перша ланка. Виховна робота проводилася в дошкільних установах за педагогічною системою Фребеля і Монтесорі за вказівками „Порадника діяча позашкільної освіти і дошкільного виховання”.

Отже, досліджуючи історико-педагогічну літературу, ми дійшли висновку, що хоча необхідність управління розвитком мовленнєвої діяльності як основи успішного існування людини в суспільному житті визнавалася протягом багатьох тисячоліть, вказане управління в дошкільному навчальному закладі існує

небагато більше, ніж сорок років. Насамперед, це пов'язано з тим, що у програмах навчання і виховання дошкільників майже до середини 70-х років робота з розвитку мовлення навіть не виокремлювалася у спеціальний розділ, а розглядалася як структурний компонент загальної роботи й ознайомлення з навколишнім та явищами природи. Відсутність чіткості, конкретності у формулюванні мовленнєвих завдань надавали процесу навчання мови формального характеру, що заважало максимально використовувати потенціал дошкільного віку щодо опанування мовлення. Такий стан спричинювала, передусім, відсутність системи наукових досліджень із проблем розвитку мовлення дошкільнят. А відтак, управління мовленнєвим розвитком здійснювалося в межах загального управління навчально-виховної роботи дошкільного закладу.

На сучасному етапі розвитку суспільства питання теорії й практики управлінської діяльності регіонального органу освіти, інформаційно-аналітичне забезпечення управління освітніми системами та шляхи впровадження принципів менеджменту в цей процес розкриті у дослідженнях В. Гуменюк, Л. Даниленко, О. Зайченко, Л. Калініної, В. Маслової, С. Подмазіна. Орієнтири та принципи оновлення дошкільної освіти, моделювання системи критеріїв оцінки її розвитку розглянуті Г. Лаврентьевою, К. Стрюк. Характеристика нової генерації дошкільного навчального закладу України висвітлена І. Воробйовим. Проблеми підготовки дошкільних установ до роботи в умовах ринку розкриті в працях О. Проскури, В. Шкатулли.

Нормативно-правове підґрунтя функціонування сучасної системи дошкільної освіти, в яких викладено, зокрема, і аспекти управління мовленнєвим розвитком, визначається основними положеннями Конституції України, Законів України „Про освіту”, „Про дошкільну освіту”, „Про внесення змін до законодавчих актів з питань загальної середньої та дошкільної освіти щодо організації навчально-виховного процесу”, „Про охорону дитинства” та ін.

Основні механізми розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року окреслено в Державній цільовій соціальній програмі розвитку дошкільної освіти, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2011 № 629. На її виконання розроблено План заходів, затверджений наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 28 липня 2011 р. № 905, яким передбачено створення належних умов для

функціонування дошкільної освіти [7].

Зміст організації навчально-виховного процесу, зокрема з розвитку мовленнєвої діяльності вихованців в дошкільній освіті в межах оновленого Базового компонента, реалізується через програми та навчально-методичне забезпечення, що затверджуються Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України [1].

Сьогодні розвиток мовленнєвої діяльності в умовах ДНЗ можна визначити як один із основних чинників становлення особистості в дошкільному дитинстві. Ступінь розвитку цієї сфери психіки визначає рівень сформованості соціальних і пізнавальних досягнень дитини – потреб і інтересів, знань, умінь та навичок, а також інших психічних якостей, що є основою особистісної культури [1].

Управління розвитком мовленнєвої діяльності – ряд заходів щодо планування, організації, мотивації та контролю в умовах дошкільного навчального закладу. Ця система спрямована на досягнення високого рівня мовленнєвої компетенції дитини дошкільного віку відповідно до вимог сучасного суспільства.

Система управління мовленнєвим розвитком в дошкільному навчальному закладі передбачає взаємодію всіх учасників, спрямовану на виконання засад Базового компонента дошкільної освіти та програм виховання дітей у дошкільному навчальному закладі.

Система управління розвитком мовленнєвої діяльності має 2 рівні:

1. Завідувач дошкільного навчального закладу;
2. Старший педагог.

Методичне керівництво роботою з розвитку мовлення здійснюють завідувач дошкільного закладу та старший педагог. Провідна роль в організації навчально-виховної роботи з розвитку мовлення належить завідувачу як керівникові навчальної установи. Він вирішує питання з добору кадрів, контролює виконання програми з мовних розділів, дбає про забезпечення навчального процесу необхідним дидактичним та наочним матеріалом. Завідувач дошкільного закладу є організатором, керівником, методистом, радником та наставником вихователів [3, с. 519].

Старший педагог має забезпечувати вихователів необхідною методичною й художньою літературою, наочними й дидактичними посібниками, технічними засобами навчання;

здійснювати методичну допомогу під час планування навчально-виховної роботи, відвідувати заняття та контролювати організацію режимних моментів, проводити методичні консультації та показові заняття.

Методичне керівництво роботою з розвитку мовлення в дошкільному закладі передбачає такі форми: педагогічні ради, відвідування занять, режимних моментів та відкритих занять із наступним їх аналізом; індивідуальні та групові консультації; вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду вихователів; контрольні обстеження мовлення дітей відповідно до вікових особливостей; підвищення кваліфікації вихователів; п'ятихвилинки, на яких вирішуються методичні питання з розвитку мовлення тощо [2].

Старший педагог має забезпечувати обладнанням методичний кабінет, значну частину якого становлять посібники з розвитку мовлення, а також технічні засоби навчання (касети, диски, методичні картинки з розвитку мовлення тощо). Для художньої та методичної літератури та технічних засобів навчання створюють каталог.

Управління розвитком мовленнєвої діяльності відбувається на основі певних критеріїв, які дають змогу розв'язувати в практиці дошкільного виховання такі завдання:

- визначати рівень сформованості вказаної діяльності;
- робити висновки про особливості розвивальних впливів у дитячому садку;
- спостерігати за змінами в розвитку форм і засобів мовленнєвого спілкування в процесі спеціальних формуючих завдань;
- проводити порівняльний аналіз індивідуальних відмінностей у розвитку комунікативно-мовленнєвої діяльності дитини.

Ефективність та якість управління навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі з розвитку мовленнєвої діяльності значною мірою залежить від правильності її планування [5, с. 28].

Планування забезпечує принцип систематичності та послідовності в розташуванні поданого матеріалу. Основними видами планування з розвитку мовлення є перспективний та календарний плани. Під час планування педагог має змогу враховувати індивідуальні особливості вихованців, природне



середовище та соціальне оточення дитячої установи, передбачити можливі результати та виявити ризики, які можуть бути перепорою у досягненні високого рівня мовленнєвої компетенції дитини-дошкільника. Оцінка результатів розвитку мовленнєвої діяльності дітей проводиться, як правило, 2 рази на рік або за необхідності у якості зрізів знань. Відповідно до цього планування та організація можуть бути переглянуті та удосконалені.

Виходячи з поставленої мети статті, доцільно зробити висновок. На сучасному етапі розвитку суспільства дуже важливим є виховання успішної, розвиненої, компетентної особистості. Досягнути цього можливо тільки за умови ефективної організації системи управління розвитком мовленнєвої діяльності дошкільнят.

Проблеми розвитку мовленнєвої діяльності були актуальні на всіх історичних етапах. Вона розглядалась філософами, педагогами, науковцями як запорука становлення особистості в соціумі. Незважаючи на те, що питання розвитку мовленнєвої діяльності ставали впродовж багатьох століть, управління мовленнєвою діяльністю в умовах дошкільного закладу є відносно новим напрямом в системі управління навчально-виховним процесом.

Людина – істота соціальна. Її нормальне існування можливе лише за умови участі у спільній з іншими людьми діяльності. Це вимагає вміння бути комунікабельним, вміння знаходити спільну мову з людьми з різним рівнем інтелекту, статусом, моральними якостями.

У сучасному суспільстві постала проблема недостатнього рівня розвитку мовленнєвої компетенції дітей дошкільного віку відповідно до вимог суспільства. Система управління мовленнєвим розвитком передбачає найрізноманітніші форми роботи, які спрямовані на досягнення високих показників цієї компетенції. Мовленнєва діяльність дітей розглядається як необхідна умова процесу мислення. Це впливає на формування освіченої, інтелектуально розвиненої особистості, яка активно взаємодіє з іншими людьми у соціальному середовищі.

Система управління дошкільного закладу передбачає 2 рівні: керівника дошкільної установи та старшого вихователя. Організатором навчально-виховного процесу з розвитку мовленнєвої діяльності є керівник установи. Від його управлінської діяльності залежить ефективність роботи та взаємодії педагогів у системі управління розвитком мовленнєвої діяльності. У цілому,

взаємодія – це діалог вихователів та вихованців, а також самих вихованців між собою, зміст, характер та виховна ефективність, якого визначаються тим, які особистості в ньому беруть участь, в якому обсязі вони самі відчують себе особистостями і бачать особистість в кожному, з ким спілкуються.

## Література

**1. Кононко О. Л.** Базова програма розвитку дитини дошкільного віку „Я у світі” / *Наук., кер. та зах. ред. О. Л. Кононко.* – 3-тє вид., випр. – К.: Світич, 2009. – 430 с. **2. Богослове Л. Г.** Карта-моніторинг ефективності управління ДНЗ / *Л. Г. Богослове // Управління ДНЗ.* – 2005. – №2. **3. Богуш А. М.** Дошкільна лінгводидактика: теорія і методика навчання дітей рідної мови: підр. / *за ред. А. М. Богуш.* – К.: Вища шк. 2007. – 542 с.: іл. **4. Грушевський М. С.** Очерк истории украинского народа. – Киев, 1990. – 397 с. **5. Крутий К. Л.** Планування роботи сучасного ДНЗ: поняття, особливості, умови ефективної реалізації. – Запоріжжя : ТОВ „Ліпе” ЛТД, 2004. – 128 с. **6. Запорожец А. В.** Основы дошкольной педагогики / *под ред. А. В. Запорожца, Т. А. Марковой.* – М., 1980. **7. План заходів, затверджений наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 28 липня 2011 р. №905 [Електронний ресурс].** – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/>. – Назв. з екрана. – Дата доступу: 20.03.2013.

### **Гороховатська Я. М. Система управління мовленнєвим розвитком дітей у дошкільному навчальному закладі.**

Актуальність статті обумовлена необхідністю суспільства у високій мовленнєвій компетенції зростаючого покоління, яку сьогодні не в змозі забезпечити навчальний заклад, і яка є необхідною умовою якісного навчання в школі, запорукою подальшого культурного, духовного та інтелектуального розвитку особистості.

Якість набуття мовленнєвої компетенції дошкільником можливе лише за умови управління навчально-виховним процесом із розвитку мовленнєвої діяльності. У статті розглянуто історичний аспект становлення та сучасний стан системи управління розвитком мовленнєвої діяльності в дошкільному навчальному закладі. Аналіз стану орієнтує на виявлення недоліків у системі управління в сучасному дошкільному закладі та настановує автора

на подальший розгляд проблеми та розроблення рекомендацій щодо поліпшення ефективності системи управління розвитком мовленнєвої діяльності.

**Ключові слова:** мовлення, історія управління мовленням, мовленнєва компетенція, система управління розвитком мовленнєвої діяльності.

### **Гороховатская Я. Н. Система управления развитием речевой деятельности в дошкольном учебном заведении.**

Актуальность статьи обусловлена необходимостью общества в высокой речевой компетенции подрастающего поколения, которую сегодня не может обеспечить дошкольное учебное учреждение, и которая является необходимым условием успешного обучения в школе, становления дальнейшего культурного, духовного и морального развития личности.

Формирование речевой компетенции дошкольника прежде всего зависит от эффективности управления учебно-воспитательного процесса развитием речевой деятельности. Данная статья рассматривает исторический аспект становления и современное положение системы управления развитием речевой деятельности. Анализ рассмотрения проблемы ориентирует на выявление недостатков в системе управления и наталкивает автора на дальнейшую разработку данной проблемы.

**Ключевые слова:** речь, история управления речевым развитием, речевая компетенция, управление развитием речевой деятельности.

### **Gorokhovatskaya Y. N. The System of Managing the Development of Speaking at a Pre-school Education Institution.**

The relevance of article is conditioned by the need of the society for a high speech competence of the younger generation, which today cannot be provided by preschool educational institutions, and which is a prerequisite for a child's success at school, the individual's further cultural, spiritual and moral development.

Shaping speech competence of preschoolers depends primarily on the effective management of educational process of speech development. This article examines the historical aspect and the present state of the management system of speech development. The analysis of the problem focuses on identifying shortcomings in the management system and provokes further investigation of this problem.

**Key words:** speech, the history of speech development management, verbal competence, speech development management.

УДК [373:005]:37.07

В. Є. Гош

## **ВНУТРІШНЬОШКІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ**

Кожен керівник школи постійно потребує чіткого уявлення про те, як розвивається школа, які тенденції того розвитку, як вдосконалюється (або не вдосконалюється) освітній процес. Іншими словами, потрібний постійний аналіз та зворотній зв'язок, інформованість про всі сфери життя й діяльності установи. Таку інформацію – достовірну, повну – можна отримати тільки за допомогою добре налагодженого внутрішньошкільного контролю в системі освітньої установи.

Важливою складовою педагогічної науки й практики є управління педагогічними системами, їх постійне реформування й удосконалення. За останні роки школа України зробила значний крок від одноманітності, унітарності, все більше набувають сили принципи гуманізації та демократизації, відбувається переорієнтація процесу навчання на розвиток особистості учня, формування його основних компетентностей. Утвердження цих прогресивних тенденцій розвитку школи значною мірою залежить від засад внутрішньошкільного управління та контролю. Але факти сьогодення свідчать про те, що існує певне протиріччя між новими завданнями школи, тенденціями її розвитку, та масовою традиційною практикою навчально-виховного процесу. Внутрішньошкільний контроль не виконує завдання, обумовлені трансформацією зовнішніх умов функціонування школи в конкретне педагогічне середовище. Так, аналіз теорії й практики управління школою свідчить, що протягом кількох десятиріч контроль майже повністю був спрямований на педагога, процес та результати його діяльності, а не на учня та його навчальну діяльність.

Окремим аспектам внутрішньошкільного контролю в системі управління загальноосвітньою установою присвячені роботи таких українських та зарубіжних вчених, як А. Дмитрієв, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Ю. Конаржевский, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.

Але, як показав теоретичний аналіз наукової літератури, однозначного тлумачення сутності та призначення внутрішньошкільного контролю на сьогодні не існує.

Так, Ю. Конаржевский вважає, що внутрішньошкільний контроль є однією з найважливіших управлінських функцій, яка безпосередньо пов'язана з функцією аналізу й визначення мети; дані контролю без аналізу мертві, а за відсутності мети нічого контролювати [3].

На думку А. Дмитрієва, внутрішньошкільний контроль – це вид діяльності керівників школи спільно з представниками громадських організацій щодо встановлення відповідності функціонування та розвитку навчально-виховної роботи школи на діагностичній основі [1].

Є. Хриков вважає, що внутрішньошкільний контроль – це одна з основних функцій управління, спрямована на отримання інформації про діяльність педагогів і на оцінку з метою прийняття конструктивних рішень щодо подальшої оптимізації управління та самоврядування в школі [5].

П. Ясінець розглядає внутрішньошкільне управління як систему взаємозалежних елементів, одним з яких є внутрішньошкільний контроль [6]. При цьому автор зазначає, що внутрішньошкільний контроль не тільки є частиною системи управління, але й сам представляє систему, отже, його формування й організація повинні бути підпорядковані всім вимогам системного підходу, перш за все бути чітко структурованими й оформленими. Структура внутрішнього контролю відображає організацію контролю на всіх рівнях: зовнішньому – державному, громадському, і внутрішньому – педагогічному.

Л. Калініна зазначає, що організація внутрішньошкільного контролю – один із найскладніших видів діяльності керівника загальноосвітньої установи, що вимагає глибокого усвідомлення його ролі та розуміння цільової спрямованості й оволодіння різними технологіями [2]. При цьому науковець підкреслює, що сутність зазначеного контролю полягає в постійному, безперервному пошуку якісних ознак, за якими ми можемо

оцінювати неоднозначні явища шкільного життя.

В. Саприкін, М. Сметанський, Д. Тхоржевський та ін. підкреслюють, що внутрішньошкільний контроль обумовлює мету, зміст і методи корекційних дій у процесі управління школою, який виявляє невідповідність діяльності школи нормам і вимогам, і який поставляє інформацію про те, де, що, як і коли необхідно привести в належний порядок [4].

Отже, від рівня якості проведення внутрішньошкільного контролю залежить вибірковість і точність дії функції регулювання, здійснюються необхідні корективи і в аналітичному процесі, і в процесі планування та організації діяльності школи.

П. Ясінець підкреслює, що у зв'язку з розширенням сфери самостійної діяльності школи зростає актуальність регулювання внутрішньошкільних відносин на основі особистісно-правового підходу до управління [6]. При цьому регулювання взаємовідносин між учасниками освітнього процесу при проведенні внутрішшкільного контролю повинно здійснюватися в порядку, встановленому вимогами „Положення про внутрішшкільний контроль у школі”.

Отже, незважаючи на наявність численних досліджень із тематики внутрішньошкільного управління, у публікаціях недостатньо розкриті науково-педагогічні основи управління школою, здійснення внутрішньошкільного контролю адміністрацією в сучасних умовах.

Таким чином, на основі аналізу наукової літератури з проблеми внутрішньошкільного контролю в системі управління загальноосвітньою установою ми дійшли висновку, що внутрішньошкільний контроль – це:

- найважливіша частина системи управління загальноосвітньою установою;
- основне джерело інформації для аналізу стану загальноосвітнього закладу, достовірних результатів діяльності учасників освітнього процесу;
- надання методичної допомоги педагогам із метою вдосконалення та розвитку професійної майстерності;
- взаємодія адміністрації та педагогічного колективу, орієнтована на підвищення ефективності педагогічного процесу;
- вид діяльності керівників спільно з представниками громадських організацій щодо встановлення відповідності

функціонування та розвитку навчально-виховної роботи на діагностичній основі загальнодержавних вимог.

Слід зауважити, що ефективність внутрішньошкільного контролю в системі управління загальноосвітньою підвищиться, якщо в основі його сутності лежить ідея об'єктивної оцінки та надання професійної допомоги кожному працівникові, що передбачає максимальне використання потенціалу кожного працівника й колективу школи; якщо в його основі буде особистісно-правовий підхід, що базується на забезпеченні та повазі всіх прав і свобод учасників освітнього процесу в рамках встановлених норм. Окрім того, розвитку демократичних принципів управління сприятиме залучення органів шкільного самоврядування до розроблення локальної правової бази управління школою й контролю над їх дотриманням.

### Література

- 1. Дмитрієв А. С.** Розвиток теорії внутрішкільного управління в Україні в другій половині ХХ століття: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01. „Історія педагогіки” / А. С. Дмитрієв. – Луганськ, 2004. – 20 с.
- 2. Калініна Л.** Проблеми вимірювання у процесі внутрішкільного контролю / Л. Калініна // Рід. шк. – 1999. – №2. – С. 71–74.
- 3. Конаржевский Ю. А.** Совершенствование функций внутришкольного управления / Ю. А. Конаржевский. – Челябинск : ЧГППИ, 1988. – 142 с.
- 4. Сапрыкин В. С.** Внутришкольный контроль – исследовательский, обучающий, стимулирующий фактор в управлении образованием / В. С. Сапрыкин, Н. И. Сметанский, Д. А. Тхоржевский и др. – Симферополь, 1999. – 171 с.
- 5. Хрыков Е. Н.** Внутришкольный контроль: состояние, концепция, перспективы развития / Е. Н. Хрыков. – Луганск, 1994. – 177 с.
- 6. Ясінець П. С.** Внутрішньошкільний контроль в сучасних умовах / П. С. Ясінець – К. : Лібра, 2011. – 157 с.

### **Гош В. С. Внутрішньошкільний контроль у системі управління загальноосвітньою установою.**

У статті розглядається проблема внутрішньошкільного контролю в системі управління загальноосвітньою установою. Наведено визначення внутрішньошкільного контролю в системі управління загальноосвітньою установою провідних українських і

зарубіжних педагогів. Визначено шляхи підвищення ефективності внутрішньошкільного контролю в системі управління загальноосвітньою установою.

**Ключові слова:** контроль, внутрішньошкільний контроль, управління загальноосвітньою установою.

### **Гош В. Е. Внутрискольный контроль в системе управления общеобразовательным учреждением.**

В статье рассматривается проблема внутрискольного контроля в системе управления общеобразовательным учреждением. Приведено определение внутрискольного контроля в системе управления общеобразовательным учреждением ведущих украинских и зарубежных педагогов. Определены пути повышения эффективности внутрискольного контроля в системе управления общеобразовательным учреждением.

**Ключевые слова:** контроль, внутрискольный контроль, управление общеобразовательным учреждением.

### **Ghosh V. Y. In-school Inspection in the System of Comprehensive School Management.**

The article considers the problem of in-school inspection in the system of comprehensive school management. The notion of in-school inspection in the system of comprehensive school management is defined. The ways of improving efficiency of in-school inspection in the system of comprehensive school management are characterized.

**Key words:** inspection, in-school inspection, comprehensive school management.

УДК 37.014.542

**Н. О. Гринькова**

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ЯК УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Управління у сфері освіти – специфічна складова соціального управління, на теоретичних підвалинах якого активно досліджуються проблеми наукового керівництва навчальними



закладами лише останні тридцять років. На теренах колишньої інтегрованої держави і в Україні добре відомі імена таких дослідників управління загальноосвітньою школою, як М. Кондаков, Ю. Конаржевський, М. Поташник, О. Орлов, І. Раченко, П. Худоминський, Т. Шамова та інші.

Особливе місце посідає українська школа дослідників управління загальноосвітніми навчальними закладами: Є. Березняк, А. Бондар, Б. Кобзар, В. Сухомлинський та інші. У наш час активно працюють у цьому напрямку В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Зайченко, Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Маслов, В. Олійник, Н. Островерхова, В. Пікельна, Є. Хриков та інші, які плідно досліджують різні аспекти управління навчальними закладами.

У роботах вказаних науковців висвітлено ключові питання стратегічного менеджменту в системі освіти, а саме: концепції управління освітою за цілями й результатами; програмно-цільове управління закладами освіти; стратегічний кадровий менеджмент; проектна технологія; кваліметричний інструментарій; комплексно-цільові програми й проекти; професійно-особистісні якості керівника-лідера тощо.

Аналіз та узагальнення результатів сучасних досліджень показує їхню спрямованість, головним чином, на розкриття системи управління навчальними закладами в цілому або окремих напрямків їхньої діяльності (навчання, виховання, методична робота тощо), а також на вивчення тих чи інших функцій (планування, організація, контроль, інноваційна діяльність тощо).

Із погляду теоретичного аспекту піднятої проблеми вимагають подальшого вивчення наукові підходи до розробки стратегії управління загальноосвітнього навчального закладу з реалізації обраних цілей і напрямів діяльності, що забезпечують його зростання, високу конкурентноспроможність і зміцнення позицій в освітньому середовищі, гнучку врівноважену взаємодію з оточенням, оптимальне використання кадрового потенціалу, здатність до виживання в складних змінних умовах сьогодення, виявлення нових можливостей і альтернатив розвитку в майбутньому [1].

Отже, стратегія – це генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів навчального закладу для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто це засіб досягнення цілей. Метою стратегії є визначення основних завдань і напрямів

діяльності навчального закладу в межах освітньої політики. Саме тому метою цієї статті є дослідження процесу стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом та порядок ухвалення стратегічного планування його діяльності на довгострокову перспективу.

Ще до недавнього часу процес шкільного управління характеризувався п'ятьма функціями: педагогічний аналіз, планування, організація, контроль, регулювання. Сьогодні науковці відзначають, що цього мало для управління сучасною школою, яка існує в нестабільних умовах; необхідно аналізувати не тільки внутрішній стан школи, а й вміти визначити причини перетворення через аналіз зовнішніх зв'язків школи й впливів зовнішнього середовища.

З'явилися завдання, які вимагають урахування зовнішніх зв'язків загальноосвітньої середньої школи, прогнозування її розвитку, створення умов для процесів самоорганізації й самоуправління керованих об'єктів, небюджетного фінансування цієї сфери діяльності тощо [2; 3]. Це, у свою чергу, викликає появу нових підходів, способів і засобів реалізації загальних функцій управління.

Безперечно, керівництво такою динамічною системою, як загальноосвітній навчальний заклад, вимагає ретельного планування. Серед усіх функцій управління педагогічним процесом планування залишається важливим компонентом організаційно-економічного механізму управління. Функція планування передбачає визначення конкретних завдань, цілей, що стоять перед навчальним закладом та його основними підрозділами на різні планові періоди, та розробку відповідних програм (навчально-методичної роботи, науково-дослідницької роботи і та ін.).

Актуальність нашого дослідження зумовлена загостренням ряду соціально-економічних проблем. Серед них головним можемо назвати соціальне замовлення на якісну освіту, в основі якої – принципи гуманізму, демократизму, єдності загальнонародських її національних цінностей, безперервності, наступності та варіативності, добровільності, наступності, практичного спрямування. Враховується також те, що теорія та технологія планування загальноосвітнього навчального закладу як цілісна система з притаманною їй специфікою, структурою та формами реалізації перебуває на початковій стадії розвитку.

У залежності від поставленої мети виділяють поточні й стратегічні плани. Стратегічні плани розробляються на вищому рівні організації і визначають спільну стратегію, генеральне спрямування діяльності організації, установлюють пріоритети й розподіляють ресурси, які має організація.

Г. Сльникова наголошує, що функція планування модернізується, вбираючи в себе цільове стратегічне планування [4]. Стратегічний план визначає методи досягнення заданих цілей. При остаточному виборі загального підходу конкретизуються цілі окремих операцій, тільки після цього визначаються виконавці, і перед ними висуваються завдання. Цільовий підхід допомагає конкретизувати завдання і послідовність їх виконання за допомогою побудови дерева цілей. При цьому визначається декілька варіантів стратегії в залежності від розвитку ситуації. Використання альтернативних варіантів забезпечує можливість поточного переформулювання цілей. Для досягнення висунутої мети розробляється модель бажаного результату, визначаються її параметри і критерії вимірювання.

Кожний загальноосвітній заклад, розробляючи систему стратегічного планування, обирає для себе найприйнятнішу схему, яка повинна бути спрямована на створення умов для зростання показників освіти.

Сучасна нормативно-правова база містить два види документів щодо стратегічного планування діяльності навчального закладу:

1. Перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу (Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I–III ступенів, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 23.06.2000 р. № 240, п. 4.32) [5].

2. Перспективний план (Примірний статут загальноосвітнього навчального закладу, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 29.04.2002 № 284, п. 2.1) [6].

Так, перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу може здійснюватися керівниками у формі програми розвитку закладу. Доцільним є складання такої програми на десять років (на

міжатестаційний період). Важливим при складанні програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу є бачення його керівником мети діяльності закладу на досить тривалий період. Таке планування повинно відображати віддалену перспективу розвитку кожної підсистеми діяльності закладу та його соціально-педагогічної системи в цілому відповідно до ієрархії цілей.

Розглядаючи порядок ухвалення Програми розвитку закладу (перспективного прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення і навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу) та перспективного плану роботи закладу, слід звернутись до чинних нормативних документів. Відповідно до Примірного статуту загальноосвітнього навчального закладу розгляд та ухвалення стратегії розвитку закладу відноситься до компетенції вищого органу громадського самоврядування (п. 4.2), а затвердження планів роботи – до компетенції ради закладу (пп. 2.1, 4.3.6).

Тому програма розвитку закладу:

- розробляється адміністрацією спільно з радою закладу;
- погоджується з педагогічною радою, органами учнівського та батьківського самоврядування, профспілковим комітетом;
- схвалюється загальними зборами (конференцією) колективу закладу.

На основі програми розвитку закладу рада закладу після погодження з педагогічною радою затверджує *перспективний план* роботи закладу – письмовий документ, який визначає систему заходів щодо реалізації стратегії діяльності колективу на певний довгостроковий період. Він базується на результатах зовнішнього та внутрішнього оцінювання, містить місію, бачення майбутнього організації згідно з програмою розвитку закладу; включає конкретні цілі та завдання, описані конкретними заходами з зазначенням термінів, відповідальних за їх виконання та виконавців. Як правило, перспективний план розробляється на п'ять років.

Структура перспективного плану повинна коригуватися із структурою річного плану роботи закладу. Це стосується і кількості розділів, і структури планування конкретних заходів. Дослідники пропонують у цій структурі зазначати не лише назви заходів, терміни виконання та відповідальних за виконання, але ще й виконавців (з прізвищами або лише із зазначенням певного

підрозділу організації, який виконуватиме завдання щодо реалізації даного заходу) – наскільки це можливо передбачити в перспективному плані [7].

Стосовно організації перспективного (стратегічного) планування – цей вид планування потребує тривалої підготовки, оскільки перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу (програму розвитку закладу) та перспективний план роботи неможливо розробити, провести експертизу, узгодити та затвердити за 1-2 місяці.

Отже, стратегічне планування – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проєктів і програм. У наш час стратегічне управління загальноосвітньою школою стає важливим фактором успішної адаптації й розвитку, а також нагальною потребою складати довгострокові плани на перспективу.

## Література

- 1. Дмитренко Г. А.** Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: [учеб. пособ.] / Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
- 2. Єльнікова Г. В.** Моніторинг діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу/Г. В. Єльнікова //Директор школи ліцею гімназії № 1. – Київ. – 2003. – С. 15.
- 3. Єльнікова Г. В.** Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: [монографія] / Г. В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
- 4. Єльнікова Г. В.** Функції управління загальною середньою освітою / Г. В. Єльнікова // Вересень: науково-методичний, інформаційно-освітній журнал. – Миколаїв: ОІУВ, №2 (12), 2000. – С. 76–79.
- 5. Інструкція** з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів // Інформаційний збірник Міністерства освіти України. – 2000. – № 17. – С. 3–13.
- 6. Примірний** статут загальноосвітнього навчального закладу, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 29.04.2002 р. №284 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/>.
- 7. Жосан О. Е.** Методичні рекомендації з

планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / уклад. О. Е. Жосан. – Кіровоград : Вид-во КОІШПО імені Василя Сухомлинського, 2012. – 36 с.

**Гринькова Н. О. Стратегічне планування в загальноосвітньому навчальному закладі як умова підвищення якості управлінської діяльності.**

У статті розглядається специфіка стратегічного менеджменту в теорії управління, розкривається зміст стратегічного планування діяльності загальноосвітніх шкіл в умовах динамічних змін у системі управління освітою України, досліджується порядок ухвалення стратегічного планування на довгострокову перспективу.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, перспективне планування.

**Гринькова Н. А. Стратегическое планирование в общеобразовательном учебном заведении как условие повышения качества управленческой деятельности.**

В статье рассматривается специфика стратегического менеджмента в теории управления, раскрывается содержание стратегического планирования деятельности общеобразовательных школ в условиях динамичных изменений в системе управления образованием Украины, исследуется порядок принятия стратегического планирования на долгосрочную перспективу.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, перспективное планирование.

**Grinkova N. A. Strategic Planning at Comprehensive School as a Factor of Improving the Management Quality.**

The article considers the specifics of strategic management in the theory of management, the nature of strategic planning of work of comprehensive schools in conditions of dynamic changes in the system of education management of Ukraine are revealed, and the procedure for the long-term adoption of the strategic planning is investigated.

**Key words:** strategy, strategic planning, long-term planning.

**О. М. Губаренко**

## **КРИТЕРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ САМОСТІЙНОЮ РОБОТОЮ СТУДЕНТІВ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

Особливістю сучасної кредитно-модульної технології вищої освіти є те, що вона передбачає обсяг самостійної роботи студентів, який може складати від 30% до 60% навчального плану. Більшість вищих навчальних закладів, враховуючи те, що справжня освіта – це самоосвіта, визначають обсяг самостійної роботи студентів як дві третини навчального плану. Це призводить до того, що ефективність вищої освіти значною мірою залежить від ефективності організації самостійної роботи студентів [1, с. 34]. Самостійна робота – це спрямована навчальна і науково-дослідна діяльність студентів, яка здійснюється під керівництвом викладача і внутрішнього спонукання особистості студента. Перед кожним керівником підрозділу постають питання про те, якими повинні бути попередні умови до початку самостійної роботи, як раціонально організувати процес самостійного навчання, які фактори сприятимуть найбільш ефективному оволодінню новими знаннями [2, с. 12]. Для вдосконалення організації самостійної роботи студентів (СРС) доцільно використовувати процесний підхід, який базується на ідеях міжнародних стандартів серії ISO 9000. У термінах цього підходу самостійна робота студентів є підпроцесом організації навчального процесу ВНЗ. Для вдосконалення процесу управління якістю СРС Є. М. Хриков пропонує використовувати наступні ідеї процесного підходу: аналіз наявного стану процесу, спрямованість моделювання на його вдосконалення; налагодження взаємодії структурних підрозділів у вирішенні наявної проблеми; документування процесу; залучення керівництва до забезпечення удосконалення процесу; постійне удосконалення процесу, яке базується на його моніторингу; розгляд організації самостійної роботи з точки зору студентів, перетворення їхніх вимог у вимоги до здійснення процесу;

забезпечення процесу необхідними ресурсами; визначення відповідальних за процес та функцій усіх залучених до його реалізації; розроблення методики вимірювання процесу; розгляд самостійної роботи як невід'ємної складової навчального процесу [3, с. 246].

Використання процесного підходу в управлінні якістю самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів дозволяє виділити наступні групи дій в системі управління якістю СРС:

1. Управлінські – перетворюють вхідну інформацію про стан організації та якість виконання СРС на управлінські рішення (нормативне забезпечення).

2. Моніторинг життєвого циклу послуги (організації процесу СРС у вузі) – створюють цінності для студентів та викладачів (вивчення очікувань учасників процесу, розробка нових елементів в системі надання послуги).

3. Забезпечуючі – створюють ресурси, необхідні для виконання учасниками процесу (керівництвом, викладачами, студентами, іншими підрозділами в структурі вузу) своїх функціональних обов'язків для ефективної організації СРС (управління персоналом, інфраструктурою, інформаційними ресурсами).

Вимірювання та аналіз процесів створює можливість визначити області для удосконалення процесу управління СРС. Вищі навчальні заклади проводять оцінку якості освітніх послуг, але в системі оцінювання лише в 50% таких закладах присутня складова оцінки ефективності організації самостійної роботи студентів. За нормами TQM, ВНЗ повинен проводити не лише зовнішню (ліцензування, акредитація), а і внутрішню оцінку своєї діяльності, яка націлена на поліпшення діяльності навчального закладу та досягнення її якості. Із наданням ВНЗ більшої самостійності й автономії, вони повинні розвивати потенціал самоуправління й саморегуляції, а тому опанувати методику внутрішньої оцінки як однієї з найважливіших галузей управлінського процесу [4, с. 21].

Аналіз існуючих методик оцінки якості СРС довів їх недосконалість, адже більшість таких методик націлена на аналіз кінцевого результату, виправлення недоліків, безумовні вимоги до учасників, управління підрозділами, декламацію відповідальності всіх учасників процесу проведення СРС. Світовий досвід упровадження систем управління якістю переконливо свідчить про



переваги, що отримує організація, в якій ефективно функціонує система якості відповідно до вимог TQM. Використовуючи загальні ідеї TQM [5, с. 4 – 14] до управління якістю СРС, можна зробити наступні зауваження:

- якість СРС – невід’ємна складова всіх процесів та підпроцесів, а не окрема функція управління навчальним закладом;
- якість – це те, про що каже споживач (студенти, викладачі, роботодавці), а ні виробник продукції (ВНЗ);
- відповідальність за якість окремого процесу (планування, перевірка, забезпечення певними ресурсами тощо) повинна бути адресною;
- для реального підвищення якості необхідно впроваджувати нові технології;
- підвищити якість можливо за умов залучення усіх працівників процесу проведення СРС;
- контроль процесу організації СРС завжди більш ефективний на відміну контролю результату СРС (розробка планів у розрізі процесу управління якістю СРС, а не підрозділів; розробка бюджетів, виділення фінансів у розрізі вдосконалення процесу СРС, а не підрозділів; проведення аналізу діяльності викладачів в розрізі процесу організації СРС, а не окремих підрозділів ВНЗ) ;
- політика в галузі якості СРС повинна бути частиною загальної політики вищого навчального закладу.

Детальна розробка зрозумілих критеріїв оцінки є одним із важливіших моментів при науковому підході до здійснення процедури оцінки. Для формулювання критеріїв будемо спиратися на їхнє визначення як найбільш суттєвих ознак та особливостей тих об’єктів, явищ та процесів, які ми аналізуємо. Спробуємо запропонувати критерії, що характеризують процес/підпроцеси організації СРС у вищому навчальному закладі, розроблені з позицій принципів менеджменту якості. До кожного критерію визначимо конкретні показники, відносно до яких оцінюється ефективність системи управління якістю СРС майбутніх спеціалістів у ВНЗ. Ці показники можуть бути використані в якості основи для розробки відповідних анкет, і надалі для створення більш ефективної моделі управління СРС у ВНЗ.

**Критерії оцінки ефективності системи управління якістю СРС**

<b>1. Формування готовності абітурієнтів до самостійної роботи у ВНЗ</b>	
1.1	Діяльність із розвитку самостійності студента в системі довузівської підготовки
1.2	Розробленість системи діагностики студентів до самостійної роботи
1.3	Розробленість процедури взаємозв'язку з освітніми установами I-III рівня акредитації
<b>2. Обґрунтованість мети організації СРС</b>	
2.1	Відповідність цілей СРС з окремих дисциплін загальній меті організації навчального процесу
2.2	Рівень специфічності цілей СРС з окремих дисциплін
2.3	Рівень усвідомлення студентами мети та важливості СРС
2.4	Відповідність цілей СРС рівню підготовки студентів відповідних курсів та спеціальностей
<b>3. Якість змістовної складової СРС</b>	
3.1	Розробленість змісту СРС з окремих спеціальностей
3.2	Відповідність навчальних планів спеціальності вимогам кредитно-модульної системи та держстандартам
3.2	Відповідність навчальних планів спеціальності вимогам кредитно-модульної системи та держстандартам
3.3	Відповідність змісту СРС за навчальними програмами меті підготовки за спеціальністю
3.4	Відповідність змісту навчальних занять рівню підготовки студентів окремих курсів
3.5	Розробленість процедури оновлення змісту самостійної роботи в структурі навчального плану і програми спеціальності

<b>4. Розробленість системи організації СРС як підпроцесу загального навчального процесу</b>	
4.1	Розробленість системи контролювання якості СРС в структурі управління якістю навчального процесу ВНЗ
4.2	Організація методичної роботи з працівниками. Рівень знання викладачів та студентів змісту нормативної бази управління якістю СРС у вищому навчальному закладі
4.3	Ефективність розподілу робочого часу навантаження викладачів (наявність в структурі навчального навантаження викладачів часу на керівництво СРС)
4.4	Вивчення та поширення досвіду з проблем організації СРС у ВНЗ. Збалансованість системи навантаження студентів самостійною роботою під час навчального процесу на різних етапах/курсах
<b>5. Відповідність матеріально-технічної бази сучасним вимогам організації СРС у ВНЗ</b>	
5.1	Рівень забезпеченості програм навчальних дисциплін науково-методичною інформацією (електронні підручники, вказівки, рекомендації СРС)
5.2	Рівень забезпеченості суб'єктів управління СРС спеціальним обладнанням, програмним забезпеченням та інструментами
5.3	Рівень забезпеченості студентів комп'ютерними класами та доступом до інтернету під час виконання самостійних завдань
5.4	Рівень забезпеченості навчального процесу приміщеннями для підготовки, виконання, демонстрації та перевірки СРС
<b>6. Система моніторингу якості процесу організації СРС у ВНЗ</b>	
6.1	Наявність структурного підрозділу моніторингу якості СРС на рівні ВНЗ
6.2	Розробленість системи аналізу інформації щодо відповідності змістовної моделі СРС з навчальних дисциплін завданням формування кваліфікаційних компетенцій майбутніх спеціалістів

6.3	Розробленість системи аналізу задоволеності студентів результатами проведення СРС
6.4	Розробленість системи аналізу соціально-економічних умов для здійснення викладачами ВНЗ діяльності з організації СРС
6.5	Розробленість системи діагностики готовності матеріально-технічної бази ВНЗ до процесу організації СРС

Стисло охарактеризуємо зміст вищеназваних критеріїв.

### **1. Рівень готовності абітурієнтів до самостійної роботи у ВНЗ.**

Цей критерій передбачає, що успішне виконання самостійної роботи у ВНЗ у тому обсязі, який вимагає кредитно-модульна система навчання, суттєво певною мірою залежить від підготовленості майбутніх спеціалістів до творчої, пошукової діяльності. Стратегічно на перший план виступає стартовий рівень самостійності, з яким студент-першокурсник приходить до ВНЗ [6, с. 75]. Аналіз вимог викладачів до рівня підготовки студента опрацьовувати матеріал самостійно допоміг скласти наступну класифікацію:

**високий рівень** – розвинуте логічне мислення (уміння встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, робити висновки, аналізувати), розвинуте творче мислення (здатність комплексно розглядати проблему, намагатися нестандартно її вирішувати), достатні технічно-інформатичні навички (робота з комп'ютером, пошукова діяльність у мережі інтернет);

**середній рівень** – достатні уявлення щодо логічних операцій (узагальнення, деталізація, компіляція), готовність працювати репродуктивно (за зразком), уміння користуватися комп'ютером (Windows, PowerPoint, Excel);

**низький рівень** – потребує постійного контролю з боку викладача за виконанням завдань, студент може самостійно виконувати тільки найпростіші завдання у невеликому обсязі.

За даних обставин доцільно впроваджувати елементи самостійної роботи в систему довузівської підготовки та систему організації навчального процесу в освітніх закладах I-III рівнів акредитації, а також розробити механізми взаємозв'язку між системами управління якістю освітніх закладів різних рівнів.

## **2. Обґрунтованість мети організації СРС.**

Цей критерій передбачає, що у зв'язку з новими завданнями розвитку освітнього середовища, обумовленого зростанням знань, появою інформаційних технологій, становленням глобального ринку праці вимоги до фахівців повинні бути розроблені у відповідності до змінюваних кваліфікаційних характеристик. Треба усвідомлювати, що мета впровадження системи управління якістю СРС – допомогти студентам засвоїти необхідний обсяг інформації, вдосконалити професійні навички, направлені на формування фахових компетенцій, розвинути потребу в постійному саморозвитку та самоосвіті.

## **3. Якість змістовної складової СРС.**

Враховуючи творчу складову більшості видів самостійної роботи студентів ВНЗ та постійний розвиток освітнього середовища, потрібна детальна розробка змісту СРС ще на етапі планування та складання робочих програм. Змістова складова СРС вважається якісною, якщо вона враховує рівень підготовки студентів і надає можливість реалізувати свій творчий потенціал студентам з різним рівнем підготовленості, тобто є варіативною, багаторівневою, логічною системою, яка пов'язана з метою проведення СРС. Ефективна модель управління якістю СРС повинна враховувати і корелятивність змісту з загальним навчальним планом ВНЗ, і вміст специфічних завдань для розвитку компетенцій за фахом, і можливість змін змісту СРС згідно з мінливою ситуацією в освітніх процесах країни і світу.

## **4. Розробленість системи організації СРС як підпроцесу загального навчального процесу.**

Суттєвим критерієм оцінки якості організації СРС у ВНЗ є розробка системи управління якістю СРС не за підрозділами, а за процесом організації СРС у навчальному закладі взагалі. Важливим показником розробленості системи організації СРС як підпроцесу загального навчального процесу є наявність нормативної бази для планування СРС, а також готовність працівників до її організації, проведення та перевірки на якісному рівні. Тільки за обставин системного підходу до процесу планування СРС вищого навчального закладу можна досягнути оптимального навантаження студента певним обсягом самостійної роботи у поточному навчальному році. Планування робочого часу викладача з урахуванням необхідної частини на підготовку та перевірку СРС є вагомим мотиваційним важелем та показником розробленості

системи управління якістю СРС. Аналіз ефективності цієї системи можливий тільки за умов зворотного зв'язку та постійного інформаційного обміну з іншими учасниками навчального процесу (студентами, роботодавцями тощо). За критерієм наявності в структурі навчального навантаження викладача часу на керівництво СРС можна визначити наступні рівні:

- навчальне навантаження відповідає структурі навчального плану;
- співвідноситься на 50%;
- не співпадає (час на проведення та перевірку СРС у навчальному навантаженні викладача менше на 50% ніж той, що вказаний у навчальному плані спеціальності).

Система управління якістю СРС може бути ефективною за умов такої кадрової політики ВНЗ, яка враховує потреби вищого навчального закладу у працівниках, спроможних планувати самостійну роботу студентів, керувати процесом її виконання студентами у повному обсязі та перевіряти якість її виконання студентами. Отже, навчальні заклади потребують розробленого механізму визначення готовності викладачів до організації СРС взагалі та згідно з сучасними стандартами тощо. Процес відбору педпрацівників ВНЗ теж має бути регламентованим. Вважаємо доцільним враховувати науковий ступінь, досвід роботи в інших ВНЗ, отримання посади на конкурсній основі, особистий професійний розвиток. Система підвищення кваліфікації викладачів повинна бути адаптована до сучасних стандартів та включати вдосконалення навичок організації СРС, використання нових інформаційних технологій та розроблену процедуру оцінювання рівня організації викладачами СРС.

#### **5. Відповідність матеріально-технічної бази ВНЗ вимогам організації СРС.**

В обов'язки ВНЗ входить створення сприятливих умов для педагогічної та творчої діяльності. Отже, вказаний критерій передбачає, що матеріально-технічна база є необхідним компонентом, який сприяє при належному управлінні й організації навчального процесу у визначеному середовищі виникненню якості [7, с. 85]. Та це потребує розробки конкретних показників для практичної оцінки сучасного стану матеріально-технічної бази й рівня його відповідності якості підготовки майбутніх спеціалістів.

#### **6. Система моніторингу якості процесу організації СРС.**

Зазначений критерій передбачає, що система моніторингу

якості СРС полягає в збиранні та аналізі інформації за визначеними показниками для вивчення існуючих недоліків в процесі планування, проведення, перевірки, а також вироблення відповідних рекомендацій, рішень для запобігання та усунення цих недоліків в наступному циклі. Ефективне управління якістю СРС можливе тільки на основі безупинного потоку інформації про стан та процеси, які відбуваються в системі організації СРС вищих навчальних закладів.

Подальший аналіз показників якості процесу управління СРС дозволить більш детально визначити чинники, які впливають на якість цього процесу та назвати індикатори якості СРС. Оцінка ефективності процесу управління якістю самостійної роботи студентів ВНЗ за вказаними критеріями дозволить сформулювати питання для суб'єктів, залучених у процес управління якістю СРС, та скласти анкети, що нададуть емпіричний матеріал для дослідження проблеми якісної організації СРС у ВНЗ.

### Література

**1. Хрыков Е. Н.** К вопросу о целях, содержании и методах высшего практического педагогического образования / Е. Н. Хрыков. – Луганск: ЛНПИ, 2011. **2. Концепція** стратегічного розвитку ЛНУ імені Тараса Шевченка на 2009-2015 рр. **3. Хрыков Є. М.** Управління навчальним закладом: [навч. посібник] / Є. М. Хрыков. – К. : Знання, 2006. – 365 с. **4. Програма** реформування управління університетом. **5. Системи** управління якістю. Вимоги ISO 9001-2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 23 с. **6. Лебедев О. Е.** Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы. Методическое пособие для анализа управленческих проблем / О. Е. Лебедев. – СПб. : СПБАППО, 2006. **7. Поташник М. М.** Управление качеством образования в вопросах и ответах. / М. М. Поташник // Народное образование. – 2002. – №1, С. 86 – 93.

**Губаренко О. М. Критерії визначення процесу управління самостійною роботою студентів у вищих навчальних закладах.**

Автор статті здійснює спробу розробити детальну систему критеріїв оцінки якості процесу управління самостійною роботою

студентів вищих навчальних закладів, спираючись на основні положення теорії менеджменту якості. До кожного критерію визначено конкретні показники, відносно до яких уявляється можливим оцінювати ефективність підпроцесів організації управління якістю СРС майбутніх спеціалістів у ВНЗ. Ці показники можуть бути використані надалі для створення нової моделі управління якістю СРС у ВНЗ.

**Ключові слова:** управління процесом СРС, критерій якості СРС, показник якості СРС.

**Губаренко Е. Н. Критерии определения качества процесса управления самостоятельной работой студентов в ВУЗе.**

Автором статьи осуществлена попытка разработать детальную систему оценки качества управления самостоятельной работой студентов вузов, опираясь на основные положения теории менеджмента качества. Для каждого критерия подобраны показатели, согласно которым представляется возможным оценить эффективность подпроцессов управления качеством СРС студентов в вузах. В дальнейшем планируется использовать эти показатели для создания новой модели управления качеством СРС.

**Ключевые слова:** управление процессом СРС, критерий качества самостоятельной работы студентов, индикатор качества СРС.

**Gubarenko O. M. The Criteria of Estimating the Quality of the Individual Students' Activity Management in Higher Educational Establishments.**

The author of this article tries to work out the detailed system of estimating the quality of the individual students' activities using the basic theses of the total quality management (TQM). For each of the criteria it has been attempted to make a list of indicators to judge the effectiveness of sub- processes of managing the quality of the individual students' work. It is also seen possible to use the following criteria to create a new model of individual students' activities management.

**Key words:** the individual students' work management; the criterion of the individual student's work quality, the indicator of the individual student's work quality.



## ПРЕВЕНТИВНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ В ЗАГАЛЬНООСВІТНІЙ ШКОЛІ

Превентивний підхід до організації педагогічного процесу в загальноосвітньому навчальному закладі спрямований на формування і розвиток особистості, здатної керувати своєю поведінкою в системі негативних явищ. Превентивна діяльність спрямована на профілактику правопорушень серед малолітніх і неповнолітніх, утвердження здорового, безпечного способу життя, соціально-психологічний та соціально-правовий захист дітей, попередження паління, вживання алкогольних напоїв та наркотичних речовин, профілактики ВІЛ/СНІДу та попередження негативної соціалізації й інших негативних виявів в учнівському середовищі, підвищення соціальної компетентності дітей, формування відповідальної поведінки.

Для підвищення якості превентивного виховання з педагогічними працівниками необхідно розглянути питання підвищення рівня сформованості етико-професійних якостей; дотримання педагогічного такту в спілкуванні з учнями; виявлення доброзичливого, справедливого ставлення до учнів; посиленої участі у вирішенні проблем школярів; сприяння впровадженню превентивного світогляду; підтримки безпечного середовища у школі, здобуття авторитету серед учнів.

У розвитку превентивного підходу особливо треба виважити спільні дії класних керівників 1 – 11 класів з учителями-предметниками, практичним психологом, спеціалістами соціальних служб, кримінальної міліції у справах дітей, дільничним інспектором міліції, медпрацівниками лікарської амбулаторії, представниками громади. Спілкування з ними визначає пошуки оптимальних, взаємоприйнятних шляхів вирішення проблем, узгодження педагогічних засобів впливу на особистість окремого учня. Особлива увага повинна приділятися якості шкільного життя, зокрема, взаємовідносинам у системі „вчителі – учні – батьки – середовище”.

Розвиток особистості відбувається в процесі взаємодії з

іншими людьми в системі безпосередніх зв'язків та спілкування, що забезпечує активність особистості та контроль цієї активності згідно з соціальними нормами, ролями, взаємодіями. Тому класні керівники та вчителі-предметники повинні здійснювати особистісно-орієнтований підхід до учнів і впроваджувати сучасні інтерактивні педагогічні технології. Це сприятиме якісній навчально-виховній роботі вчителів. Глибоко вивчивши суб'єктний досвід учнів, класні керівники та вчителі-предметники повинні оптимізувати процес навчання та виховання через стовідсоткове залучення учнів до активної діяльності за інтересами не тільки на уроках, а й на курсах за вибором, у клубах розвитку учнів, гуртках. На базі школи необхідно організувати роботу гуртків: з правової освіти, з розвитку творчих здібностей, природоохоронних компетентностей, комп'ютерної грамотності, з формування в учнів здорового способу життя. У 7 – 8 класах доречно ввести курс за вибором „Школа проти СНІДу”. Учнів треба залучати до навчання в школах естетичного виховання та дитячих спортивних школах, до занять у гуртках позашкільних дитячих закладів. Гуртковою роботою необхідно охопити всіх учнів, схильних до правопорушень, які перебувають на шкільному профілактичному обліку та на обліку в службі у справах дітей, дітей девіантної поведінки та дітей із сімей пільгових категорій. Для слабо встигаючих учнів треба організувати допомогу. Вчителі-предметники повинні систематично планувати і проводити з дітьми корекційну роботу. Активно зобов'язані працювати класні батьківські комітети. Щотижнево батьків дітей, які схильні до правопорушень, та учнів із групи ризику доцільно запрошувати до школи або спілкуватися з ними у телефонному режимі для підбиття підсумків із контролю за дітьми. Членам батьківських комітетів класів і школи разом із практичним психологом, працівниками соціальної служби та кримінальної міліції у справах дітей треба проводити рейди з метою вивчення матеріально-побутових умов і психологічного стану у соціально неспроможних сім'ях, ознайомлюватися з організацією самопідготовки учнів. Через систему учнівського самоврядування у дітей треба формувати активну громадянську позицію, підсилувати їх участь у житті класу та школи. Обов'язково в першу чергу необхідно вирішувати питання соціальної допомоги дітям-сиротам, дітям, які залишились без батьківського піклування, та дітям із сімей пільгової категорії, питання надання безкоштовного харчування, безкоштовних путівок

у пришкільні та заміські оздоровчі табори, безкоштовного відвідування музеїв, театралізованих вистав й інших заходів.

Важливо активізувати психолого-педагогічну роботу, здійснювати психолого-педагогічний супровід учнів, схильних до правопорушень і дітей із групи ризику. За наслідками психодіагностики з ними треба проводити психокорекційну роботу практичному психологу. Визначивши область, в якій найбільш яскраво можуть проявлятися здібності школярів, потрібно створювати індивідуальні програми розвитку. Відповідно до них і планувати індивідуальну диференційовану роботу. Велику увагу потрібно приділяти психологічним засобам впливу на емоційно-вольову сферу особи: створення ситуації успіху на уроках і в позашкільній діяльності.

Через співпрацю зі службою у справах дітей, кримінальною міліцією у справах дітей до батьків, які згубно впливають на виховання дітей, треба застосовувати засоби адміністративного впливу. За дітьми, які потребують лікарської допомоги, у школі забезпечити медичний патронаж лікарською амбулаторією.

Важливо щомісяця проводити педагогічні консилиуми з питань попередження відхилень у поведінці учнів. Їх висновки враховувати при плануванні та виконанні діагностико-прогностичної функції профілактичної роботи в школі.

Важлива співпраця школи з проєктів із центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді; амбулаторією Центру первинної медичної допомоги, наркологічною амбулаторією.

Таким чином, превентивна діяльність у школі будується на основі вивчення чинників та умов відхилень у поведінці учнів, планування профілактичної роботи на основі соціальної, психологічної та педагогічної діагностики, вивчення стану здоров'я, розробки на цій основі прогнозування в педагогічній превенції.

## Література

**1. Оржеховська В. М.** Превентивна педагогіка: навч. посіб. / В. М. Оржеховська, О. І. Пилипенко. – Черкаси : Чабаненко Ю., 2007. – 287 с. **2. Оржеховська В. М.** Профілактика правопорушень серед неповнолітніх : навч.-метод. посіб./В. М. Оржеховська– К., 1996. **3. Тагірова Г. С.** Психолого-педагогическая коррекционная работа с трудными подростками /

Г. С. Тагирова. – М.: Педагогическое общество России, 2003.  
**4. Стародубцева И. В.** Воспитание и педагогическое сопровождение детей, попавших в трудную жизненную ситуацию / И. В. Стародубцева // Проблемы освіти. – 2004. – Вип. 40. – С. 76 – 82. **5. Приходько В.** Технології превентивного виховання у роботі соціального педагога / В. Приходько // Соціальний педагог. – 2008. – №3. – С. 40 – 53. **6. Габора Л.** Роль дозвіллевої діяльності у профілактиці дитячої бездоглядності / Л. Габора // Рідна школа. – 2009. – №10. – С. 37.

**Жучок В. Г. Превентивний підхід до організації педагогічного процесу в загальноосвітній школі.**

Актуальність обраної проблеми зумовлена завданням сім'ї та школи з формування позитивних соціальних установок, профілактики негативних явищ в учнівському середовищі.

Матеріали статті відображають систему роботи з підвищення якості превентивного виховання в умовах загальноосвітньої школи.

**Ключові слова:** превентивний підхід, профілактика правопорушень, негативна соціалізація, особистісно орієнтований підхід, девіантна поведінка, психолого-педагогічний супровід, психолого-корекційна робота, педагогічна превенція.

**Жучок В. Г. Превентивный подход к организации педагогического процесса в общеобразовательной школе.**

Актуальность выбранной проблемы обусловлена задачей семьи и школы в формировании позитивных социальных установок, профилактики негативных явлений в ученической среде.

Материалы статьи отражают систему работы по повышению качества превентивного воспитания в условиях общеобразовательной школы.

**Ключевые слова:** превентивный подход, профилактика правонарушений, негативная социализация, личностно ориентированный подход, девіантное поведение, психолого-педагогическое сопровождение, психолого-коррекционная работа, педагогическая превенция.

**Zhuchok V. G. The Preventive Approach to the Educational Process at Comprehensive School**

The relevance of the chosen problem is caused by the task of the family and school to shape positive social attitudes and prevent

negative phenomena in the pupil environment.

The article reflects the system of work at improving the quality of preventive education at comprehensive school. The paper can be useful for the class supervisors, teachers and headmasters.

**Key words:** preventive approach, prevention of offenses, negative socialization, personally oriented approach, deviant behavior, psychological and pedagogical support, psycho-correction work, pedagogical prevention.

УДК 005.53-047.44

К. І. Заблодська

## ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Як показує аналіз управлінської літератури, проблемам прийняття управлінських рішень присвячено чимало робіт вітчизняних та зарубіжних вчених. У працях розглянуто види, структуру, форми прийняття управлінських рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття ефективних управлінських рішень.

Особливістю управлінських рішень є те, що вони приймаються в умовах певної ситуації чи при виникненні проблеми, яка потребує рішення. Розробка ефективних управлінських рішень – необхідна умова забезпечення функціонування організації, формування раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин в організації, створення позитивного іміджу. Щоденно змінюються обставини, вимоги до управління, тому суспільні умови вимагають розробки новітніх підходів до управління організаціями, у тому числі й освітніми. Керівники мають бути компетентними в області прийняття ефективних управлінських рішень.

Метою статті є розгляд теоретичних підходів та технології прийняття управлінського рішення.

В управлінській літературі розуміють прийняття управлінських рішень як визначальний процес управлінської діяльності, оскільки він формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників.

Виходячи з аналізу літератури, можна визначити, що зустрічається як широке, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. Проаналізувавши різні погляди на розуміння процесу прийняття управлінських рішень, ми дійшли до висновку, що управлінські рішення передбачають пошук найбільш ефективного й раціонального варіанта для досягнення кінцевого результату. Процес прийняття й реалізації рішень – це послідовна зміна взаємопов'язаних стадій та етапів дій, які розкривають технологію розумового пошуку істини й аналізу похибок.

Для розуміння чинників та певних механізмів, які впливають на управлінське рішення, слід розглянути основні етапи прийняття управлінського рішення.

На першому етапі здійснюються збір, обробка та аналіз інформації. Основне завдання цього етапу – своєчасне виявлення сигналів труднощів у функціонуванні й попереднє визначення причин, оповіщення особи, яка приймає рішення.

На другому етапі описується проблемна ситуація. Визначається проблемний характер ситуації, що виявилася як наслідок впливу системи зовнішніх факторів, неврахованих прогнозом або суб'єктивною діяльністю персоналу управління, яку можна скорегувати. Відбирається відповідна інформація.

На третьому етапі діагностується виявлена проблема. На основі інформації фіксуються її симптоми, причини виникнення проблемної ситуації стають зрозумілими.

На четвертому етапі успішне вирішення проблеми часто залежить від розроблених альтернатив її рішення. Допустимі альтернативи обираються з урахуванням обмежень, можливостей організації та критеріїв. Нечітко сформульовані проблеми вирішуються в умовах невизначеності.

На п'ятому етапі попередньо обирається краща альтернатива, виноситься вирок про перевагу альтернатив особою, яка приймає рішення поданої проблеми.

На шостому етапі менеджерами оцінюються альтернативи на основі інформації, наданої аналітиками, і додаткової (суб'єктивних думок).

Якщо менеджер сумнівається у виборі кращої

альтернативи, організуються оцінка ефективності рішення та отримання додаткової інформації на основі експерименту.

На сьомому етапі остаточно приймається і оформляється рішення.

Восьмим етапом є реалізація управлінського рішення [3; с. 166–167]

Уміле поєднання керівником цих етапів у кожній конкретній ситуації є умовою ефективного управління закладами освіти.

У науковій літературі наголошується, що процес прийняття рішень містить велику кількість послідовних взаємопов'язаних кроків. І сукупність цих кроків буде різною для кожного виду проблем. Кожен вид проблеми вимагає свого способу її розв'язання. Тому для раціонального використання часу й ресурсів використовують різні технології.

Під технологією прийняття рішень слід розуміти й послідовність процедур, які призводять до вирішення проблем організації, у комплексі з методами оптимізації альтернатив[2, с. 20].

На думку науковців, суть управління – це розробка, прийняття і реалізація управлінського рішення. На основі таких поглядів, Б. Литвак, який вважає, що необхідно достатньо уваги приділяти технології прийняття управлінських рішень, визначив найважливіші її складові:

1. Підготовка управлінського рішення:
  - інформація про ситуацію прийняття рішення;
  - визначення цілей, для досягнення яких приймається управлінське рішення;
  - визначення оціночної системи, за якою будуть здійснюватися альтернативні варіанти рішень;
  - аналіз управлінської ситуації;
  - розробка прогнозу розвитку ситуацій.
2. Процедура прийняття управлінського рішення:
  - генерування альтернативних варіантів рішень;
  - відбір основних варіантів управлінського впливу;
  - розробка сценаріїв розвитку ситуації;
  - експертна оцінка основних варіантів управлінського впливу.
3. Реалізація управлінського рішення:
  - прийняття рішення;

- розробка плану дій;
- контроль розвитку плану;
- аналіз результатів розвитку ситуації після управлінського впливу [4, с. 76].

„Потреба в технологіях з’являється тоді, коли виникає необхідність у раціональних діях у керуванні різними процесами”, – вказує Н. Переведенцева [1].

Існують дві основні технології прийняття управлінських рішень – інтуїтивна та раціональна.

Інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений тільки на відчутті того, що він правильний. Особа, яка приймає рішення, не займається при цьому оцінюванням „за” і „проти” кожної альтернативи, а просто робить інтуїтивний вибір.

Така технологія має вигляд:

1. Реєстрація змін.
2. Селекція рішень, які містять пам’ять суб’єкта управління.
3. Прийняття рішень.

Модель раціональної технології ґрунтується за допомогою аналітичного процесу й має наступні етапи:

1. Діагноз проблеми.
2. Накопичення інформації з проблеми.
3. Розробка альтернативних варіантів.
4. Оцінка альтернативних варіантів.
5. Прийняття рішення.

Технології прийняття та реалізації управлінських рішень – це дуже непрості операції, що мають свою специфіку й складність. Адже рішення – не тільки процес, а й один із видів розумової діяльності та прояву волі людини. Ефективність діяльності освітньої організації залежить від відсутності „дефектних” управлінських рішень в діяльності керівника, від того, наскільки вдало управлінець аналізує ситуацію, дотримується всіх етапів розробки й прийняття рішення. Чим більше прийняте рішення відповідатиме цілям та завданням організації, тим більше зростатиме ефективність діяльності установи.

### **Література**

1. Ротар Д. А. Основні аспекти проблемних питань впровадження управлінського обліку та його роль для підприємства [Електронний ресурс] / Д. А. Ротар – Режим доступу:



[http://www.rusnauka.com/14\\_ENXXI\\_2009/Economics/45736.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2009/Economics/45736.doc.htm)  
– Заголовок з екрана. – Дата звернення: 2.03.2013 **2. Злобина Н.В.** Управленческие решения : учеб. пособ. / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с. **3. Колпаков В. М.** Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004. – 504 с. **4. Литвак Б. Г.** Практические занятия по управлению. Мастер-класс: учебн. пос. / Б. Г. Литвак. – М. : ЗАО „Издательство экономика”, 2002. – 355 с.

### **Заблодська К. С. Технологія прийняття ефективних управлінських рішень.**

У статті розглянуто теоретичні підходи до технологій прийняття ефективних управлінських рішень. Викладено основні етапи прийняття управлінських рішень. Визначено складові технології прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** технологія, управлінське рішення, прийняття управлінських рішень.

### **Заблодская К. С. Технология принятия эффективных управленческих решений.**

В статье рассмотрено теоретические подходы принятия эффективных управленческих решений. Изложены основные этапы принятия управленческих решений. Определено составляющие технологии принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** технология, управленческое решение, принятие управленческих решений.

### **Zablodskay K. S. Technologie of acceptance of effective administrative decisions.**

In article it is considered theoretical approaches of acceptance of effective administrative decisions. The main stages of acceptance of administrative decisions are stated. The constituents making technologists of acceptance of administrative decisions are defined.

**Key words:** technology, administrative decision, acceptance of administrative decisions.

М. С. Іваніско

## ФУНКЦІЙ КОНФЛІКТІВ У ПЕДАГОГІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сьогодні, у час активного поширення та використання інноваційних технологій, розповсюдження технічних засобів спілкування, „живе” спілкування поступово відходить на другий план або ж супроводжується частими непорозуміннями та протиріччями. Конфлікти завжди були і є невід’ємною частиною життя кожної людини, адже вони властиві багатьом сферам життєдіяльності. Не винятком є протиріччя, що виникають безпосередньо у навчально-виховному процесі загальноосвітнього навчального закладу. Школа як освітня установа являє собою невеличку державу, у якій діють свої правила та порядки, встановлює своя система взаємовідносин.

Педагогічна діяльність за своєю природою є конфліктогенною. Наприкінці 30-х років ХХ ст. у науково-педагогічній літературі існувала так звана теорія „безконфліктних відносин, яка або заперечувала наявність суперечностей і конфліктів у житті колективів, або ж підкреслювала лише негативні сторони цього явища. Проблемі конфлікту в педагогіці присвячено праці зарубіжних та вітчизняних авторів, таких, як Б. Алішева, Г. Антонова, Г. Болгунова, М. Дойча, Л. Козера, Б. Лихачова, М. Рибаквої, В. Сухомлинського та ін. У працях учених різних наук, зокрема таких, як психологія, соціологія, педагогіка, філософія, історія, осмислювалися різні підходи до вивчення конфліктних ситуацій, їх особливості та наслідки.

Метою статті є висвітлення основних функцій конфліктів у загальноосвітньому навчальному закладі, позитивних та негативних наслідків конфліктних ситуацій у професійній педагогічній діяльності.

Конфлікт, як і будь-яке явище, має свої функції, які відіграють важливу роль в ефективному управлінні та в процесі вирішення критичних ситуацій. Конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, визначити більшу кількість альтернатив чи проблем, надає додаткову інформацію. Це сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття рішень, а також надає людям

можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити особисті потреби у повазі та владі.

Автор роботи „Функції соціальних конфліктів” Л. Козер стверджував, що конфлікт несе в собі не тільки руйнівну функцію, у ньому закладений ще й великий позитивний потенціал. Учений виділив основні функції конфлікту, які, на його думку, благотворно позначаються на сучасному стані суспільства і сприяють його розвитку [2, с. 13].

До основних функцій конфліктів, які виникають у колективі при взаємодії учителів із учнями, батьками, колегами, керівництвом, належать:

- інформативна функція передбачає звернення уваги обставин, що вимагають втручання; забезпечує обмін інформацією між учасниками конфлікту;
- інтегративна функція зумовлена впливом на співвідношення інтересів, структуру учасників, на зміцнення єдності групи, мобілізації внутрішніх резервів, пошук прихильників, виявлення супротивників, неформальних лідерів і неформального розміщення сил;
- інноваційна (регулятивно-розвиваюча) сприяє усуненню перешкод на шляху розвитку колективу (поліпшуються психологічні характеристики колективу, підсилюється соціальна активність, згуртованість і т. ін.);
- психотерапевтична полягає у полегшенні конфлікту шляхом зняття психологічної напруги, дискомфорту [2].

Раніше увага вчителів акцентувалася лише на негативних моментах, небажаних наслідках конфлікту в розвитку особистості людини, її характеру. Проте сьогодні думка кардинально змінилася, практика показує, що конфлікт може мати й позитивні наслідки.

А. Я. Анцупов та А. І. Шипілов наголошують на позитивних функціях конфліктів: повністю або частково усувають суперечності, що виникають через недосконалість організації діяльності, помилки управління; дозволяють більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що беруть участь у ньому; сприяють послабленню психологічного напруження (реакцію учасників на конфліктну ситуацію).

До позитивних функцій конфліктів слід зарахувати заходи, які впливають на особистісно-суспільні відносини:

- знімання емоційної напруги, дискомфорту, що дозволяє розрядити атмосферу;

- зближення в колективі шляхом порозуміння;
- згуртування й структурування соціальних груп, групування однодумців;
- сприяння розвитку особистості: конфлікт стимулює розвиток, виховує у людей почуття відповідальності, допомагає їм усвідомлювати свою значущість;
- чітке пояснення ситуації дає можливість зрозуміти стан справ, виявити необхідні недоліки людей.

Проте не можна сказати, що конфлікт – це цілком позитивне явище і кожного дня ми неодмінно повинні брати участь у цьому процесі. Все ж таки педагогічна конфліктна ситуація має негативні результати, до яких належать:

- погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, відволікання частини людей для вирішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години);
- неадекватне сприйняття та непорозуміння один з одним конфліктних сторін;
- послаблення співробітництва між конфліктними сторонами у процесі конфлікту й після нього;
- конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін;
- моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікт [4, с.51].

Отже, на сучасному етапі розвитку освітньої галузі важливу роль відіграє вивчення природи конфлікту в навчальному закладі. Більшість дослідників вважають, що конфлікти просто необхідні для продуктивного функціонування навчального закладу. Функції несуть в собі важливу інформацію щодо структури конфлікту, його причини та відіграють вирішальну роль при ефективному управлінні конфліктами. Конфліктна ситуація в педагогічному колективі може як нашкодити внутрішнім взаємовідносинам навчального закладу та мати негативні наслідки, так може і сприяти налагодженню відносин, згуртуванню колективу та нести позитивні функції. Важливе значення під час врегулювання протиріч та непорозумінь має керівник освітньої установи, який повинен ефективно управляти конфліктними ситуаціями при правильно підібраній методиці вирішення та подолання конфліктів, що сприятиме лише позитивним функціям.

## Література

1. **Анцупов А. Я.** Конфликтология: учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. 2. **Беззубко Л.В.** та ін. Управління трудовими конфліктами: Навч. посіб. / Л. В. Беззубко, А. Г.Зюнькін, А. В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 256с. 3. **Гришина Н. В.** Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с. 4. **Пірен М. І.** Конфліктологія: Підручник.— К. : МАУП, 2003. — 360 с.

### **Іваніснко М. С.. Функції конфліктів у педагогічному середовищі**

У статті розглядаються функції конфліктів, які виникають у освітній діяльності вчителів у взаємовідносинах з учнями, батьками, колегами, керівництвом школи, описуються позитивні та негативні наслідки конфліктних ситуації у педагогічному середовищі навчального закладу.

**Ключові слова:** конфлікт, функції, педагогічний, протиріччя, позитивні та негативні наслідки.

### **Иваниенко М. С. Функции конфликтов в педагогической среде.**

В статье рассматриваются функции конфликтов, которые возникают в образовательной деятельности учителей во взаимоотношениях с учениками, родителями, коллегами, руководством школы, описываются позитивные и негативные последствия конфликтных ситуаций в педагогической среде учебного заведения.

**Ключевые слова:** конфликт, функции, педагогический, противоречия, позитивные и негативные последствия.

### **Ivaniienko M. S. Functions of Conflicts in Educational Environment.**

The article considers functions of conflicts that arise in the educational activities of teachers in the process of communication with students, parents, colleagues, and school management. The author describes positive and negative consequences of conflict situations in the educational environment of an institution.

**Key words:** conflict, functions, teaching, contradictions, positive and negative effects.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ ПОСЛУГ ЯК ВИМОГА ЯКОСТІ ОСВІТИ**

Освітні послуги, що пропонують сучасні навчальні заклади, є основою економічного благополуччя суспільства, держави, регіону. Якісні освітні послуги приносять благо одержувачам послуг (тим, хто навчається), навчальному закладу (шляхом забезпечення його процвітання та благополуччя), працевдавцям (за рахунок забезпечення їх якісними трудовими ресурсами) і, як наслідок, – суспільству в цілому.

Цінність освітніх послуг для індивідуальних споживачів і для суспільства в цілому полягає в тому, щоб якомога в більшій мірі задовольняти освітні потреби населення, досягати певного соціального ефекту. Нажаль, у сучасних освітніх закладах існує проблема максимізації адекватності соціального ефекту потребам суспільства. Інструментом, здатним забезпечити вирішення цієї проблеми, як зазначає Є. П. Смірнова, є маркетинг [16, с. 6].

Отже, цілком виправданою є думка, що „при побудові концепції маркетингу навчального закладу, яка зараз є основою формування стратегії його розвитку, необхідно спиратися на об’єктивну необхідність, що продиктована зовнішнім середовищем, – надання якісних освітніх послуг” [4, с. 117].

Але, необхідно відзначити, що сьогодні, в умовах надлишку інформації про сучасну теорію маркетингу і різних точок зору на проблему маркетингу в системі освіти, дуже складно зрозуміти, що саме являє собою сучасна концепція маркетингу в освіті, у результаті яких трансформацій вона сформувалася. Саме тому, метою нашої статті є дослідження проблеми трансформації сучасних концепцій маркетингу у сфері послуг та визначення сутності сучасної концепції маркетингу освіти, яка здатна забезпечувати продукування якісних освітніх послуг.

Існує дуже багато визначень поняття „концепція”, але ми дотримуємося визначення, що концепція – це основна думка, що задає певний спосіб розуміння феномена та визначає провідний задум побудови діяльності з його перетворення. Необхідність у

розробці нових концепцій виникає, якщо завдання полягає в побудові будь-яких нових видів діяльності, і якщо виникають ситуації, пов'язані з появою і усвідомленням тих або інших нових потреб. У всіх цих випадках розробка нових або трансформація існуючих концепцій стає тим неодмінним першим кроком, з якого починається адекватне визначення та конструювання шляхів, методів і засобів досягнення усвідомлених оновлених цілей [13, с. 6].

### **Концепції маркетингової діяльності Ф. Котлера.**

Ф. Котлер виділив п'ять основних концепцій маркетингової діяльності [6, с. 59], які уособлюють собою різні періоди в економіці й основні соціально-економічні та політичні зміни в суспільстві, а саме:

1) концепція вдосконалення виробництва, яка стверджує, що споживачі будуть прихильними до поширених і доступних за ціною товарів, і, відповідно, суб'єкт господарювання (виробник) повинен зосередити зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу;

2) концепція вдосконалення товару, яка стверджує, що споживачі будуть прихильними до товарів найвищої якості та характеристик, і, відповідно, виробник повинен зосередити свою енергію на постійному вдосконаленні товару;

3) концепція інтенсифікації комерційних зусиль, яка стверджує, що споживачі не будуть купляти товари організації в достатніх кількостях, якщо вона не докладатиме значних зусиль у сфері збуту та стимулювання;

4) концепція маркетингу, яка стверджує, що запорукою досягнення цілей організації є визначення нужд та потреб цільових ринків, організація виробництва та комерційної діяльності для забезпечення їх задоволеності більш ефективними і більш продуктивними, ніж у конкурентів, способами;

5) концепція соціально-етичного маркетингу, яка стверджує, що завданням організації є встановлення нужд, потреб та інтересів цільових ринків і забезпечення їх задоволеності більш продуктивними, ніж у конкурентів способами з одночасним збереженням чи зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому.

Загальна тенденція розвитку теорії маркетингу за Ф. Котлером полягає в переносі акцентів з виробництва і товару на комерційні зусилля, на споживача і все більше орієнтації на

проблеми соціальної етичності виробника [14, с. 12 – 13].

В умовах ринкових відносин перші три концепції неефективні, оскільки вони передбачають розгляд підприємства в якості закритої системи, цілі та завдання якої вважаються стабільними протягом значного періоду часу [9, с. 55]. Головним завданням виробника в умовах ринку є вміння та здатність здійснювати вибір найбільш ефективної в даний момент концепції маркетингової діяльності, яка б забезпечила досягнення бажаного результату [7, с. 15].

Саме тому більш прогресивною в ринкових умовах стає концепція маркетингу, яка являє собою орієнтацію на потреби покупців, підкріплену комплексними зусиллями виробника, націленими на створення споживчої задоволеності. Маркетинг є безперервним процесом, оскільки завжди необхідно знати нові потреби клієнтів і контролювати досягнуті рубежі. А це дає додаткові стимули для розвитку [18, с. 34].

Таким чином, як відзначають російські дослідники В. Афанасьєв і В. Черкасов [1, с. 72], і погоджується з ними українська дослідниця Д. Касьянова [5, с. 48], якщо кінцевою метою діяльності є не виробництво, а скоріше залучення покупця, то саме тут і потрібен маркетинг. „Покупці освіти” – це учасники освітніх заходів і лише після цього – їх фінансисти.

Але ж досвід переконує, стверджує Г. Кравчук, що концепція маркетингу не вирішує всіх проблем, які виникають на ринку як у виробників, так і у споживачів із урахуванням інтересів суспільства. Тому, коли застосування концепції маркетингу не сприяє досягненню бажаного результату, виникає необхідність переходу до більш розвиненої та досконалої концепції маркетингової діяльності виробників, оскільки основною передумовою еволюції концепцій маркетингу є якраз їх нездатність, неефективність використання. Тому наступна концепція має бути здатною пристосувати маркетингову діяльність до вимог споживачів і суспільства. Такою є концепція соціально-етичного маркетингу, яка є логічним продовженням еволюції концепцій маркетингу, але більш досконалою та перспективною у своєму розвитку [7, с. 21]. Основою концепції соціально-етичного маркетингу є соціальний маркетинг.

За класифікацією Ж.-Ж. Ламбена, маркетинг за сферами застосування розділяється на споживчий маркетинг, коли операції здійснюються між фірмами й фізичними особами; індустріальний



маркетинг (фірмовий), коли обома сторонами в процесі обміну виступають організації; соціальний маркетинг, що охоплює сфери діяльності неприбуткових організацій [8, с. 4]. Освітні заклади незалежно від способу фінансування (державою, спонсорами, меценатами, донорами, установчими або членськими внесками, доходами від власної комерційної діяльності) є неприбутковими організаціями, тому, зазначаємо, що основою маркетингу в системі освіти за класифікацією Ж.-Ж. Ламбена є саме соціальний маркетинг, і, відповідно, будувати маркетингову діяльність у системі освіти необхідно на засадах концепції соціально-етичного маркетингу.

Д. Касьянова зазначає в своєму дослідженні, що термін „соціальний маркетинг” був вперше введений Ф. Котлером 1971 року для позначення планування, виконання і контролю програм, які мають на меті досягти прийняття цільовою групою населення будь-якої соціальної ідеї, проекту чи завдання [5, с. 50]. Соціальний маркетинг спрямований не на отримання прибутку, а на вирішення цілого ряду соціальних проблем певних груп споживачів, що потребують підтримки держави або певних громадських організацій [10, с. 63], на формування якісно нових життєвих умов, як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому, за допомогою соціальних змін в образі життя, ідеалах, цінностях, нормах [15, с. 32]. Отже, ми цілком підтримуємо висновок філософа маркетингу в освіті Б. Братаніча про те, що саме соціально орієнтований маркетинг є механізмом встановлення зв'язку між потребами людини та ринковим виробництвом [2].

Згодом стали використовувати термін „соціально-відповідальний маркетинг”, і знову таки вперше Ф. Котлером було вжито термін „соціально-етичний маркетинг”. Таке розширене поняття означає визначення потреб, вимог та інтересів цільових ринків і забезпечення клієнтами найвищої споживчої цінності шляхами, які підтримують добробут клієнта чи суспільства [7, с. 22].

Концепція соціально-етичного маркетингу породжена інформаційною цивілізацією, реаліями постіндустріального суспільства, коли розробка маркетингової стратегії зумовлюється не тільки актуальними поточними потребами, але і довгостроковим благополуччям людини, цінністю її життя [17, с. 49]. Тобто соціально-етичний маркетинг – явище нового часу [9, с. 55]. Виникнення концепції соціально-етичного маркетингу

характеризує постійне зростання ступеня зрілості ринкового середовища [7, с. 22].

На відміну від концепції загального маркетингу, який обходить стороною проблеми можливих конфліктів між потребами особи та її довготривалим благополуччям, концепція соціально-етичного маркетингу вимагає збалансованості трьох цілей маркетингу: задоволення потреб покупців, одержання прибутків організації й інтересів суспільства [9, с. 55; 17, с. 49; 11, с. 11-12].

**Концепція некомерційного маркетингу.** Маркетинг, як концепція управління, в останні десятиліття знайшов застосування в діяльності комерційних і некомерційних організацій, що призвело до виникнення двох напрямів маркетингу: класичного (маркетинг прибуткових організацій) і некомерційного (маркетинг некомерційних суб'єктів) [15, с. 29]. Ідея некомерційного маркетингу отримала розвиток в 60-80-ті рр. ХХ ст. у США, сприяв цьому розвиток сфери послуг [1, с. 69].

Природа некомерційної діяльності припускає наявність процесу обміну специфічного продукту (ідеї або програми) на позитивну відповідну реакцію споживача, його фізичну силу, час, інтелект, які необхідні для споживання. В основі цього процесу обміну знаходиться конкретна користь чи вигода для окремого індивідуума або сегментів населення чи суспільства в цілому, що припускає формування соціального ефекту. При цьому слід підкреслити, що в некомерційній сфері не створюються матеріальні блага, але разом з тим вона спрямована на формування значущих для суспільства цінностей [16, с. 5; 17, с. 50].

Проте, ефективність їх діяльності залежить від фінансових надходжень, без яких не може існувати жоден суб'єкт ринку. Отже, для досягнення своєї мети, вважає Д. Касьянова, організація може починати комерційні проекти з метою фінансування зусиль по досягненню головної мети [5, с. 50]. Тому, вважають маркетингологи, в діяльності некомерційної організації повинні бути присутніми дві складові: некомерційна (основна) і комерційна (допоміжна).

З огляду на все вищезазначене, ми погоджуємося з думкою С. Чігасова, який вважає можливим представити маркетинг некомерційної організації як: а) некомерційний маркетинг, коли йдеться про некомерційну складову діяльності некомерційної організації; б) комерційний маркетинг, пов'язаний з комерційною діяльністю некомерційної організації [20, с. 19-20].

На думку Є. Смірної, маркетинг некомерційних суб'єктів

є системною діяльністю суб'єктів ринкових відносин, що мають за свою мету пріоритетне досягнення соціального ефекту і економічного ефекту як підтримуючого, необхідного для здійснення основної (некомерційної) діяльності [15, с. 38].

Отже, соціальний маркетинг, як уже було зазначено, пов'язаний із діяльністю некомерційних організацій, які мають на меті досягнення певного соціального ефекту (культура, мистецтво, освіта, охорона здоров'я, релігія, політика тощо). Проте, за визначенням маркетинг некомерційних суб'єктів більш широке поняття, ніж соціальний маркетинг.

**Концепція маркетингу послуг.** Оскільки освітня діяльність належить до сфери послуг, джерелом формування маркетингу в освіті є також маркетинг послуг.

Перша спроба класифікації послуг у маркетингу була здійснена В. Стентоном 1964 р. Гіпотетично цей період можна вважати зародженням маркетингу послуг. Починаючи з 1970-х років, зароджуються наукові школи маркетингу послуг, що розробляють концептуальні моделі, засновані на специфічних властивостях послуги, ролі персоналу в процесі обслуговування, розробці додаткових стратегій для управління маркетингом послуг.

Порівняльний аналіз, проведений С. Чігасовим, показав, що принципи маркетингу сфери послуг аналогічні принципам класичного маркетингу, але їх співвідношення і вплив на характер маркетингової діяльності організації мають деякі особливості. Так, у маркетингу послуг, як в маркетингу некомерційних організацій, домінуючого положення набуває необхідність обліку соціальних чинників, що обґрунтоване наступними причинами:

1. Будь-яка діяльність у сфері послуг враховує суспільні інтереси та створює умови для вирішення різноманітних соціальних проблем.
2. Принципи некомерційного маркетингу є необхідним чинником формування іміджу, без якого ефективна діяльність на ринку послуг неможлива.
3. Спостерігається збільшення кількості некомерційних організацій, головним атрибутом діяльності яких є соціально-етичний маркетинг.

Не дивлячись на різноманітність індустрії послуг і множинність варіантів класифікації, загальною для них є особливість продукту, що надається споживачам, – послуги [20, с. 22 – 23].

**Концепція маркетингу взаємодії.** Необхідними науковими передумовами для виділення в якості головної, фундаментальної ознаки послуг в маркетингу стала процесна природа послуг. Адже процес надання послуги є складним актом взаємодії організації та покупця.

Процесна природа послуги й участь споживача в процесі обслуговування визначають основні особливості маркетингу взаємодії у сфері послуг. Тому взаємодія між споживачами і сервісною організацією безумовно є однією з центральних тем маркетингу послуг [19, с. 17 – 19].

Термін „маркетинг взаємодії” почав використовуватися приблизно з середини 70-х рр. ХХ ст. представниками північноєвропейської наукової школи. Появу цієї концепції пов’язують з розширенням сектору сервісного підприємництва (сфери послуг) і „сервісною конкуренцією” в розвинених країнах світу. В. Резнік зазначає, що основним завданням маркетингової діяльності в межах концепції маркетингу взаємодії є управління взаємодією між покупцем і різними ресурсами організації [14, с. 14].

На думку О. Челенкова та С. Гончарова, маркетинг взаємодії доцільно розглядати як комплекс різних інструментів і технологій, що використовуються для створення кращих споживчих цінностей при реалізації сервісно-орієнтованого процесного підходу в управлінні організацією [19, с. 29]. Процес надання послуг може вдосконалюватися виключно як результат взаємодії виробника і споживача [21, с. 113].

Прогресивність використання концепції маркетингу взаємодії полягає в тому, що вона дозволяє пов’язати інтереси всіх учасників освітнього середовища, дозволяє створювати довгострокові відносини зі споживачами і партнерами в умовах активного науково-технічного розвитку, швидкого поширення новітніх технологій і знань, а отже, дозволяє забезпечити високу якість освітніх послуг і конкурентоспроможність навчального закладу [3, с. 25].

З огляду на сучасний стан ринку освітніх послуг, С. Чігасов вважає, що у найближчі роки вплив концепції маркетингу взаємодії на розвиток теорії і практики маркетингу освіти посилюватиметься [20, с. 29].

Таким чином, наше дослідження трансформації концепцій маркетингу у сфері послуг дозволяє зробити висновок, що успішна

маркетингова діяльність у сфері освіти будується та розвивається в межах концепції соціально-етичного маркетингу. Хронологічно джерелом концепції маркетингу освіти спочатку стали концепції маркетингу некомерційних суб'єктів (соціальна спрямованість) та концепції маркетингу послуг (надання освітніх послуг). Пізніше, у результаті трансформації концепції маркетингу послуг та виникнення на основі цього концепції маркетингу взаємодії (процесна природа послуг), остання також стала джерелом становлення та розвитку концепції маркетингу освіти. Схематично процес формування концепції маркетингу у сфері освіти зображено на рисунку.

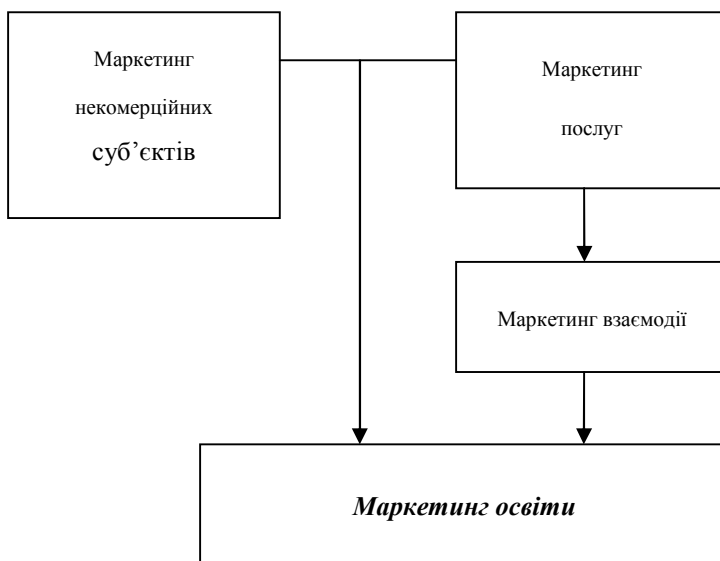


Рис.1 Схема формування концепції маркетингу освіти

Причиною трансформаційних процесів на шляху становлення сучасної теорії маркетингу освіти стала боротьба навчальних закладів, як повноцінних суб'єктів ринкових відносин, за якість своєї продукції – якість освітніх послуг, тобто боротьба за отримання найбільш вагомих конкурентних переваг сучасності. І саме поєднання зазначених маркетингових концепцій в структурі маркетингу освіти дозволяє сучасним навчальним закладам забезпечувати продукування якісних освітніх послуг за умов

дотримання всіх принципів ефективної маркетингової діяльності в межах представлених концепцій.

Певною мірою наші висновки співпадають із висновками інших дослідників проблеми формування концепції маркетингу освіти, а саме з висновками Б. Братаніча [2], Р. Патори [12], Є. Смірної [15, с. 47], С. Чігасова [20, с. 17]. Але зазначені дослідники в якості джерел формування концепції маркетингу освіти виділяють також низку галузевих маркетингових концепцій, а саме концепцій державного та територіального маркетингу [2] та концепції маркетингу організацій [15, с. 47]. Вирішення проблеми правомірності таких стверджень можливе лише за умов продовження та поглиблення дослідження генезису концепції маркетингу в освіті. Це може стати предметом подальших досліджень у зазначеному напрямку.

## Література

- 1. Афанасьев В.** Маркетинг образовательных услуг / В. Афанасьев, В. Черкасов // Маркетинг. – 1999. – №5. – С. 68 – 76.
- 2. Братаніч Б. В.** Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філос. наук : спец. 09.00.10 „Філософія освіти” / Б. В. Братаніч. – Д., 2006. – 35 с.
- 3. Волокитіна Л. О.** Маркетингова система освітніх послуг вищого навчального закладу : дис. ...канд. економ. наук : 08.00.04 / Волокитіна Любов Олексіївна. – Донецьк, 2008. – 179 с.
- 4. Гвозденко А. Н.** Российские экономические вузы: имидж или доля рынка / А. Н. Гвозденко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2 (52). – С. 116 – 119.
- 5. Касьянова Д. С.** Соціально-економічний розвиток ринку освітніх послуг : дис. ...канд. економ. наук : 08.09.01 / Касьянова Дар'я Сергіївна. – Донецьк, 2004. – 190 с.
- 6. Котлер Ф.** Основы маркетинга: Пер. с англ. / Филипп Котлер. – Прогресс, 1990. – 736 с.
- 7. Кравчук Г. О.** Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації: дис. ...канд. економ. наук : 08.06.01 / Кравчук Галина Олександрівна. – Л., 2004. – 182 с.
- 8. Ламбен Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
- 9. Лялюк А. М.** Управління розвитком вищого навчального закладу на засадах маркетингу і логістики : дис. ...канд. економ. наук : 08.06.01 / Лялюк Алла Миколаївна. – Л., 2006. – 262 с.
- 10.**

**Николаева М.** Актуальные проблемы социального маркетинга в области образования / М. Николаева, И. Павлов, В. Швецов // Маркетинг. – 2006. – №2 (87). – С. 63 – 70. **11. Очкас М.В.** Моделирование маркетинговых решений в управлении производственным комплексом : дис. ...канд. эконом. наук : 08.03.02 / Очкас Михаил Витальевич. – Донецк, 2000. – 151 с. **12. Патора Р.** Теоретичні аспекти маркетингу освіти / Р. Патора // Регіональна економіка. – 2001. – №1. – С. 31-35. **13. Последипломное образование:** потребности, проблемы, тенденции: сб. научных трудов / отв. ред. Чернышев А. П. и др. – М.: НИИВО, 1992. – 210 с. **14. Резнік В. С.** Соціально-психологічне моделювання поведінки покупців у процесі маркетингової діяльності : дис. ...канд. соціол. наук : 22.00.04 / Інститут соціології НАН України. – К., 2000. – 249 с. **15. Смирнова Е. Н.** Управление маркетингом некоммерческих субъектов : дис. ...канд. эконом. наук : 08.06.01 / Смирнова Евгения Николаевна. – К., 2006. – 202 с. **16. Смірнова Є. М.** Управління маркетингом некомерційних суб'єктів / автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. эконом. наук : 08.06.01 „Економіка, організація та управління підприємствами” / Є. М. Смірнова. – Донецьк., 2006. – 19 с. **17. Суслова И. М.** Некоммерческий маркетинг. Технологии управления социокультурной деятельностью / И. М. Суслова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2006. – №4. – С. 46 – 53. **18. Третьякова Т. Н.** Педагогические проблемы маркетинга образования : Монография / Т. Н. Третьякова. – Челябинск: Изд-во ЮурГУ, 2000. – 213 с. **19. Челенков А.** Некоторые аспекты концепции маркетинга взаимодействия / А. Челенков, С. Гончаров // Маркетинг. – 2006. – №6 (91). – С. 17 – 31. **20. Чигасов С. Г.** Управление маркетингом образовательных услуг в организациях учебно-курсовой сети АПК : дис. ...канд. эконом. наук: 08.06.01 / Чигасов Сергей Георгиевич. – К., 2003. – 192 с. **21. Шевченко Д. А.** Особенности стратегии маркетинга образовательных услуг / Д. А. Шевченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №4 (48). – С. 108-116.

**Івко Н. В.** Трансформація сучасних концепцій маркетингу у сфері послуг як вимога якості освіти.

У статті розглядається генезис концепції маркетингу освіти як результат трансформацій концепцій маркетингу у сфері послуг у другій половині ХХ століття. Розглянуто джерела виникнення та

сутність концепцій некомерційного маркетингу, маркетингу послуг і маркетингу взаємодії, симбіоз яких забезпечив формування та розвиток маркетингу в освіті. Описано можливості зазначених концепцій маркетингу забезпечувати найбільш вагому конкурентну перевагу сучасних навчальних закладів – якість освітньої діяльності.

**Ключові слова:** концепція, концепція маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу, соціальний маркетинг, некомерційний маркетинг, маркетинг послуг, маркетинг взаємодії.

### **Івко Н. В. Трансформация современных концепций маркетинга в сфере услуг как требование качества образования**

В статье рассматривается генезис концепции маркетинга образования как результат трансформаций концепций маркетинга в сфере услуг во второй половине XX века. Рассмотрены источники возникновения и сущность концепций некоммерческого маркетинга, маркетинга услуг и маркетинга взаимодействия, симбиоз которых обеспечил формирование и развитие маркетинга в образовании. Описаны возможности отмеченных концепции маркетинга обеспечивать наиболее весомое конкурентное преимущество современных учебных заведений – качество образовательной деятельности.

**Ключевые слова:** концепция, концепция маркетинга, концепция социально-этического маркетинга, социальный маркетинг, некоммерческий маркетинг, маркетинг услуг, маркетинг взаимодействия.

### **Ivko N. V. The Transformation of the Modern Marketing Concepts of Education in the Sphere of Services as a Claim of the Quality of Education**

In the article the genesis of marketing concept of education is considered as a result of transformations of the marketing concepts in the sphere of services in the second part of the 20<sup>th</sup> century. The symbiosis of the source of origin and the essence of conception uncommercial marketing, services marketing and relationship marketing, that provided the formation and development of marketing in the education, is considered. The possibility of mentioned marketing concepts to ensure the majorest competitive advantage of the modern educational organizations as the quality of educational activities is



described.

**Key words:** the conception, the marketing concepts, the societal marketing concept, the social marketing, the uncommercial marketing, the services marketing, the relationship marketing.

**УДК 373.2-047.36**

**О. С. Івченко**

### **АКТУАЛЬНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Ключовою ідеєю вітчизняної освіти останнього десятиріччя був і залишається її розвиток. Цю концепцію втілено в низці спеціальних програм державного та регіонального рівнів. За задумом авторів, у них запропоновано модель переходу системи освіти до більш високого рівня. Проте термінологічний аспект і до сьогодні є дискусійним: немає чітких параметрів, критеріїв і показників, за якими можна було б визначити якість дошкільної освіти та її результати. З точки зору сучасних наукових підходів, якість освіти характеризується сукупністю критеріїв – умов, освітнього процесу, управління й результатів цього процесу.

Сучасна наука виділяє педагогічний моніторинг (дослідження А. Белкіна, Г. Карпової, С. Сіліної та ін.) як один із засобів підвищення якості освіти, бо він надає якісну та своєчасну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень із урахуванням невикористаних можливостей педагогічного процесу.

На нашу думку, моніторинг має стати основним інструментарієм як дослідницької діяльності педагога, так і оцінної діяльності щодо якості дошкільної освіти.

Метою нашого дослідження є розгляд моніторингу як неперервного науково обгрунтованого діагностико-прогностичного спостереження за станом та розвитком педагогічного процесу з метою вибору освітніх цілей, завдань та засобів їх вирішення.

Об'єктами моніторингової оцінки мають бути явища (педагогічна діяльність, обізнаність, майстерність педагога), процеси (навчально-виховний та його напрями – фізичний, соціально-моральний, емоційно-ціннісний, пізнавальний,

мовленнєвий, художньо-естетичний, креативний; діяльність (ігрова, спілкування, предметно-практична).

На основі аналізу наукових досліджень і передового педагогічного досвіду [1 – 6] нами висунуто припущення про те, що моніторинг буде ефективним чинником управління якістю дошкільної освіти й розвитку суб'єктів за таких умов:

- забезпечення суб'єктів освітнього процесу всіх рівнів достовірною інформацією, що дає уявлення про кількісні та якісні зміни в розвитку дитини;
- включення до змісту моніторингу апробованих і коректурних діагностик;
- порівняння отриманих результатів із досягненням того самого суб'єкта в межах вимог до змісту освіти [7].

Результати моніторингу якості освіти дають змогу виявити:

- відповідність статутних документів статусу дошкільного навчального закладу;
- урахування реальної соціальної ситуації у зв'язку річних планів із основними статутними документами;
- відповідність сучасним вимогам перспективно-календарного планування;
- наявність серйозної планової роботи щодо розвитку кадрового потенціалу дошкільного навчального закладу;
- відповідність психологічного супроводу розвитку дитини статусу дошкільного закладу та сучасній нормативно-правовій базі.

Окрім цього, професійно організований моніторинг дає змогу:

- виявляти своєчасно випадки порушення й невиконання законодавчих або інших нормативно-правових актів;
- аналізувати причини, що лежать в основі порушень, а також готувати пропозиції щодо попередження їх надалі;
- розробляти пропозиції щодо усунення негативних чинників і ознайомлення з позитивним управлінським досвідом.

Таким чином, усі функції, які виконує педагогічний моніторинг, підпорядковані меті підвищення якості навчання виховання й розвитку, забезпечення наукового підходу до управління навчально-виховним процесом.

Аналізуючи практичну діяльність, очевидним є те, що ефективність функціонування й розвитку системи дошкільного навчального закладу тісно пов'язана з відстеженням результатів,

тобто освітнім моніторингом, необхідним компонентом якого є педагогічна діагностика. Але поряд із цим відсутня єдина система параметрів, критеріїв і показників оцінки якості дошкільної освіти, а саме: неоднозначність визначення самого поняття „якість дошкільної освіти”; розрізнені соціологічні, психологічні та педагогічні дослідження (у кожного свій інструментарій); необґрунтованість і неоптимальність добору методів діагностики якості дошкільної освіти; неопрацьованість технології аналізу результатів діагностики за системою критеріїв та ухвалення управлінських рішень на основі отриманих результатів. Це одна сторона проблеми, а інша в тому, що керівники дошкільних навчальних закладів недостатньо усвідомлюють значення моніторингових досліджень, й отримана інформація в ході моніторингу не завжди використовується для розробки управлінських рішень щодо підвищення ефективності педагогічного процесу та якості діяльності закладу.

Маємо визнати той факт, що створення спеціальної технології освітнього моніторингу, усвідомлене й систематичне його застосування на всіх етапах – істотна потреба сучасної дошкільної освіти. Багато дослідників визнають, що особливою значущістю організація моніторингу набуває під час переходу дошкільного навчального закладу із режиму функціонування до режиму розвитку, оскільки він сприяє ефективній побудові освітнього процесу й дає змогу творчо управляти дошкільним закладом.

## Література

**1. Бурмистрова Е. В.** Оценка качества образовательных услуг / Е. В. Бурмистрова // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 2 (30). – С. 114–115. **2. Волкова В. А.** Создание системы мониторинга как средства управления ДОУ / В. А. Волкова, Н. Б. Соколова // Управление ДОУ. – 2006. – № 4 (30). – С. 31–49. **3. Давыдов В. В.** Деятельность ребенка должна быть желанной и радостной / В. В. Давыдов // Дошкольное воспитание. – 1998. – №5. – С. 83–85. **4. Диагностика** в детском саду. Содержание и организация диагностической работы в дошкольном образовательном учреждении: методическое пособие // Под ред. Е. А. Ничипорюк, Г. Д. Посевиной. – Ростов-на-Дону, 2003. – С. 18 – 67. **5. Краснянская К. А.** Подходы к проведению

мониторинга общеобразовательной подготовки учащихся / К. А. Краснянская, Л. П. Краснокутская // Школьные технологии. – 1998. – С. 146–154. **6. Волобуєва Т. Б.** Мониторинг в управлінні навчальним закладом / Т. Б. Волобуєва // Управлінський супровід моніторингу якості освіти. – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2004. – 96 с. **7. Базовий** компонент дошкільної освіти в Україні // Дошкільне виховання. – 1999. – №1. – С. 6–19.

**Івченко О. С. Актуальність упровадження моніторингу в систему дошкільної освіти.**

Актуальність матеріалу, викладеного в статті, обумовлена нагальними потребами в якісному оцінюванні сучасної дошкільної освіти. Створення єдиної системи параметрів, критеріїв і показників оцінки якості дошкільної освіти сприятиме підвищенню ефективності педагогічного процесу та якості освіти в дошкільному закладі, надасть змогу створити оптимальні умови для розвитку дітей та зростання творчого потенціалу дорослих.

**Ключові слова:** педагогічний моніторинг, якість дошкільної освіти.

**Івченко О. С. Актуальность внедрения мониторинга в систему дошкольного образования.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена насущными потребностями в качественной оценке современного дошкольного образования. Создание единой системы параметров, критериев и показателей оценки качества дошкольного образования будет способствовать повышению эффективности педагогического процесса и качества образования в дошкольном учреждении, позволит создать оптимальные условия для развития детей и роста творческого потенциала педагогов.

**Ключевые слова:** педагогический мониторинг, качество дошкольного воспитания.

**Ivchenko O. S. The Topicality of Monitoring Implementation in the System of Preschool Education.**

The urgency of the article material is conditioned by the current need for quality assessment of the present pre-school education. Creating a unified system of parameters, criteria and indicators for assessing the quality of preschool education will enhance the effectiveness of the pedagogical process and the quality of education at

preschools and will create optimal conditions for children's development and growth of the creative potential of teachers.

**Key words:** pedagogical monitoring, the quality of preschool education.

УДК 377.014.6:005.642.4

Г. Ю. Калашнікова

### ОСОБИСТІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ У ВНЗ I – II РІВНЯ АКРЕДИТАЦІЇ

Актуальність теми дослідження полягає в гострій необхідності якіснішої підготовки молодших спеціалістів в нашій країні та спробі за допомогою особистісно-орієнтованого підходу досягнути цієї мети.

У підготовці молодших спеціалістів у вищих навчальних закладах I–II рівня акредитації України склалася ситуація, коли при достатньо інтенсивному розвитку теоретичної методики викладання спеціальних предметів і формально достатньо великій увазі до проблеми професійної підготовки фахівців вказаного освітньо-кваліфікаційного рівня небагато випускників ВНЗ I рівня акредитації в змозі в повному обсязі виконувати коло обов'язків, що визначається їхньою спеціальністю, одразу після завершення навчання.

Використовуючи маркетингові підходи, навчальний заклад вивчає коло освітніх потреб та пропонує механізми їх задоволення у вигляді розширення навчальних занять: введення нових навчальних програм курсів, спецкурсів, факультативів тощо. Застосування маркетингового управління навчальним закладом призводить до регулювання потреб для досягнення соціального ефекту від освітньої діяльності. Іноді навчальний заклад створює умови для формування нових освітніх потреб споживачів із метою підняття цінності освіти.

Один із можливих виходів із ситуації, що склалася, бачиться в розробці наскрізних програм підготовки молодших

спеціалістів, побудованих на основі моделі фахівця (теоретичні положення побудови такої моделі висловлені в роботах Н. Талізної та її послідовників). Причин тому багато, але головна, як вбачається – організаційна; оскільки неправильно визначено зміст навчання, неправильно організований сам процес. Навчальні програми ВНЗ часто не розвивають і не конкретизують вимоги Освітнього стандарту, а вельми узагальнено й розпливчато висловлюють мету та зміст навчання, особливо в частині, що стосується формування професійних навичок та вмій.

Ефективність підготовки молодших спеціалістів буде підвищуватися, якщо оптимізувати зміст й організацію процесу навчання, побудовану на основі такої моделі фахівця, у якій відбиваються основні інтегральні характеристики фахової підготовки – цілісність, оптимальність та особистісна орієнтованість.

Проведений аналіз діючих зараз складових галузевого стандарту вищої освіти – освітньо-кваліфікаційної характеристики (ОКХ), освітньо-професійної програми підготовки (ОПП), навчальних планів, програм навчальних дисциплін тощо показує, що професійна підготовка „налаштовується” на обмежену кількість посад, що не потребують від випускників навчального закладу попереднього практичного досвіду – так звані *первинні* посади. Академічна ж кваліфікація випускників дозволяє їм надалі здійснювати професійну кар’єру завдяки набуттю *компетентності* – необхідного обсягу й рівня знань та певного практичного досвіду або зміни кваліфікації у закладах післядипломної освіти, інших призначених для цього установах. Зауважимо, що термін „компетентність” також використовується для визначення інтегрованих характеристик рівня підготовки випускників і виступає в якості категорії результату освітнього процесу, в якості нового типу цілеутворення при проектуванні освітніх систем [3, с. 163].

Професійна компетентність є інтегративним особистісним новоутворенням, що формується на засадах теоретичних знань, практичних умінь, значущих особистісних якостей та життєвого досвіду. Все це зумовлює готовність фахівця до виконання специфічної діяльності та забезпечує високий рівень його самоорганізації. Професійна компетентність будь-якого фахівця не корелюється вузько професійними межами, оскільки від нього вимагається постійне осмислення розмаїття соціально-економічних

та інших проблем, пов'язаних не тільки з його фахом, але й з суміжними галузями суспільного буття.

Структурними компонентами професійної компетентності є три сфери: мотиваційна, предметно-практична (операційно-технологічна) та саморегуляції. Кожна з цих сфер забезпечує і сформованість компетентності, і визначені умови її формування при викладанні предметів. На підставі професіограми далі можна визначити структуру професійної компетентності у вигляді конкретних виробничих функцій (видів діяльності), які потім повинні трансформуватися у конкретні вміння, знання та навички.

Формування особистості студента як майбутнього спеціаліста є актуальним завданням управління його підготовкою. Управління навчальним процесом у вищому навчальному закладі – це планомірний вплив на його зміст, структуру, передумови ефективності з метою забезпечення високого рівня професійного становлення й особистісного зростання майбутнього фахівця, його науково-теоретичної та практично-методичної підготовки [2, с. 41].

Особистісно-орієнтоване управління як парадигмальне явище в сучасній науці управління освітніми закладами володіє найбільшим потенціалом розвитку, оскільки орієнтується не стільки на людину (зі всіма її недоліками), скільки на особистість, що визначається як система соціально значущих якостей людини (а не всіх), як міри духовного в людині, міра її спрямованості на добро, як найвища форма існування людського духу.

Визначальною рисою управлінської діяльності в Горлівському технікумі харчової промисловості є постійне вдосконалення навчально-виховного процесу. Наочне свідчення цього – посилена увага до запровадження інноваційних технологій, нових форм, методів, засобів навчання, розрахованих, передусім, на індивідуальний підхід до кожного студента. Успішно вирішуються проблеми набору абітурієнтів, розробки єдиних принципів модернізації й оновлення навчально-лабораторної бази тощо.

У технікумі розроблено концепцію оптимізації змісту освіти з позиції особистісно-орієнтованого підходу до управління навчальним процесом, виявлено основні етапи оптимізації. Аналіз результатів навчального процесу в умовах його цілеспрямованої оптимізації відрізняється від звичного тим, що виявляється відповідність досягнутих ефективності і якості вирішення завдань максимально можливому їх рівню й конкретних умовах, і одночасно здійснюється аналіз затрат часу й зусиль викладачів і

студентів. Кожний з етапів алгоритму діяльності викладача сам по собі не є новим, але при об'єднанні їх виникає якісно нова система оптимізації процесу навчання. Це пояснює непоодинокі факти, коли створені кабінети, зміцнена матеріально-технічна база, опановані прийоми проблемного або програмованого навчання без інших етапів оптимізації не підвищують якість рішення навчально-виховних завдань.

Запропонований алгоритм етапів складання системи оптимізації навчальною процесу, викликаючи у викладача на етапах обґрунтування рішень і аналізу їхньої оптимальності, додаткові затрати часу і зусиль, надалі компенсує їх економію часу в процесі вирішення самих навчально-виховних завдань. Крім того, як показує досвід, в умовах функціонування такої системи скорочується потреба студентів у додаткових і відпрацьованих заняттях, зникає необхідність у формальних виховних заходах, на заняттях виникає безконфліктна психологічна атмосфера.

Усі запропоновані заходи повинні сприяти розвитку особистості студента, позитивно впливати на розвиток свідомості та самосвідомості у їх єдності.

Особливість освітніх послуг полягає в тому, що вони нематеріальні, невідчутні до моменту придбання. Їх доводиться набувати, вірячи „на слово”. Щоб переконати клієнта зробити це, виробники послуг прагнуть формалізувати найбільш значимі для покупця параметри послуги й надати їх за можливістю наочно. В освіті цим цілям служать: навчальні плани й програми; інформація про методи, форми й умови надання послуг, сертифікати, ліцензії, дипломи [4, с. 54].

Для досягнення педагогічної мети потрібно створення довіри, доброзичливого ставлення, відкритості студента до педагогічної дії. Студент і педагог стають партнерами як по відношенню до осмислених навчальних зусиль за критерієм змінності студента, так і до осмисленості навчальних зусиль за критерієм організованості процесів у рішенні навчальних завдань. І той, і другий беруть участь в управлінні навчальною діяльністю й зміні суб'єктивних якостей студента.

На мою думку, запропонований погляд на організацію навчального процесу з підготовки майбутніх фахівців орієнтований на інновації та звернений до інтересів і цінностей індивіда. Це свого роду маркетингове дослідження, яке допомагає виявити можливості ВНЗ і рівня акредитації для оволодіння конкурентними



позиціями на конкретному ринку, знизити рівень невизначеності та комерційного ризику, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності ВНЗ на ринку послуг.

## Література

**1. Афанасьев В. Г.** Общество: системность, познание и управление / В. Г. Афанасьев. – М. : Пилитиздат, 1981. – 432 с.  
**2. Бондар В. І.** Дидактика: ефективні технології навчання студентів. – К. : Вересень, 1996. – 129 с. **3. Годин В. В.** Информационное управление управленческой деятельности / В. В. Годин, И. К. Корнеев. – М., 2001. – 206 с. **4. Заблодська Л. М.** Інформаційні технології навчання та управління / Л. М. Заблодська. – Львів : Шлях, 2001. – 86 с.

### **Калашнікова Г. Ю. Особистісно-орієнтований підхід до управління навчальним процесом у ВНЗ I – II рівня акредитації.**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена потребою особистісно-орієнтованого підходу в управлінні методичною роботою викладачів ВНЗ I – II рівня акредитації. Застосування маркетингового управління навчальним закладом призводить до регулювання потреб для досягнення соціального ефекту від освітньої діяльності. У статті розглядаються проблеми підготовки молодших спеціалістів та можливі шляхи вдосконалення підготовки фахівця.

**Ключові слова:** особистісно-орієнтований підхід, компетентність, професійна компетентність, особистість, маркетингове дослідження.

### **Калашникова Г. Ю. Личностно-ориентированный подход к управлению учебным процессом в вузах I – II уровня аккредитации.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена необходимостью личностно-ориентированного подхода в управлении методической работой преподавателей вузов I-II уровня аккредитации. Применение маркетингового управления учебным заведением приводит к регулированию потребностей для достижения социального эффекта от образовательной

деятельности. В статье рассматриваются проблемы подготовки младших специалистов и возможные пути совершенствования подготовки специалиста.

**Ключевые слова:** личностно-ориентированный подход, компетентность, профессиональная компетентность, личность, маркетинговое исследование.

### **Kalashnikova G. Y. Student-centered Approach to the Educational Process Management at Higher Educational Institutions of I-II level of Accreditation.**

The topicality of the article is conditioned by the need for a student-centered approach in the management of the methodical work of teachers of HEIs of I-II level of accreditation. The use of marketing management of the institution results in the regulation of needs for achieving social impact of educational activities. The article deals with the problem of training of junior specialists and possible ways to improve the training of a specialist.

**Key words:** student-centered approach, competence, professional competence, personality, marketing research.

УДК [37:005](410)

**А. В. Коноваленко**

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У ВЕЛИКОБРИТАНІЇ**

Освіта – цілеспрямована пізнавальна діяльність людей з отримання знань, умінь, або діяльності щодо їх вдосконалення. Останніми десятиріччями вища освіта почала розглядатися не лише як привілей вищого класу, а й як внесок до національної економіки, завдяки наповненню її висококваліфікованими кадрами, здатними задовольнити соціальні потреби держави.

У сучасних умовах система ступеневої вищої освіти є важливим напрямом оптимізації підготовки нової генерації фахівців, максимального задоволення освітніх потреб особистості та суспільства, диференціації професійної підготовки, входження нашої країни до світового освітянського простору.

На управління освітніми установами впливає ускладнення завдань, що вирішуються освітньою системою, пов'язаних із постійним підвищенням соціальних і професійних вимог.

Якість діяльності освітньої системи має пряму залежність від ефективності управління. Тому дослідження та використання міжнародного провідного досвіду щодо теорії та практики управління вищими навчальними закладами може бути корисним у період реформування вітчизняної системи освіти. Загальновизнаним є високий рівень якості системи вищої освіти Великобританії. У зв'язку з цим, доцільним буде вивчення системи управління вищими навчальними закладами в цій країні.

Мета статті – розглянути структуру системи освіти у Великобританії та визначити особливості її управління.

Англія – країна класичного капіталізму, і система освіти це повністю відображає. Центральним органом управління освіти в Англії є Департамент освіти і науки, який бере безпосередню участь у розробці загальної стратегії розвитку всіх видів і рівнів освіти, за допомогою фінансових операцій впливає на більшість навчальних закладів, включаючи й університети.

Характерною особливістю системи освіти в Англії є перевага державного сектора. Процес „одержавлення” системи освіти розпочався значно пізніше, ніж в інших країнах Західній Європі.

В останні десятиліття вплив держави на розвиток освіти ще більше зріс, що пов'язано з необхідністю його фінансування. На цей час держава оплачує 80% поточних та 90% капітальних витрат університетів. Системою освіти керує Міністерство освіти, яке виробляє загальнонаціональні стандарти, рекомендації, інспектує навчальні заклади, субсидіює до 60% шкільного бюджету.

Кожна школа сама визначає свій навчальний план, керуючись рекомендаціями Міністерства.

Університети – найбільш схвалений і найкращий щабель англійської освітньої системи. Функція університету – дати спеціалізоване навчання високого рівня. Протягом багатьох століть було тільки два університети в Англії: Оксфорд і Кембридж. Але з прогресом індустріалізації в дев'ятнадцятому столітті наукові заклади були засновані в індустріальних центрах – це технічні коледжі або сучасні університети, наприклад: Лондон, Дарем, Манчестер, Бірмінгем, Лідс, Шеффілд тощо [2, с. 42].

Навчання у Великобританії засноване на системі

навчальної програми. Кожен студент має наставника. Наставник – викладач коледжу, який контролює заняття маленької групи новачків і вимагає, щоб вони писали есе й записували лекції на предметах. Вони вивчають і надають батькам таблиць оцінок з предметів один раз на два тижні для обговорення та виправлення. Система навчальної програми специфічна, особливо у двох найстаріших університетів.

Університети в Кембриджі й Оксфорді складаються, у значній мірі, з самоврядних коледжів. Кожен коледж має свою адміністрацію, каплицю, бібліотеку, вітальню, лабораторію для досліджень, а так само безліч садів і парків для відпочинку. У минулому університети фінансувалися лише благодійними платами. Сьогодні ж величезні вклади зроблені державою, місцевою владою та радами графств. Але плата за навчання для учнів є так само високою. Тому в таких університетах навчаються діти переважно із заможних, багатих сімей. Відсоток від простих робітників сімей у таких університетах дуже низький. Розміщення студентів тепер є, напевно, основною проблемою для студентів з інших міст і країн. Більше, аніж 75% від провінційних студентів та студентів із робочого класу, часто живуть в нетрищах і сплячуть за це шалені гроші.

Соціальне життя студентів в Англії характеризується існуванням великої кількості студентських клубів, організованих безпосередньо самими студентами. Деякі з таких клубів мають спортивну направленість, інші організовані на тему музики, драми, сучасних мов і багато чого іншого. До системи вищих навчальних закладів Великобританії входять класичні університети, університетські коледжі (University Colleges), політехнічні інститути (Polytechnics) і коледжі вищої освіти (Colleges of Higher Education). Згідно із багатоступеневою моделлю, вища освіта поділяється на два етапи: бакалавріат (Degree courses, або Undergraduate courses) і магістратуру (Postgraduate studies). В Англії, Уельсі та Північній Ірландії типові трирічні програми бакалавріату, для Шотландії більш характерні чотирирічні. По закінченню курсу випускнику присвоюється ступінь Bachelor's Degree (вона ж First Degree). Тривалість навчання в магістратурі звичайно становить 1 рік, – на відміну від дворічних програм інших англословних країн. Частка іноземців серед майбутніх магістрів набагато вище, ніж на програмах бакалавріату, і нерідко досягає 45% загальної кількості студентів. Увінчує піраміду вищої освіти

система докторантури. Для того, щоб удостоїтися ступеня PhD (Philosophy Doctor) у тій чи іншій галузі знання, необхідно пройти навчання на трирічною програмою й захистити дисертацію. У цілому, освітня система в Англії – досить складна [1, с. 112].

Після Акту освіти від 1944 року країна знаходиться під подвійним управлінням: центральним і місцевим. В Англії та Уельсі центральна влада відповідає за освіту. Це обов'язок Міністерства – „просунути освіту людей і зробити ефективною національну політику для всебічної освіти в кожній галузі”. Але при цьому Міністерство не управляє ніякими школами, не наймає викладачів. Відповідальність за забезпечення громадської освіти падає на плечі місцевих влад, в які входять 62 Ради країни і 83 Ради міста, які охоплюють всю країну. Велика частина суспільної освіти в Англії спочатку забезпечувалася добровільними організаціями, заснованими головним чином церквами [3, с. 23]. Коли держава вступила у сферу освіти, ця система спочатку працювала завдяки добровільним організаціям. Пізніше, якщо з'являлися нові школи, держава продовжувала співпрацювати з добровільними організаціями. Так відбувається і донині.

Таким чином, виділяється два види шкіл в громадській освіті: це школи, які повністю забезпечуються місцевою владою, та добровільні школи, за які добровільні організації теж несуть відповідальність. Третя частина шкіл – добровільні школи, які все ще зберігають контроль Церкви. Освіта в таких школах носить, головним чином, релігійний характер. Державні школи відвідують майже 95% усіх учнів британських дітей.

Можемо стверджувати, що система управління навчальними закладами у Великобританії однозначно відрізняється від вітчизняної системи. Ця система управління є багатоскладовою.

Слід відзначити, що департаменти освіти не контролюють діяльність окремих навчальних закладів. Такий контроль покладено на Королівську інспекцію та місцеві органи освіти. Королівська інспекція здійснює загальний нагляд, який поширюється на всі види освіти, окрім університетської, хоча останнім часом урядові кола все частіше виступають із пропозицією про роботу інспекторів і в університетах.

Безпосередній контроль за діяльністю навчальних закладів систем шкільної й подальшої освіти здійснюється місцевими органами освіти.

## Література

1. Джуринский А. Н. Развитие образования в современном мире: Учеб. пособие. – М. : ВДАДОС, 1999. 2. Поздее М. М. Обзор исследований по педагогическому образованию в Великобритании/ М. М. Поздее // Педагогика.– 1994. – №1. – С. 113 – 117. 3. Тарасюк Л. Н. Образование в Великобритании / Л. Н. Тарасюк, К. Н. Цейкович // Социально-политический журнал. – 1997. – №3. 4. Тревельян Дж. М. Социальная история Англии / Дж.М. Тревельян. – М., 1959.

### **Коноваленко А. В. Система управління освітою у Великобританії.**

У статті розкривається сутність системи управління освітніми установами Великобританії. Розглядається система управління з моменту її появи, особливості та методи управління освітніми установами. Зазначено, що вивчення системи управління вищими навчальними закладами у Великобританії необхідно у зв'язку тим, що високий рівень якості системи вищої освіти цієї країни є загальноновизнаним.

**Ключові слова:** особливості управління, методи управління.

### **Коноваленко А. В. Система управления образованием в Великобритании.**

В статье раскрывается сущность системы управления образовательными учреждениями Великобритании. Рассматривается система управления с момента ее появления, особенности и методы управления образовательными учреждениями. Обозначено, что изучение системы управления высшими учебными заведениями Великобритании не обходимо в связи с тем, что высокий уровень качества системы высшего образования этой страны является общепризнанным.

**Ключевые слова:** особенности управления, методы управления.

### **Konovalenko A. V. The System of Education Management in Great Britain.**

This article reveals the essence of management of educational institutions in the UK. The management system is considered from the

times it appeared. Its development, features and management practices at educational institutions in the UK are described. Therefore, it is stated that it is important to conduct research in the field of educational institutions management of Great Britain because the high quality of higher education of this country is world-wide recognized.

**Key words:** management features, management practices.

УДК 37.046 – 021.66(477:4)

**О. І. Кравченко**

### **УПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ У ВІТЧИЗНЯНИХ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

Європейська освіта має високі рейтинги в усьому світі. На сучасному етапі європейська освіта стає більш доступною для української молоді й у зв'язку з цим найкращі випускники надають перевагу європейським вищим навчальним закладам. Сучасні європейські вищі навчальні заклади орієнтовані на залучення іноземних студентів, зокрема на студентів з України. Українці, які здобули освіту у провідних вищих навчальних закладів Франції, Німеччини та Великої Британії зазначають, що європейська освіта характеризується високою якістю, гнучкістю та доступністю. М. Михайліченко зазначає, що система вищої освіти розвинутих країн розглядається як одна з важливих підсистем соціально-економічної структури держави і вважається стратегічною галуззю, що відтворює висококваліфіковані трудові ресурси та підтримує конкурентоздатність країни на світовому рівні [4, с. 3].

Увагу українських абітурієнтів також привертають польські, болгарські та чеські університети. Адже у місцевих державних вищих навчальних закладах іноземці мають можливість навчатися безкоштовно, щоправда, навчання здійснюється державною мовою зазначених країн, яку можна вивчити на спеціальних мовних курсах. Різні країни, відповідно, мають і різну освітню „спеціалізацію”. Наприклад, німецькі ВНЗ традиційно вважаються сильними у викладанні дисциплін технічного профілю

(інженерна справа, машинобудування, будівництво тощо). Франція та Італія відомі навчальними програмами з моди та дизайну. Швейцарія – традиціями викладання готельного менеджменту й туризму, а також програмами МВА [1]. Європейські вищі навчальні заклади мають характерні риси, які відрізняють їх від університетів інших країн, їх креативність та гнучкість переважають американську фундаментальність.

Мета статті – визначити основні ідеї щодо використання європейського досвіду в підготовці магістрів у вітчизняних вищих навчальних закладах.

Підготовка магістрів є важливою ланкою європейської освіти, тому її якості приділяється значна увага. В основі європейської підготовки магістрів полягає ідея практичного спрямування майбутніх фахівців. Навчальні плани та навчальні курси розробляються з урахуванням культурних та професійних вимог існуючих організацій, тобто підготовка магістрів спрямована на реальне майбутнє. Майже всі європейські навчальні програми передбачають навчання рідною та англійською мовами, що дозволяє залучити більш широке коло населення з усього світу. До викладання запрошуються випускники відповідних навчальних закладів у якості консультантів та тренерів, які організують семінари, майстер-класи та тренувальні співбесіди з метою передавання практичного досвіду.

Значною популярністю в європейських вищих навчальних закладах користується навчання за допомогою Інтернет-технологій. Одним із важливих факторів, що суттєво впливають на можливість одержання якісної освіти, є можливість користуватися сучасними інформаційними технологіями. Наприклад, у Франції 2002 року було прийнято Закон 142501, у якому Інтернет та інформаційно-комунікативні технології оголошені першою життєвою необхідністю й основним засобом для побудови майбутнього нації. Відповідно до цього, сьогодні на 99% територій Франції є високошвидкісний доступ до Інтернету. Крім того, у Франції прийнято закон про головне завдання національної системи освіти – упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі галузі освітнього процесу – від дитячого садка до навчання дорослих. Реалізуються національні проекти: „Ноутбук для кожного студента”, „Створення електронного контенту” та ін. 2008 року уряд Франції прийняв програму електронного навчання, що фінансується урядом, „100% курсів у цифровій формі для 100%



учнів”. Водночас держава гарантує доступ до цих ресурсів усьому населенню країни [3].

Так, вищі навчальні заклади всього світу створюють нові моделі навчання через Інтернет, і німецькі університети не залишилися осторонь, незважаючи на свою звичайну консервативність і традиційність. Провідні професори університетів Німеччини знімають свої лекції на відео та публікують їх на Youtube, щоб студенти мали додатковий шанс ознайомитися з матеріалом, тим більше що Youtube дозволяє створювати відео високої якості.

Згідно з інформацією, розташованій в соціальній мережі, визначимо основні ідеї європейської освіти:

- переважання практичної підготовки;
- гнучкість та доступність здобуття освіти широкому колу населення;
- високий рівень матеріально-технічної бази;
- залучення до навчального процесу провідних викладачів різних країн та випускників відповідних навчальних закладів;
- використання комп’ютерних та дистанційних технологій у навчанні;
- наявність електронних банків навчальних матеріалів;
- висока якість освіти;
- систематичне оцінювання професорсько-викладацького складу студентами;
- ідея творчої задоволеності студентів у процесі навчання;
- орієнтація освіти на вимоги підприємств та компаній.

Вітчизняна освіта хоч і не залишається осторонь від сучасних змін, які відбуваються в суспільстві, але характеризується переважно теоретичною підготовкою майбутніх фахівців. Навчальні плани і програми передбачають надання теоретичної бази знань та недостатньо зорієнтовані на вимоги сучасних підприємств та організацій, тобто відбувається розрив між теорією й практикою. Більшість викладачів надають перевагу традиційній формі лекції, під час якої викладач лише передає інформацію студентам і не переносить акценти на особистість майбутнього фахівця, забезпечуючи умови його самореалізації.

Важливо відзначити, що скептицизм, відмова, неприйняття ідеї євроінтеграції освіти, які сьогодні існують у суспільній

свідомості, свідчать, перш за все, про незнання або викривлене розуміння положень Болонського процесу. Ілюзія повної самодостатності, можливо, якийсь період може слугувати ресурсом для виживання університетської освіти України. Однак в умовах інтеграції вищої освіти у Європейському просторі вищої освіти (ЄПВО) він швидко вичерпується. Самоізоляція від процесів, які розвиваються в ЄПВО, гальмує розвиток будь-якого вищого навчального закладу [2]. Як бачимо, використання провідних європейських ідей передбачають необхідні зміни в підготовці магістрів, які є важливим в їхньому подальшому професійному розвитку.

Отже, ми маємо змогу визначити такі недоліки вітчизняної освіти:

- переважання теоретичної підготовки;
- використання застарілих форм навчання;
- часткова наявність електронних навчальних матеріалів;
- недостатньо поширені дистанційні технології навчання;
- відсутність систематичного оцінювання професорсько-викладацького складу студентами;
- відсутність орієнтація освіти на вимоги сучасних організацій.

У цьому контексті вважаємо за доцільне впроваджувати передові європейські ідеї в освіті в практику вітчизняних вищих навчальних закладів. На нашу думку, потенціал вітчизняних університетів надає можливість мати випереджаючий характер у модернізації освітніх технологій.

Аналізуючи систему підготовки магістрів в ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”, можемо зазначити, що підготовка в магістратурі максимально спрямована на практичну діяльність, що виявляється у створенні умов самореалізації тих, хто навчається, шляхом моделювання практичних ситуацій, відвідуванні слухачами провідних організацій відповідно до їх фаху, організації навчальних тренінгів тощо. Сформовано електронний банк лекцій, які надаються слухачам магістратури на початку семестру, що надає можливість отримати навчальну інформацію перед початком навчання, тобто на лекційних заняттях відбувається обговорення найбільш суттєвих питань курсу. Навчальний розклад складається з урахуванням побажань слухачів, що сприяє максимальному зниженню невідвідування аудиторних занять.

Заслугує на увагу той факт, що в Луганському національному університеті імені Тараса Шевченка здійснюється підготовка магістрів за дистанційною формою навчання та за допомогою веб-технологій, що дозволяє навчатися особам, які не мають можливості відвідувати заняття. Можемо зазначити, що освітній процес зорієнтований на врахування інтересів усіх учасників навчального процесу.

Пріоритетним у підвищенні якості викладання є регулярне оцінювання викладачів магістрантами, що допомагає виявити більш прогресивний досвід та скорегувати його негативні прояви. Подібне оцінювання надає систематичну інформацію, яка допомагає підвищити якість сучасного навчально-виховного процесу та удосконалити педагогічну майстерність професорсько-викладацького складу.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що використання європейського досвіду дозволить значно підвищити якість та ефективність підготовки сучасних магістрів. У системі магістерської підготовки є необхідним забезпечення гнучкості, доступності та практичної спрямованості майбутніх фахівців, що відповідає мінливим соціальним умовам.

## Література

- 1. Європейська освіта – крок до якісного життя** [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://osvita.ua/vnz/high\\_school/30187/](http://osvita.ua/vnz/high_school/30187/). – Назва з екрана. – Дата звернення: 20.03.2013.
- 2. Європейська система трансферу і накопичення кредитів (СКТС) як інструмент міжнародної інтеграції вищої освіти** [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.tempus.org.ua/uk/national-team-here/310-jevropijska-sistema-transferu-i-nakopichenna-kreditiv-jekts-jak-instrument-mizhnarodnoji-integraciji-vishhoji-osviti.html>. – Назва з екрана. – Дата звернення 20.03.2013.
- 3. Лапінський В. В.** Тенденції розвитку інформатизації освіти та підвищення якості освіти [Електронний ресурс] /В. В. Лапінський, А. С. Міна, К. І. Скрипка – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/ITZN/em19/content/101vvqeo.htm>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 20.03.2013.
- 4. Михайличенко М. В.** Компетентнісний підхід до підготовки керівників навчальних закладів / М.В.Михайличенко // Витоки

педагогічної майстерності: зб. наук. праць Полтавського педагогічного університету імені В.Г.Короленка. – Вип. 8. Ч. 1. – Полтава, 2011 – С. 3 – 8.

**Кравченко О. І. Упровадження європейського досвіду підготовки магістрів у вітчизняних вищих навчальних закладах.**

У статті розглянуто провідні ідеї сучасної європейської освіти, впровадження яких має сприяти підвищенню якості та ефективності підготовки магістрів. Проаналізовано особливості використання європейського досвіду в Луганському національному університеті імені Тараса Шевченка.

**Ключові слова:** освіта, європейський досвід, підготовка магістрів, вітчизняний вищий навчальний заклад, навчальний процес.

**Кравченко Е. И. Внедрение европейского опыта подготовки магистров в отечественных высших учебных заведениях.**

В статье рассмотрено ведущие идеи современного европейского образования, внедрение которых должно способствовать повышению качества и эффективности подготовки магистров. Проанализировано особенности использования европейского опыта в Луганском национальном университете имени Тараса Шевченко.

**Ключевые слова:** образование, европейский опыт, подготовка магистров, отечественное высшее учебное заведение, учебный процесс.

**Kravchenko O. The introduction of the European experience of Master training in the blighty high educational establishments.**

The article reviews the leading ideas of the European experience of Master training, the implementation of which should help to improve the quality and effectiveness of Masters training. The applying of European experience in Taras Shevchenko National University of Luhansk is analized.

**Key words:** education, the European experience, the training of masters, the blighty high educational establishments, the learning process.

А. В. Кустова

## ПОКАЗНИКИ СТАНУ МОНІТОРИНГУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

В організації роботи школи головну роль відіграє директор. Від нього залежить доля освітніх реформ, якість роботи вчителів та знань учнів. Сучасній школі потрібен директор, який має бути висококласним фахівцем у сфері освітнього менеджменту. Якість роботи директора школи, стиль управління на практиці залишаються поза увагою працівників міських та районних управлінь освітою. Вирішенню цієї проблеми повинно сприяти розробка та впровадження моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

До другої половини 70-х років стосовно дій адміністрації школи застосовувався термін керівництво, пізніше, він був змінений на термін управління. У подальшому відбувався перехід від теорії школознавства до теорії управління навчальними закладами.

Поняття управління зустрічається у працях наступних науковців: М. Андрієвського, Б. Андрушкіна, В. Бондаря, Ю. Васильєва, А. Волковського, Л. Даниленко, Д. Дзвінчука, Г. Єльнікової, В. Зверєвої, І. Ісаєва, Ю. Конаржевського, В. Крижко, О. Кузьміна, В. Лаврука, В. Лазарева, М. Малишева, О. Мармази, М. Мартиненко, О. Моїсєєва, Н. Островерхової, С. Павлутенкова, Ф. Паначіна, І. Пархоменко, В. Пікельної, М. Поташніка, В. Семенова, В. Сухомлинського, Г. Тимошко, Є. Хрикова, В. Шепеля, та ін.

Проаналізувавши визначення поняття „управлінська діяльність”, ми виділили три групи підходів, а саме:

- управління з позиції впливу керуючої підсистеми на керовану;
- управління як сукупність дій, що спрямовані на досягнення мети;
- управління як діяльність керуючої підсистеми зі створення умов.

Управлінську діяльність з позиції впливу керуючої

підсистеми на керовану розглядають: Б. Андрушкін, О. Большаков, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Жигалов, В. Крижко, О. Кузьмін, О. Мармаза, Н. Островерхова, С. Павлютенков, І. Пархоменко, В. Пікельна, Г. Тимошко, М. Черпінський, Л. Шимановська, Спільними є погляди О. Большакова, Г. Єльнікової, В. Жигалова, М. Черпінського, Л. Шимановської, – вони вважають сутність управління впливом на систему з метою збереження її сталості, впорядкування, переведення в новий, якісний стан.

І. Пархоменко, Г. Тимошко вважають, що управлінська діяльність керівника – це процес цілеспрямованого впливу керівника на об'єкт, чи систему, у результаті чого відбувається їх якісна зміна. Л. Даниленко, Н. Островерхова управління школою розглядають як: „...цілеспрямований вплив керівника школи на діяльність шкільного колективу та навчальний процес з метою забезпечення максимального результату у навчанні і вихованні учнів; процес переведу складної динамічної системи (школи) з одного якісного стану в інший” [3, с. 61].

На думку О. Мармази, „управління – процес впливу керівника на підлеглого. Управлінський вплив – це застосування керівником певних способів, що змушують підлеглого виконувати певні дії. Вплив реалізується за допомогою однієї із трьох форм: страх, переконання, задоволення інтересів за допомогою мотивів – мотивація” [2, с. 37].

На нашу думку, недоліком підходу до управління з позиції впливу є те, що він звужує сутність управління, припускає активну позицію тільки керуючої підсистеми, сприяє авторитарному стилю управління, шкодить демократизації управління.

Науковці І. Андрієвський, В. Маслов, М. Мескон, О. Моїсєєв, М. Поташнік, М. Хміль розглядають управління як діяльність, що спрямована на досягнення мети. В. Лазарєв О. Мармаза, М. Поташнік, М. Хміль процес управління розглядають як цілеспрямовану діяльність усіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та розвиток школи.

Управління як діяльність, що спрямована на створення умов, розглядають В. Зверева, Г. Рузавін, В. Семенов, А. Урсул, Є. Хриков, В. Шепель.

Так, Г. Рузавін, А. Урсул вважають, що для оптимального управління необхідно створення спеціальних умов для розвитку об'єкта, а саме: збільшення кількості та різноманітності „ступенів

свободи” об’єкта, а також збільшення числа доступних йому шляхів і варіантів реакцій. На думку В. Шепеля, сутність управління полягає в тому, що воно орієнтоване на забезпечення об’єктивних та суб’єктивних умов у такій пропорції та у такому поєднанні, що дозволяє досягти поставленої мети [3, с. 45].

Найповніше розкриває зміст управління, на нашу думку, визначення управлінської діяльності, надане Є. Хриковим. Науковець вважає, що управління навчальним закладом – діяльність керуючої підсистеми, що спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації цілей навчального закладу [5, с. 365].

Одним з факторів стабільного розвитку держави є якість освіти, яка визначається обсягом знань, параметрами особистісного, світоглядного, громадянського розвитку випускників.

Як зазначає Є. Хриков, в міжнародному стандарті якість визначається як сукупність відповідності власних характеристик продукції, процесу або системи сформованим потребам, очікуванням, загальноприйнятим або обов’язковим [4]. Діяльність керівника школи регламентується законами України „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, тарифно-кваліфікаційною характеристикою керівника навчального закладу, положенням про середній загальноосвітній навчальний заклад, типовим статутом середнього загальноосвітнього навчально-виховного закладу.

Отже, якість роботи директора школи – рівень відповідності створених у школі дев’яти груп умов потребам суспільства та встановленим нормам. Відповідно до цього, моніторинг управлінської діяльності повинен бути пов’язаним із визначенням її рівня.

Підходи науковців до поняття моніторинг ми розділили на наступні групи: моніторинг як форма діагностики, моніторинг як інформаційна система, моніторинг як контроль, моніторинг – комплекс процедур. Т. Алексеєнко, В. Андрєєва, Я. Анісович, В. Вікторов, Н. Галат, О. Ляшенко, Г. Цехмістрова вважають, що моніторинг є своєрідною діагностикою виявлення відповідності бажаному результату. І якщо Т. Алексеєнко, В. Андрєєва, Я. Анісович, Н. Галат зводять моніторинг тільки до діагностики, то

Г. Цехмістрова, розширює технологію порівнянням результатів, корекцією та прогнозуванням. О. Касьянова, М. Кулемін, В. Лаврук, Д. Матрос, Н. Мельникова, Д. Полев вважають моніторинг інформаційною системою, завдяки якій можна оцінювати стан процесу, здійснити прогноз його розвитку.

В. Горб, Л. Чуріна, сутність моніторингу зводять до отримання інформації. На нашу думку, найповніше зміст моніторингу розкрито у визначенні Є. Хрикова, який вважає, що моніторинг включає не тільки збір та аналіз інформації, а й надання оцінки якості процесу та прийняття рішень на основі виявлених особливостей та тенденцій.

Моніторинг із контролем ототожнюють Т. Лукіна, І. Пархоменко. У психологічному словнику поняття *моніторинг* трактується як „контроль з періодичним стеженням за об'єктом моніторингу і обов'язковим зворотнім зв'язком”. Ми погоджуємося із думкою Є. Хрикова, який вважає, що ототожнення моніторингу з контролем значно розширює його межі, не дозволяє зрозуміти характерні його відмінності, а саме: контроль спрямований на організацію реалізації плану роботи та його мети, він має ситуативний характер, і є нетривалим у часовому просторі.

Контроль пов'язаний з мікроелементами освітньої системи, а моніторинг пов'язаний із функціонуванням усієї системи. Моніторинг передує плануванню та прийняттю рішень, спрямований на головні параметри навчального закладу, має статус дослідження, а не емпіричного збирання матеріалів, має комплексний, системний характер, створює умови для планування – річного, перспективного, стратегічного; реалізується за допомогою комплексу методів та чітко розроблених процедур. На відміну від контролю, який кожного року спрямовується на нові об'єкти, моніторинг спрямовується на одні й ті самі об'єкти й періодично повторюється [4].

Т. Алексєнко, Н. Байдацька, Г. Єльнікова розглядають моніторинг із позиції комплексності. На думку Г. Єльнікової, *моніторинг* – „комплекс процедур зі спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта. Найхарактернішою рисою моніторингу науковець вважає синхронність процесів спостереження, вимірювання, систематичне збирання фактів протягом певного проміжку часу” [1, с. 56].

У своєму подальшому дослідженні ми будемо спиратися на



визначення поняття моніторинг, що надані Є. Хриковим та Г. Єльніковою. Ми вважаємо, що моніторинг управлінської діяльності – це синхронна та систематична система заходів щодо збору та аналізу інформації, з метою вивчення й оцінювання якості управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, подальшим прийняттям рішень про її розвиток на основі аналізу виявлених типових особливостей і тенденцій. Під управлінською діяльністю ми розуміємо створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації цілей навчального закладу. Для оцінки стану моніторингу управлінської діяльності в практиці роботи міських та районних відділів освіти ми пропонуємо враховувати прояв наступних показників (Табл. 1).

*Таблиця 1.*

**Показники оцінки стану моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.**

Показник	Кількісний прояв показника	
	Так	Ні
Об'єкт моніторингу – управлінська діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів.	1	0
Систематичність проведення моніторингу	1 (щороку, у певній послідовності, є відображення у річному плані роботи міського чи районного відділу освіти )	0
Задано параметри розвитку управлінської діяльності керівників ЗНЗ.	1	0
Розроблено критерії оцінки параметрів (на основі кваліметричного підходу)	1	0

Розроблено інструментарій проведення моніторингу (тести, анкети, бланки опитувань, бланки аналізу документації, тощо)	1	0
Розроблено форми фіксації інформації в процесі моніторингу	1	0
Розроблено процедури оцінки.	1	0
Є кваліфіковані експерти.	1	0
Об'єктивність, валідність, надійність отриманих у ході моніторингу результатів	1	0

Відповідно до кількісних проявів показників, ми пропонуємо виділяти чотири рівні стану моніторингу в практиці роботи міських та районних відділів освіти. Якщо кількість балів 3 та менше – недостатній рівень, від 4–5 балів – критичний; від 6 до 7 балів – достатній, від 8 до 9 балів – оптимальний рівень

У подальшому дослідження проблеми моніторингу управлінської діяльності керівників буде спрямоване на розробку, апробацію технології та інструментарію його проведення, визначення суб'єктів моніторингу, обґрунтування теоретичних моделей змісту діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, на які треба орієнтувати проведення моніторингу; визначення шляхів реалізації висновків та рішень отриманих та прийнятих під час моніторингу.

### Література

- 1. Лаврук В.** Діагностика управлінської компетентності директора школи [Текст] : збірка / Василь Лаврук. – Київ : Шкільний світ, 2008. – 128 с.
- 2. Мармаза О. І.** Менеджмент в освіті: секрети успішного управління [Текст]: методичний матеріал / О. І. Мармаза. – Х. : Видавнича група „Основа”, 2005. – 176 с.
- 3. Острроверхова Н. М.** Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-педагогічний

аспект: Монографія. / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 302 с. – С. 61. 4. Хриков Є. М. Теоретико-методологічні засади моніторингу професійної підготовки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prof.osvita.org.ua/uk/career/articles/2.html>. 5. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

**Кустова А. В. Показники стану моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена нагальними потребами суспільства у створенні системи моніторингу управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, сприянні її впровадженню в діяльність міських та районних управлінь освітою. У статті проаналізовано підходи до сутності моніторингу, обґрунтовано визначення поняття моніторингу управлінської діяльності як різновиду освітнього та управлінського моніторингу, визначено показники оцінки стану моніторингу управлінської діяльності.

**Ключові слова:** освітній моніторинг, моніторинг управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

**Кустовая А. В. Показатели состояния мониторинга управленческой деятельности руководителей общеобразовательных учебных заведений.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловленная неотложными потребностями общества в создании системы мониторинга управленческой деятельности руководителей общеобразовательных учебных заведений, содействии ее внедрению в деятельность городских и районных управлений образованием. В статье проанализированы подходы к сущности мониторинга, обосновано определение понятия мониторинга управленческой деятельности как разновидности образовательного и управленческого мониторинга, определены показатели оценки состояния мониторинга управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** образовательный мониторинг, мониторинг управленческой деятельности руководителей общеобразовательных учебных заведений.

### **Kustova A. V. Indicators of the State of Monitoring of School Headmasters' Management Activity.**

The currentness of the article material is called forth by the urgent requirements of society to create the system of monitoring of management activity of school headmasters, and promoting its introduction into the work of municipal and district Departments of Education. The author analyzed the essence of monitoring, defined the concept of monitoring of management activity as a variety of the educational and administrative monitoring, and determined the indicators for assessing the state of monitoring of management.

**Key words:** educational monitoring, monitoring of management activity of school headmasters.

**УДК 373.018.593:005.5**

**І. Ю. Лінник**

### **ЗАГАЛЬНООСВІТНІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ПРИВАТНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

Стрімкий прогрес виробничих технологій, комп'ютеризація та інформатизація суспільства, зміни в економічній політиці держави, становлення ринкових відносин та конкурентності вимагають відновлення престижу освіти. Адже багато нинішніх випускників шкіл не відрізняються належним рівнем національної свідомості, достатньою життєвою компетентністю, необхідною комп'ютерною грамотністю, умінням збувати нову інформацію, знанням іноземних мов. Отже, пріоритетом нинішньої освіти повинен стати учень, а навчально-виховний процес повинен бути особистісно-зорієнтованим.

1991 року з'явилися середні загальноосвітні навчальні заклади недержавної форми власності. Першими з них в Україні стали ліцей „Гранд” (початкова назва – „Феномен”) і гімназія „Гармонія”.

Освіта посідає виняткове місце в державі: тут

сконцентрований основний інтелектуальний, науковий і творчий потенціал країни, здійснюється підготовка висококваліфікованих фахівців для кожної галузі економіки, освіти, державного управління та органів самоврядування, створюються умови для задоволення духовних потреб громадян.

У Національній доктрині розвитку освіти в Україні вказується, що стратегічним завданням держави на сучасному етапі є формування багатоваріантної інвестиційної політики, яка передбачає можливість залучення до фінансування освітньої галузі різноманітних коштів приватних осіб, підприємств, організацій, міжнародних фондів та товариств, благодійних внесків тощо [1, с. 6 – 7].

Згідно зі статистичними даними, основним джерелом фінансування освіти в Україні є кошти фізичних осіб [2, с. 176].

Оскільки сучасна Україна є державою, в якій завершується формування відносин, то, очевидно, ці відносини повинні проявлятися у всіх сферах її функціонування, в тому числі і в освітній. Формування ринкових відносин у сфері освітніх послуг спричинило появу навчальних закладів, альтернативних до державних. Ними стали заклади недержавної форми власності, зокрема, приватні. До них зараховують навчальні заклади, які виникли в постстолітарній Україні на початку 90-х років ХХ століття, не мають бюджетного фінансування і ставлять собі за мету підготовку інтелектуальної еліти України на основі нових технологій за новими, найбільш дефіцитними спеціальностями. За формою власності вони належать до третього сектора економіки, оскільки не є ні державними, ні комерційними, а отриманий прибуток, якщо він є, відповідно до своїх статутів скеровують винятково на свій розвиток [3, с. 15 ].

Формування приватної освіти стало прямим результатом оновлення освітньої системи, її повноцінного входження в нові соціально-економічні й політичні умови. Вона породжує конкуренцію серед виробників освітніх послуг, а це неминуче призводить до зростання якості освіти.

Одним із найважливіших факторів, що сприяли появі приватної освіти, є розширення фінансових можливостей тих, хто отримує освітні послуги. Без цього платного сектора в освіті її існування було б вкрай ускладненим.

Система приватних закладів охоплює всі кваліфікаційні рівні освіти від дошкільної до післядипломної, часто об'єднаних в

комплекси.

Звертаючись до аналізу сутності приватних навчальних закладів як нового явища в системі освіти, вчені О. Сидоренко і В. Астахова відзначають, що приватні навчальні заклади мають низку принципових відмінностей від державних, а саме:

- в соціальних функціях, які проявляються в тому, що державні навчальні заклади виконують замовлення держави, перебуваючи між вимогами суспільної ефективності й необхідністю формування повноцінної особистості, а приватні – замовлення суспільства, здійснюючи, з одного боку, права батьків, а, з іншого, педагогічне право незалежних суб'єктів освіти (приватних навчальних закладів), сприяючи тим самим становленню громадянського суспільства;

- у способах фінансування і формах оподаткування: приватні навчальні заклади в Україні перебувають на повному самофінансуванні (за рахунок оплати за навчання, надання різноманітних освітніх послуг поза навчальним процесом, роботи зі спонсорами, із міжнародними фондами тощо), маючи при цьому дискримінаційне оподаткування, оскільки здійснюючи освітню діяльність, сплачують податок і з доходу, і з прибутку як комерційні підприємства. У цьому плані державні навчальні заклади в Україні мають незрівнянні фінансові переваги перед приватними;

- у максимально високому рівні відповідальності приватного ВНЗ за результати своєї праці, оскільки ці нові навчальні заклади кожним своїм кроком мусять доводити право на існування поруч із гігантами вищої освіти, власну необхідність і корисність для суспільства;

- у специфічному мікрокліматі, що панує в приватних ВНЗ, атмосфері взаємоповаги, взаєморозуміння та взаємодопомоги, готовності і викладачів, і студентів працювати на основі співробітництва і партнерства, що сприяє формуванню громадянської позиції, патріотизму, моральних принципів та ідеалів.

Переваги приватних навчальних закладів такі:

- можливість швидкого реагування на попит ринку праці;
- оперативне впровадження у навчальний процес нових дисциплін;

- залучення до роботи найбільш кваліфікованих викладачів за рахунок запровадження диференційованої оплати праці;

- оперативна апробація нових педагогічних технологій тощо.

Труднощі у роботі приватних загальноосвітніх навчальних закладів України пов'язані, найперше, із недосконалістю правової бази, яка регулює діяльність приватних навчальних закладів, ототожнюванням їх зі звичайними комерційними структурами (ЛТД, АТ та ін.). Заклади освіти, засновані на недержавній формі власності, керуються у своїй діяльності Законом України „Про освіту”, „Про підприємництво”, „Про підприємства в Україні” та „Положенням про державний вищий навчальний заклад” тощо [4].

Даніель Леві у своєму дослідженні приватної освіти Латинської Америки для визначення приватності вводить три критерії:

- фінансовий – навчальний заклад є приватним, якщо використовує кошти не з державного сектора економіки, і державним, якщо воно фінансується за рахунок бюджету;

- управлінський – навчальний заклад є приватним, якщо керується неурядовим персоналом, і державним, якщо він керується урядом або призначеними ним особами;

- функціональний – визначається рівнем того, наскільки і за рахунок чого навчальний заклад виконує свої соціальні функції, і як ці функції співвідносяться з управлінськими і фінансовими критеріями [3, с. 90].

Дослідження показали, що успішні директори навчальних закладів приватної форми власності є обов'язково лідерами у своїх колективах як референтні особистості, діяльність яких є фактором впливу на ефективність діяльності колег. Виділяють основні характеристики керівника приватного загальноосвітнього навчального закладу, необхідні для здійснення інноваційної управлінської діяльності:

- розуміння плинності часу та постійних суспільно-політичних змін як невід'ємної складової;

- вміння орієнтуватись у тенденціях загальнодержавного розвитку та пристосовувати до них розвиток закладу освіти, зробити його причетним до змін, визначити його місце у соціумі;

- потреба в особистісному та фаховому зростанні;

- наявність стійкого мотиву та особистої потреби у здійсненні інноваційної діяльності;
- креативність та відповідальність за розвиток освітньої установи, забезпечення її авторитету;
- здатність до залучення інвестиційних коштів;
- відмова від авторитарного стилю, послідовне запровадження особистісно-орієнтованого підходу до управління;
- вміння обирати пріоритетні напрями та найоптимальніші шляхи розвитку закладу освіти;
- активізація інтелектуальних і творчих зусиль педагогічного колективу для участі у різних видах інноваційної діяльності;
- здатність бути конкурентоспроможним лідером колективу, наявність відповідного ресурсу позитивного управлінського та педагогічного досвіду, знань, вмінь і навичок сучасного освітнього управління-менеджера;
- володіння технологіями освітнього та інноваційного менеджменту [5, с. 26].

Оскільки приватні загальноосвітні навчальні заклади є новим явищем для сучасної України, то і підходи до управління нею та вимоги до компетенції керівників таких навчальних закладів мають свої особливості. До компетенції директора приватного загальноосвітнього навчального закладу входить вміння відшукувати можливості для забезпечення дітей, які навчаються в цьому закладі, такими необхідними засобами, які держава гарантує кожному громадянину, але не дотримується своїх гарантій, коли справа стосується приватного навчального закладу.

Директор приватного загальноосвітнього навчального закладу та його заступники призначаються засновником (власником) навчального закладу за погодженням із відповідним органом управління освітою. Робочі навчальні плани вказаного закладу затверджуються засновником, однак погоджуються відповідним органом управління освітою.

Порядок прийому учнів до приватних загальноосвітніх навчальних закладів визначається керівником закладу й затверджується його засновником (власником).

Доцільність та вибір певних методів, прийомів і засобів залежить від мети, професійних особливостей, рівня підготовленості директора. Стиль управління навчальним закладом залежить від особистих якостей керівника, способів застосування



традиційних методів управління, а також особливості їх вибору, що впливає на якість навчально-виховного процесу. Основним резервом оптимізації стилю управління в навчальному закладі приватної форми власності є оволодіння директором якомога більшою кількістю різноманітних прийомів, методів, засобів управління. Певна управлінська ситуація, яка виникає в процесі управління, може потребувати застосування методів авторитарного, демократичного або ліберального стилю. Водночас, стратегічною лінією вдосконалення стилю управління повинна стати його загальна демократизація та гуманізація, сконцентрування на особистості як меті, об'єкті та суб'єкті управління в навчальному закладі приватної форми власності [6, с. 11].

Офіційне визнання приватної освіти виявляється не тільки в законодавчих та нормативних документах, але і в тому, що до управління вітчизняною освітою все частіше залучаються досвідчені представники небюджетної форми освіти, що, безумовно, буде сприяти удосконаленню всієї системи національної освіти в Україні.

## Література

1. **Національна** доктрина розвитку освіти. – К., 2002.
2. **Основні** показники ВНЗ України на початок 2006/07 навч. року: Статистичний бюлетень. Держком. статистики України. – К.– 2007. – 176 с.
3. **Приватная** высшая школа в объективе времени: украинский вариант: монография / Мин-во образования Украины. – ХГИ „НУА” / под общ. ред. В. И. Астаховой.– Х., 2000. – 464 с.
4. <http://www.mon.gov.ua>.
5. **Погріба Н.С.** Управляти школою по-новому// Н.Погріба. – К. : Шкільний світ, 2009. – 26.
6. **Єганова Т.** Приватна школа – дзеркало змін в суспільстві / Тетяна Єганова // Загальноосвітні заклади приватної власності в системі освіти України. – Одеса : Іміджпрес, 1999. – 110 с.

**Лінник І. Ю.** Загальноосвітній навчальний заклад приватної форми власності як об'єкт управління.

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена тим, що реальний стан управління загальноосвітнім навчальним закладом недержавної форми власності не відповідає вимогам, які висуваються суспільством. Необхідність розв'язання виявлених

суперечностей обумовлює актуальність дослідження управління загальноосвітнім навчальним закладом недержавної форми власності.

**Ключові слова:** стан управління, управління загальноосвітнім навчальним закладом недержавної форми власності, дослідження.

### **Линник И. Ю. Общеобразовательное учебное заведение негосударственной формы собственности как объект управления.**

Актуальность материала, изложенного, в статье, обусловлена тем, что реальное состояние управления общеобразовательным учебным заведением негосударственной формы собственности не отвечает требованиям, которые выдвигаются обществом. Необходимость решения обнаруженных противоречий обуславливает актуальность исследования управления общеобразовательным учебным заведением негосударственной формы собственности.

**Ключевые слова:** состояние управления, управление общеобразовательным учебным заведением негосударственной формы собственности, исследование.

### **Linnik I.Yu. State (National) Educational Institution of Non-governmental Form of Property**

Currency of the materials represented in the given research paper is caused by the fact that actual status of management of the state (national) educational institution of non-governmental form of property makes it possible to ascertain that up-to-date level of management of state educational institution of non-governmental form of property isn't able to satisfy requirements set by the society. The necessity of solving of the above-mentioned contradictions is regarded as the main reason for research in the field of management of the state (national) educational institution of non-governmental form of property.

**Key words:** status of management, management of the state (national) educational institution of non-governmental form of property, research.

**Н. В. Місько**

**РОЗВИТОК ПОНЯТІЙНО-ТЕРМІНОЛОГІЧНОЇ СИСТЕМИ  
ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ  
(ОСТАННЯ ЧВЕРТЬ ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТ.)**

Проблема розвитку, систематизації та вдосконалення понятійно-термінологічної основи науки є однією з найбільш важливих в теорії управління освітою. Підвищення уваги до категоріального апарату в системі освіти в наші дні є зрозумілим і виправданим: в категоріях, як максимально широких поняттях науки, відображені найбільш загальні й істотні властивості, ознаки, зв'язки й відносини, досліджувані цією наукою предметів і явищ.

Необхідність узагальнення, ієрархії, систематизації понятійно-термінологічного апарату теорії управління освітою очевидна. Саме багатство і численність термінологічної системи конкретної галузі знань є, по суті, відображенням її рівня розвитку.

Наприкінці ХХ ст. проблемам управління освітою та основам наукової праці приділялася достатня увага вітчизняних учених (С. Березняк, В. Бегей, В. Бондар, В. Демчук, Г. Єльнікова, І. Жирносек, М. Заволока, Л. Калініна, О. Коберник, Н. Коломінський, М. Кондаков, Б. Коротяєв, М. Красовський, В. Маслов, О. Можаяєв, З. Онишків, Н. Островерхова, І. Пікельна, С. Полгородник, В. Приходько, Т. Рабченко, Д. Рум'янцева, В. Саприкін, Р. Семернікова, Р. Скульський, Ю. Табаков, Г. Троцько, В. Чепелев, М. Черпінський, Є. Хриков, О. Удод, Г. Федоров та ін.).

Початок ХХІ ст. пов'язаний із появою нових наукових галузей в теорії управління – менеджмент інновацій, стратегічний менеджмент, адаптивне управління, управління розвитком освітніх систем, менеджмент в освіті, психологія управління, управління інноваційними процесами. Аналіз педагогічної літератури свідчить про зацікавленість цими питаннями наступних вітчизняних дослідників: В. Андрущенко, Л. Ващенко, А. Губа, Л. Даниленко, А. Димитрієв, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, О. Козлова, Ю. Конаржевський, В. Крижко, В. Кричевський, В. Луговий, А. Мазак, О. Мармаза, В. Олійник, Є. Павлютенков, М. Поташник, П. Третяков, Ф. Хміль, Є. Хриков та ін. Проте

спеціального дослідження з проблем розвитку понятійно-термінологічного апарату теорії управління освітою (остання чверть ХХ – початок ХХІ ст.) немає, що й зумовило актуальність досліджуваної теми.

Метою статті є описання і розкриття сутності терміну „понятійно-термінологічна система педагогіки”, а також аналіз та спроба виділення найбільш вживаних понять теорії управління освітою на сторінках щомісячного науково-педагогічного журналу „Радянська (1975 – 1991 рр.) – Рідна школа (1992 – 2005 рр.)”.

Система понять науки в гносеологічному відношенні представляє собою активне відображення педагогічних реалій. Однак, при всій гостроті і важливості, ця проблема недостатньо висвітлена науковцями. Першою фундаментальною спробою окреслити логіко-методологічний каркас понятійної системи педагогіки стала монографія І. Кантора (1980 р.), в якій автор зазначає, що поняття – це форма руху мислення, яке пізнає, засіб його функціонування, його апарат. За своїм змістом поняття – це віддзеркалення загального, сутності речей, відтворення реальних зв’язків і відносин [4, с. 32].

С. Гончаренко в „Українському педагогічному словнику” (1997 р.) вказує, що утворення понять є складним процесом, у якому застосовують порівняння, аналіз, синтез, абстрагування, ідеалізацію, узагальнення, умовиводи. Ознаки, які включаються в поняття, становлять його зміст. Поняття є знаряддям пізнання істини [2, с. 264].

Кінцевою стадією утворення поняття є його словесне оформлення. Не дивлячись на те, що слово може мати декілька значень, в мові науки виявляється стремління до однозначності. Словесним вираженням поняття є термін, він розглядається як функціональна одиниця мови науки. „Термін” (від лат. *terminus* – межа, границя) – слово або словосполучення, що позначає поняття спеціальної галузі знання або діяльності. Термін входить в загальну лексичну систему мови, але лише за допомогою конкретної термінологічної системи (термінології) [6].

Ми погоджуємося із думкою І. Кантора, який вважає, що: „...термінологія – це основа мови науки. Вона позначає суттєві риси і ознаки педагогічних процесів і явищ. ... Сукупність понять і відповідних їм термінів створює розумовий і мовний апарат науки, визначає її межі й актуальні питання” [4, с. 133]. Автор підкреслює, що до найважливіших характеристик термінології відносяться

точність, однозначність, дефінітивність і системність.

Для визначення терміну „понятійно-термінологічна система педагогіки” будемо спиратись на положення теорії загальної педагогіки. Із цих позицій, понятійно-термінологічна система педагогіки це, по-перше, категоріальний апарат педагогіки: система понять, в яких відображено предмет педагогіки, її знання про педагогічну дійсність [2, с. 157]. По-друге, понятійно-термінологічну систему педагогіки в науковій літературі визначають як сукупність засобів і найменувань, що описують педагогічну теорію й практику й закріплюють основні поняття педагогіки як науки [5, с. 77]. Вона може бути структурована як лексична й предметно-тематична система. Педагогічній термінології притаманні основні риси загальнонаукової термінології, але вона має певні особливості формування й розвитку.

Із метою дослідження динаміки розвитку педагогічної термінології та виявлення масиву найбільш уживаних понять школознавства періоду 1975–2005 рр., нами був здійснений понятійно-термінологічний аналіз статей щомісячного науково-педагогічного журналу „Радянська (Рідна) школа” , в рубриці „Школознавство. Організація народної освіти” (1975–1991 рр.) та рубриці „Проблеми управління” (1992–2005 рр.); загальна кількість статей – 89.

Погоджуємося із думкою науковця Є. Хрикова, який вважає, що якісний понятійно-термінологічний аналіз дозволяє отримати аналітичну узагальнену інформацію на основі аналізу первинної інформації, яку містить текст [9]. Для реалізації цього методу в процесі дослідження були виділені терміни за групами понять (категорії аналізу), які вони відбивають, і подано в таблицях дані щодо кількості застосованих у статтях різноманітних термінів (одиниць аналізу). Були підготовлені протоколи (усього 4, розбиті по десятиріччях), у яких вертикальний стовпець відображав категорії та одиниці аналізу, горизонтальний – зазначав авторів публікацій. У стовпцях робилися позначки, яка з одиниць аналізу і в яких дослідженнях представлена. Узагальнюючи результати аналізу публікацій, враховувався не лише сам факт застосування того чи іншого терміна, а й інтенсивність його використання у статті. Такий метод дозволив зробити висновки не тільки про динаміку розвитку того чи іншого поняття, але й трансформацію чи появу нових термінів у школознавстві.

Проведене дослідження дало можливість нам зробити наступні висновки, про те, що:

– у 70-х роках науковці використовували в публікаціях, присвячених питанням школознавства, достатньо велику кількість різноманітних термінів. Зміст наукових робіт свідчить про те, що увага фахівців у ці роки спрямовувалася на розгляд питань, пов'язаних із контролью-аналітичною діяльністю; з плануванням роботи; з діяльністю суб'єктів управління. Інтенсивно використовуються терміни „внутрішкільний контроль”, „контроль”, „фронтальний контроль”, „внутрішкільне керівництво”, „планування”, „комплексне планування”, „поточне планування”, „перспективне планування”, „тематичне планування”, „компетентність директора школи”, „наукові основи управління”, „функції управління”, „форми керівництва” та інші;

– у 80-х роках дослідники та педагоги-практики концентрували увагу на питаннях, подібних попередньому десятиліттю. Однак, слід зазначити, що в системі загальних (технологічних) функцій відбулися значні зміни. До „традиційних” функцій планування, організації та контролю, додалися регулювання, координування, облік. Саме в цей період уперше дається визначення поняттю „оперативне управління” [1], розкривається суть організаційних управлінських моделей [7]. Відбувається значне збільшення загальної кількості вживаних понять, пов'язаних із типами освітніх установ та їх підрозділами, із контролью-аналітичною діяльністю, методичною роботою;

– у 90-х роках значно зростає кількість вживаних понять, пов'язаних із діяльністю керівників освітніх закладів. Науковці часто використовують терміни, пов'язані з компетентністю, стилем управління, функціями управління, професійно значущими якостями керівників. В цей період вперше з'являються поняття „менеджмент”, „освітній менеджмент”, „педагогічний менеджмент”, „стратегічний менеджмент”, „менеджер освіти”, тощо. Аналіз публікацій цих років свідчить, що реформування освіти призвело до багатьох інновацій в управління школою. Зокрема, ознаками управління 90-х років стали оптимізація, гуманізація, демократизація, раціоналізація, системність і моделювання управлінської діяльності;

– на початку XXI століття науковці активно досліджували питання інформатизації системи управління, психологічних аспектів керівництва, організаційної культури ВНЗ.

У зв'язку з цим інтенсивно вживаються поняття: „інформаційне забезпечення управління освітою”, „управлінська інформація”, „педагогічна інформація”, „управлінська майстерність”, „культура управління”, „організаційна культура”. Треба зазначити, що в цей період на сторінках часопису „Рідна школа” з'являються нові терміни, які мають іншомовне походження: „моніторинг” та „маркетинг”. Вітчизняні дослідники розглядали різноманітні аспекти цих питань, про що свідчить достатньо широке коло термінів: „освітній моніторинг”, „план-моніторинг”, „моніторинг і самомоніторинг якості педагогічної діяльності”, „моніторинг рівня навчальних досягнень”, „педагогічний моніторинг”, „освітній маркетинг”.

Сьогодні маємо констатувати брак комплексних досліджень із формування та розвитку понятійно-термінологічної системи педагогіки та теорії управління освітою. Увага вчених традиційно фокусувалася на логічному й змістовному уточненні педагогічних понять, тоді як проблема формування термінологічної системи різних галузей науки, утворення і розвитку понять як концентрованого виразу історично досягнутого педагогічного знання в педагогіці не вирішувалася на концептуальному рівні.

Згодні з думкою Д. Дзвінчука, який відзначає, що проблема понятійно-термінологічного апарату дуже складна: вирішувати цю проблему можна лише на основі системно-комплексного підходу; розробка понятійно-термінологічного апарату в освіті сприяє більш глибокому усвідомленню сутності явища, а, відтак, і більш ефективному управлінню будь-якою системою, що репрезентує це явище [3, с. 53].

Проведений понятійно-термінологічний аналіз статей щомісячного науково-педагогічного журналу „Радянська (1975 – 1991 рр.) – Рідна школа (1992 – 2005 рр.)” не вичерпав усіх аспектів заявленої теми. На наш погляд, подальший аналіз наукової літератури (монографій, дисертацій) з питань управління освітою дасть змогу представити більш детальні, ґрунтовні результати щодо розвитку понятійно-термінологічної системи теорії управління освітою.

## Література

**1. Виштенюнас Г. В.** Удосконалювати управління профтехучилищами / Г. В. Виштенюнас // Радянська школа. – 1989. – №7. – С. 71–73. **2. Гончаренко С. У.** Український педагогічний

словник / Гончаренко Семен Устимович. – К. : Либідь, 1997. – 376 с. **3. Дзвінчук Д. І.** Державне управління освітою в регіоні: тенденції і законодавство / Д. І. Дзвінчук. – К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. – 240 с. **4. Кантор И. М.** Понятійно-термінологічна система педагогіки: Логико-методологічні проблеми. Предисловіє члена-кореспондента АПН СРСР М. Н. Скаткіна / И. М. Кантор. – М. : Педагогіка, 1980. – 168 с. **5. Калуга Т. О.** Понятійно-термінологічна система педагогіки: сутність та особливості розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlush/Ped/2012\\_1/10.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlush/Ped/2012_1/10.pdf). **6. Лингвистический энциклопедический словарь** [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lingvisticheskiyslovar.ru/description/termin-/633>. **7. Пікельна В. С.** Управлінські моделі в керівництві школою / В. С. Пікельна // Радянська школа. – 1989. – №6. – С. 56–60. **8. Реформатский А. А.** Термин как член лексической системы языка: Проблемы структурной лингвистики / А. А. Реформатский. – М. : Наука, 1968. – 125 с. **9. Хриков Є. М.** Понятійно-термінологічний аналіз у педагогічних дослідженнях / Є. М. Хриков [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrykov.luguniv.edu.ua/>.

**Місько Н. В.** Розвиток понятійно-термінологічної системи теорії управління освітою (остання чверть ХХ – початок ХХІ ст.).

У статті розкрито сутність понять: „термін”, „термінологія”, „понятійно-термінологічна система”, представлені результати понятійно-термінологічного аналізу статей щомісячного науково-педагогічного журналу „Радянська (1975 – 1991 рр.) – Рідна школа (1992 – 2005 рр.)”.

*Ключові слова:* термінологія, понятійно-термінологічна система, понятійно-термінологічний аналіз.

**Місько Н. В.** Развитие понятійно-термінологічної системи теорії управління освітою (остання чверть ХХ – початок ХХІ ст.).

В статті розкривається сутність понять: „термін”, „термінологія”, „понятійно-термінологічна система”, представлені результати понятійно-термінологічного аналізу статей щомісячного науково-педагогічного журналу „Советская школа” (1975–1991 гг.) – „Родная школа” (1992 – 2005 гг.).



**Ключевые слова:** терминология, понятийно-терминологическая система, понятийно-терминологический анализ.

**Misko N. V. Development of the Concept and Terminology System of the Theory of Educational Management (the last quarter of XX- the beginning of XXI century).**

The article reveals the essence of the concepts "term", "terminology", "concept and terminology system". It presents the results of the concept and terminology analysis of articles of a monthly scientific pedagogic journal "Sovietskaya Shkola (The Soviet School)" (1975-1991) - "Rodnaya Shkola (Our School)" (1992 - 2005).

**Key words:** terminology, concept and terminology system, the concept and terminology analysis.

**УДК 37.016:51**

**Н. Д. Оніпко**

**КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО  
ВИКЛАДАННЯ МАТЕМАТИКИ**

Як відомо, гарантією успішного навчання є бажання самого учня навчатися, пізнавати нове. Василь Олександрович Сухомлинський наголошував, що розумова праця – це індивідуальний процес, який залежить не лише від здібностей, але й від характеру дитини, від різноманітних обставин. Тому свою роботу треба будувати так, щоб учень знаходив задоволення від навчання. Дитина повинна бачити позитивні результати своєї роботи. На кожен урок треба підбирати такі форми, прийоми, методи та засоби, які допомогли б кожній дитині домогтися бажаних результатів своєї праці.

Працюючи над проблемою „Компетентністний підхід до викладання математики”, треба „не загубити” жодної дитини, дати можливість кожному розкрити себе. Девізом у роботі вчителя повинні бути такі мудрі слова: “Учень – не посудина, яку треба наповнити, а факел, який треба запалити”.

Сьогодні оновлення системи освіти націлює вчителів математики на розуміння й переосмислення пріоритетів, які стають домінуючими при викладанні будь-якого навчального предмету взагалі й математики зокрема.

Однією з проблем сучасного навчання є прагнення вчителя викликати в учнів зацікавлення до свого предмета при вивченні тієї чи іншої теми. Цьому сприяє створення ситуацій, які викликають інтерес до здобуття знань, мобілізують навички та вміння учнів, стимулюють розвиток пізнавальної діяльності при розв'язанні цих завдань. Тому на уроках треба використовувати різні форми організації навчальної діяльності: індивідуальні, парні, групові і т. ін. Такі форми роботи дають можливість залучати до роботи не тільки творчих, здібних дітей, а й учнів, яким непосильні деякі завдання. Робота в групах включає в себе завдання складнішого характеру. У цьому випадку основне навантаження лягає на більш ерудованих дітей, з високим інтелектом.

Поза стінами школи діти люблять пояснювати одне одному щось, сперечатись, доводити. Тому цей природний стан треба шукати на уроці: діти розповідають один одному правило, пояснюють розв'язання, знаходять один в одного помилки.

Використання в навчальному процесі різних форм роботи з учнями, створення проблемних ситуацій стимулює учнів до висунення гіпотез, обґрунтування своїх думок, спираючись на власні знання. А це один із способів вдосконалення рівня компетентності учня, розвитку його інтелекту. Адже на сьогодні молодь повинна вміти самостійно обирати свій життєвий шлях, вміти активно взаємодіяти з суспільством, адаптуватися в навколишньому середовищі. І саме при вивченні математики у кожної дитини формуються необхідні ключові компетентності: пізнавальна, особистісна, соціальна, комунікативна та інформаційна. Говорячи про компетентність як здатність людини здійснювати ту чи іншу діяльність кваліфіковано, успішно та продуктивно, треба зазначити, що вона не є універсальною характеристикою людини. Можна бути компетентною особою в одному і в той же час досить не компетентною або малокомпетентною в іншому, та цілком не компетентною у ще чомусь. Компетентності навчити не можна, компетентною людина може стати лише сама, своїми зусиллями. А ось запропонувати учням наявні у людства ресурси для компетентної діяльності та надати їм достатні можливості випробувати різні способи їх

використання – завдання, яке повинен ставити перед собою кожен учитель.

Практика роботи в школі показує, що учні бажають навчатися інакше, більш активно, а не таким чином, коли вчитель передає їм свої знання у готовому вигляді. Тому важливим є не той факт, скільки учень знає, а те, наскільки більше він дізнався та як буде використовувати отримані знання.

Учень повинен гнучко адаптуватись до мінливих умов задач при їх розв'язанні; вміти контактувати з товаришами та сусідами по парті при висуненні ідей; вміти самостійно працювати над розвитком своєї особистості; вміти робити вибір між двома способами життя: пасивним (коли за нього хтось робить вибір і приймає рішення, коли він діє під впливом зовнішніх обставин) та активним (коли він сам свідомо вирішує, як йому діяти).

Компетентнісний підхід до навчання означає, що учень стає суб'єктом навчання й процес навчання для нього набуває особистої значущості, залучаються його особисті знання й досвід, а вміння та навички перетворюються на компетенції. Традиційне ж навчання передбачало такий підхід, за яким головним було запам'ятовування великої кількості інформації та готових висновків, відтворення вмінь і навичок за зразком.

Компетентнісний підхід на різних етапах уроку передбачає наступне:

- підготовчий етап до засвоєння нових знань і способів дій, або етап актуалізації потрібного навчального й життєвого досвіду учнів (на цьому етапі необхідно встановити рівень готовності учня до нової компетенції; здійснити корекцію компетенції і, в деякій мірі, сформувати компетенції);

- етап засвоєння нових знань та способів дій (на цьому етапі необхідно сформувати нові компетенції в учнів, використавши при цьому новітні технології та інноваційні методи);

- етап закріплення нових знань та способів дій (на цьому етапі учні працюють під контролем вчителя, вирішують конкретні навчальні завдання з поступовим збільшенням їхньої самостійності, відбувається безпосереднє застосування набутих компетенцій через висловлювання власних думок та сприйняття й розуміння думок інших. На цьому та на наступних етапах уроку учні вчать слухати інших, висловлювати думки стисло, обмінюватися знаннями);

– етап застосування знань та способів дій, або етап застосування набутої учнями компетенції (на цьому етапі учні самостійно вчать застосовувати набуті знання у звичних для них ситуаціях та під час розв'язування нестандартних завдань, – за потреби вчитель здійснює консультацію);

– етап узагальнення й систематизації знань (на цьому етапі учні показують своє вміння розв'язувати нестандартні задачі, що стимулює їх до самостійного здобуття знань та розвиває їхню здатність навчатися, формує пізнавальну компетентність. Саме в процесі самостійної діяльності розкривається здатність розуміти різні речі, явища, розкриваються особисті якості. При самостійній діяльності дитина пізнає себе, пізнає світ, а не вивчає дещо з різних предметних знань. Дуже важливо, щоб кожен учень упродовж вивчення теми виконував завдання, які поступово ускладнюються).

Метою в умовах компетентнісного підходу є:

- навчити вчитися;
- навчити пояснювати явища дійсності, їх суттєвість, причини, взаємозв'язки;
- навчити орієнтуватися у світі духовних цінностей;
- навчити розв'язувати проблеми, що пов'язані з реалізацією соціальних ролей: громадянина, пасажира тощо;
- навчити розв'язувати проблеми для різних видів професійної діяльності; комунікативні проблеми;
- розв'язувати проблеми професійного вибору.

Основні групи компетенцій: соціальна компетенція; полікультурна компетенція; комунікативна компетенція; інформаційна компетенція; самоосвітня компетенція; компетенція продуктивної творчої діяльності.

Предметне навчання є тільки основою для формування компетенцій як інтегрованого результату навчальної діяльності учнів. Учитель будь-якого предмету може формувати компетенції учнів, викладаючи свою навчальну дисципліну.

Компетентний спеціаліст, компетентна людина – це дуже гідна перспектива. А формула компетентності вже запропонована: компетентність = мобільність знань + гнучкість методу + критичність мислення.

І людина, яка уособлює в собі такі вміння, без сумніву, буде компетентним спеціалістом.

## Література

1. Бевз Г. П. Методи навчання математики / Г.П.Бевз. – Х. : Основа, 2003. 2. Калугіна О. Р. Шляхи формування предметної компетенції на уроках математики / О. Р. Калугіна // Освітнянин. – 2008. – № 1. 3. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. Світовий досвід та українські перспективи / Під. ред. О. В. Овчарук. – К. : К. І. С., 2004. – 112 с. 4. Раков С. А. Математична освіта: компетентнісний підхід з використанням ІКТ / С. А. Раков. – Х. : Факт, 2005. – 360 с. 5. Пометун О. І. Компетентнісний підхід до оцінювання рівнів досягнень учнів / О. І. Пометун. – К., 2004.

### **Онiпко Н. Д. Компетентності як ключ до ефективного викладання математики.**

У роботі розкрито сутність та показано ефективність компетентнісного підходу до навчання на різних етапах уроку математики.

**Ключові слова:** компетентнісний підхід, групи компетенцій, учень, вчитель, навчальний процес.

### **Онипко Н. Д. Компетентности как ключ к эффективному преподаванию математики.**

В работе раскрыта сущность и показана эффективность компетентностного подхода к обучению на разных этапах урока математики.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, группы компетенций, ученик, учитель, учебный процесс.

### **Onipko N. D. Competences as a Key to Effective Teaching of Mathematics.**

This work considers effectiveness of the competence approach on the mathematics lessons.

**Key words:** competence approach, competency groups, pupil, teacher, learning process.

**Е. В. Подкопасва**

## **СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ I – II РІВНІВ АКРЕДИТАЦІЇ**

Наше дослідження виявило нагальну потребу у вдосконаленні системи освітнього моніторингу з метою перетворення її на високотехнологічну систему інформаційного забезпечення якості освіти у ВНЗ I – II рівнів акредитації, яка б дозволяла здійснювати постійне оцінювання ефективності управління якістю освіти у ВНЗ. На відміну від традиційної, нова система оцінювання має ґрунтуватися на інших засадах. Насамперед, вона повинна охоплювати усі напрями діяльності та враховувати зміни, що відбуваються в галузі освіти.

До об'єктів досліджень слід віднести діяльність викладачів, зав. кафедр, заст. директорів, директорів, ефективність діяльності яких підвищиться шляхом впровадження системи моніторингу:

- визначення особливостей управління сучасною системою якості освітньої діяльності з урахуванням специфіки ВНЗ;
- виявлення організаційно-педагогічних умов моніторингу ефективності управління якістю освітнього процесу у ВНЗ;
- впровадженням організаційного механізму моніторингу ефективності якості освітньої діяльності.

Проведений аналіз теоретико-методологічних підходів до моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ, результати констатувального експерименту дозволили нам визначити основні закономірності ефективного моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ I – II рівнів акредитації:

1. Ефективність моніторингу якості освітньої діяльності у ВНЗ I – II рівнів акредитації тим вища, чим вищий рівень орієнтації ВНЗ на європейські стандарти і рекомендації щодо проведення моніторингу.

2. Моніторинг якості освітньої діяльності у ВНЗ I – II рівнів акредитації ефективний, якщо впроваджено систему менеджменту якості освітньої діяльності ВНЗ, яка відповідає вимогам та критеріям міжнародного стандарту ISO 9000.

3. Ефективність моніторингу якості освітньої діяльності у ВНЗ I – II рівнів акредитації тим вища, чим вищий рівень доцільності, неупередженості, незалежності і прозорості моніторингу якості освітньої діяльності.

4. Моніторинг ефективний, якщо здійснюється на основі, перш за все, комплексного підходу, підґрунтям якого є особистісно орієнтований та системний підходи.

5. Моніторинг ефективний, якщо спирається на наступні принципи: узгодженості, об'єктивності, комплексності, системності, перспективності, рефлексивності, гуманістичної спрямованості, корисності, відкритості та оперативності.

6. Моніторинг якості освітньої діяльності у ВНЗ I – II рівнів акредитації ефективний, якщо запроваджено систему постійно діючого моніторингу якості освіти у ВНЗ, яка відповідає вимогам точності, надійності та валідності.

7. Моніторинг якості освітньої діяльності ВНЗ I – II рівнів акредитації ефективний, якщо здійснюється системно і комплексно на всіх етапах навчально-виховного процесу.

8. Чим вище рівень ефективності управління якістю освітньої діяльності у ВНЗ I – II рівнів акредитації, тим вища ефективність моніторингу [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Визначені нами закономірності ефективного моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ I – II рівнів акредитації нашли втілення і представлені у вигляді сукупності наступних компонентів: методологічно-цільового, змістового, операційно-технологічного, оцінювально-діагностичного, кожен з яких, будучи етапом цілісної системи моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ I – II рівнів акредитації, разом з тим, переслідує певну мету і має власне змістовне наповнення.

Реалізація системи моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ I – II рівнів акредитації передбачає створення єдиного освітнього простору у ВНЗ, що є об'єднуючим елементом

розробленої системи.

ВНЗ I – II рівнів акредитації.

При моделюванні системи моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ I – II рівнів акредитації ми спирались на наступні принципи: принцип узгодженості нормативно-правового, організаційного та науково-забезпечення його складових частин; об'єктивність – це максимальне уникнення суб'єктивних оцінок, врахування всіх результатів (позитивних і негативних), створення рівних умов для всіх учасників навчально-виховного процесу; комплексності дослідження різноманітних аспектів навчально-виховного процесу, оброблення та аналізу одержаних результатів; корисності, безперервності та тривалості спостережень за станом освіти; своєчасності отримання, обробки та використання об'єктивної інформації про якість вищої освіти; перспективності запланованих моніторингових досліджень, спрямування їх на розв'язання актуальних завдань розвитку ВНЗ; рефлексивності, яка проявляється у відображенні якості результатів навчально-виховної діяльності, здійснення самооцінки і самоконтролю; врахування психолого – педагогічних особливостей – означає вивчення рівня освіти, професіоналізму, загального розвитку, індивідуальних особливостей об'єкта, а також умов і конкретних ситуацій проведення обстежень, що передбачають диференціацію контрольних та діагностичних завдань; систематичності спостереження за станом якості освіти та чинниками, які впливають на неї; гуманістичної спрямованості моніторингу – створення обстановки доброзичливості, довіри, поваги до особистості, максимально сприятливих умов, позитивного емоційного мікроклімату: неможливість використання результатів досліджень з метою будь-яких репресивних дій; відкритість та оперативність доведення результатів досліджень до відповідних органів управління, громадськості [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Проведене дослідження не вичерпує всієї різноманітності питань, пов'язаних з система моніторингу якості освітньої діяльності у ВНЗ I – II рівнів акредитації. Воно дозволяє окреслити ті проблеми, які потребують додаткового вивчення, а саме: подальшої розробки потребує проблема методологічного забезпечення управління якістю освітньої діяльності у ВНЗ I – II рівнів акредитації закладах відповідно до нових парадигм вищої



європейської освіти.

### **Література**

- 1. Ашумов В. Р.** Якість освіти у ВНЗ / В. Р. Ашумов. – К. : Наукова думка, 2010. – 122 с.
- 2. Дяків А. А.** Якість освіти у ВНЗ / А. А. Дяків. – К. : Наукова думка, 2011. – 231 с.
- 3. Хриков Є. М.** Управління якістю освітніх послуг кафедри вищого навчального закладу / Є. М. Хриков // Проблеми управління освітою і навчальними закладами. – Донецьк : ДонНУ, 2008. – Вип. №3 – С. 175–180.
- 4. Яременко П. С.** Якість освіти в Україні / П. С. Яременко – К. : Лібра, 2011. – 157 с.
- 5. Ясінець П. С.** Якість освіти у ВНЗ / П. С. Ясінець – К. : Лібра, 2008. – 212 с.
- 6. Яхнін Я. К.** Сучасні підходи до якості освіти / Я. К. Яхнін – К. : Наук. думка, 2010. – 143 с.

#### **Подкопаева Е. В. Система моніторингу якості освітньої діяльності у вищих навчальних закладах І–ІІ рівнів акредитації.**

У статті проведено теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури з проблеми моніторингу якості освітньої діяльності та визначено систему моніторингу якості освітньої діяльності у вищих навчальних закладах І–ІІ рівнів акредитації.

**Ключові слова:** якість освіти, якість освітньої діяльності, система моніторингу якості освітньої діяльності.

#### **Подкопаева Э. В. Система мониторинга качества образовательной деятельности в высших учебных заведениях I–II уровней аккредитации.**

В статье проведен теоретический анализ психолого-педагогической литературы по проблеме мониторинга качества образовательной деятельности и определено систему мониторинга качества образовательной деятельности в высших учебных заведениях I–II уровней аккредитации

**Ключевые слова:** качество образования, качество образовательной деятельности, система мониторинга качества образовательной деятельности.

#### **Podkopaeva E. V. The System of Monitoring the Quality of Educational Activity at Higher Educational Institutions of I-II Levels of Accreditation.**

The article presents the results of the theoretical analysis of pedagogical and philosophical literature devoted to the problem of monitoring the quality of educational activity. The author defined the system of monitoring the quality of educational activity at higher educational institutions of I-II levels of accreditation.

**Key words:** quality of education, quality of educational activity, system of monitoring the quality of educational activity.

**УДК 35: 316.334.3**

**О. М. Птахіна**

### **ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ**

Інтенсифікація навчання, що характеризується збільшенням обсягу навчального матеріалу та зменшенням часу засвоєння, потребує пошуку ефективних методів навчання, засобів контролю засвоєння знань, що значно підвищували б якість навчання. Нова парадигма освіти обумовила оновлення фахової освіти. Цей процес є особливо актуальним у зв'язку із залученням інтерактивних методик до навчального процесу підготовки магістрів.

Упровадження інтерактивних методик у викладанні дисциплін дає змогу докорінно змінити ставлення до об'єкта навчання, перетворивши його на суб'єкт.

Теоретичні засади застосування сучасних педагогічних технологій у навчальному процесі розкрито у працях І. Богданової, В. Матірко, Е. Михайлова, В. Полякова, О. Сидоренко, Ю. Сурмін, Ю. Ткаченко та ін.

Технологія навчання – це системний метод створення, застосування й визначення всього процесу навчання й засвоєння знань з урахуванням технічних і людських ресурсів та їх взаємодії, який ставить своїм завданням оптимізацію освіти [1]. Серед технологій, що активно застосовуються в педагогічній практиці, можна виділити традиційні та інноваційні (інтерактивні). Їх порівняльний аналіз дозволяє виділяти як позитивні, так і негативні сторони. Так, до переваг традиційних технологій можна віднести: науковість (помилкових знань бути не може, можуть бути тільки неповні); організаційна чіткість педагогічного процесу, постійний

ідейно-емоційний вплив особистості викладача; оптимальні витрати ресурсів при масовому навчанні; впорядкована, логічно структурована подача навчального матеріалу, орієнтація на розвиток пам'яті (запам'ятовування й відтворення); доступність; врахування вікових та індивідуальних особливостей студентів; усвідомлення завдань і активність. Проте традиційним технологіям властиві й недоліки: характер відносин між викладачами та студентами типу „суб'єкт-об'єкт”, орієнтація на формування шаблонного мислення; відсутність орієнтації на розвиток творчого потенціалу, пригнічення ініціативи, однаковий підхід до всіх студентів.

Інноваційні (інтерактивні) педагогічні технології розглядають не тільки як механізм сприйняття й застосування нового, а, насамперед, як відкритість. Інноваційні педагогічні технології як принцип педагогіки забезпечують умови розвитку особистості, здійснення її права на індивідуальний творчий внесок, на особистісну ініціативу, на свободу саморозвитку [1]. До особливостей застосування інтерактивних технологій у системі підготовки магістрів належить: набуття навичок використання теоретичного матеріалу для аналізу практичних проблем; формування навичок оцінювання ситуації, можливість вибору та організація пошуку основної інформації; вироблення вмінь формулювати питання й запити, розробляти багатоваріантні підходи до реалізації плану дії; формування вмінь самостійно приймати рішення в умовах невизначеності; формування навичок та прийомів всебічного аналізу ситуацій, прогнозування способів розвитку ситуацій; формування вмінь та навичок конструктивної критики.

До переваг інтерактивних технологій у системі підготовки магістрів відносно традиційних, що застосовуються у навчальному процесі з позиції формування особистісних якостей, є: розвиток працьовитості; креативності; формування здатності до конкурентоспроможності; формування готовності взяти на себе відповідальності за результати власного аналізу ситуації й за роботу всієї групи; формування впевненості в собі; формування потреби в досягненні; розвиток вольових якостей, цілеспрямованості; формування навичок роботи в групі; формування навичок комунікативної культури; формування соціально активної й життєво компетентної особистості, здатної до саморозвитку, самовдосконалення й самореалізації.

У процесі інтерактивного навчання необхідно враховувати чинники, що спонукають та підвищують активність студентів: професійний інтерес (професійна спрямованість є основою в системі мотивації студентів упродовж усього терміну навчання); творчий характер навчально-пізнавальної діяльності (творча діяльність студентів у процесі навчання активізує пізнавальний процес і підвищує ефективність навчальної діяльності); емоційний вплив (під час вирішення проблемної ситуації в процесі пізнавальної діяльності відбувається швидка її реалізація; емоції, які виникають при цьому, активізують, спонукають та спрямовують студента на здійснення навчально-пізнавальної діяльності). Інтерактивні технології ґрунтовані на проблемності, яка забезпечує стимулювання активності й самостійності студентів.

Інтерактивні технології ґрунтуються на принципах, які фактично змушують переглянути роль викладача і студента. Зобов'язання викладача при застосуванні інтерактивних технологій полягає в тому, щоб створити в навчальній аудиторії (реальній або віртуальній) такі умови, які б дозволили розвинути у студентів вміння критично мислити, аналізувати, спонукати їх до того, щоб в процесі дискусії поділитися власними думками, ідеями, знаннями та досвідом. Зобов'язання студента полягає в тому, щоб, збагачуючи своєю творчою енергією навчальний процес, прийняти на себе частку відповідальності за його результативність. При цьому вони повинні усвідомлювати, що викладач необхідний тільки для того, щоб допомогти їм, проте основна відповідальність за те, чому вони навчилися, лежить на них.

Таким чином, треба зазначити, що застосування інтерактивних технологій, з одного боку, стимулює індивідуальну активність студентів, формує позитивну мотивацію до навчання, зменшує кількість „пасивних” і невпевнених у собі студентів, забезпечує високу ефективність навчання й розвитку майбутніх фахівців, формує певні особистісні якості і компетенції, а, з іншого, дає можливість самому викладачеві самовдосконалюватись, по-іншому мислити й діяти, оновлювати власний творчий потенціал.

## Література

1. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: Навч. посібник / І. М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
2. Михайлова Э. А. Кейс и кейс-метод / Э. А. Михайлова. – М. : Центр Марк. исслед. и менеджд., 1999.
3. Сурмін Ю. П. Метод

аналізу ситуацій (Case study) та його навчальні можливості. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: Кол. моногр. – К.: МАУП, 2005. **4. Ситуаційний** аналіз, или Анатомія кейс-метода / [под ред. Ю. П. Сурмина]. – К.: Центр інновацій и розвитку, 2002. – 286 с. **5. Освітні** технології: навч.-метод. посібник / За заг. ред. О. М. Пехоти. – К.: А.С.К., 2001. – 348 с.

**Птахіна О. М. Застосування інтерактивних технологій у системі підготовки магістрів.**

Інтенсифікація навчання, що характеризується збільшенням обсягу навчального матеріалу та зменшенням часу засвоєння, зумовила необхідність застосування у процесі викладання дисциплін інтерактивних технологій. Важливість інтерактивних технологій полягає в тому, що вони актуалізують певний комплекс знань, який необхідно засвоїти при вирішенні проблеми, а також вдало суміщає навчальну, аналітичну і виховну діяльність, що безумовно є актуальним в реалізації сучасних завдань системи освіти у вищій школі.

**Ключові слова:** інтерактивне навчання, інтерактивні технології, навчальний процес.

**Птахина О. Н. Использование интерактивных технологий в системе подготовки магистров.**

Интенсификация обучения, которая характеризуется увеличением объема учебного материала и уменьшением времени на его усвоение, обусловила необходимость использования в процессе преподавания дисциплин интерактивных технологий. Важность интерактивных технологий состоит в том, что они совмещает учебную, аналитическую и воспитательную деятельность, которая является актуальной в реализации современных задач системы образования в высшей школе.

**Ключевые слова:** интерактивное обучение, интерактивные технологии, учебный процесс.

**Ptahina O. The Use of Interactive Technologies in Training Masters.**

Intensification of training, which is characterized by an increase in educational material and a decrease in time for its mastering,

made it necessary to use interactive technologies in teaching subjects. The importance of interactive technologies is that they combine learning, analytical and educational activity that is relevant to the tasks of the modern education system in higher education.

**Key words:** online training, interactive technology, the learning process.

УДК 378.4 : [331.108 - 043.86 : 005]

**М. В. Разорьонова**

## **РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК АКТУАЛЬНА ПРОБЛЕМА ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ**

Інноваційні перетворення у вищій школі, що відбуваються на сучасному етапі в Україні, вимагають першочергової уваги до розвитку кадрового потенціалу вищих навчальних закладів, оскільки від цього багато в чому залежить – зможе чи ні система вищої освіти нашої країни відповідати світовим стандартам і реалізовувати свою місію. Про це йдеться в Національній доктрині розвитку освіти, а також як в чинному Законі про вищу освіту, так і у всіх трьох альтернативних законопроектах, які зареєстровані й обговорюються у Верховній Раді України. Кожен університет, який прагне бути провідним центром освіти, науки й культури не може не працювати над розвитком кадрового потенціалу, який має бути носієм знань, культури, традицій, запорукою успішного виконання вищим навчальним закладом своїх базових функцій, пов'язаних із поєднанням освітньої та наукової діяльності, в умовах високої конкуренції не лише в своїй країні, а й за її межами. З огляду на це, дослідження проблеми управління розвитком кадрового потенціалу університетів належить до найбільш актуальних проблем сучасної теорії управління освітою.

Мета статті – обґрунтувати актуальність проблеми розвитку кадрового потенціалу й окреслити можливі шляхи її розв'язання.

Загальні питання розвитку концепції управління

потенціалом організації були досліджені такими вченими, як В. Авдєєнко, О. Амоша, М. Ануфрієв, В. Архіпова, М. Бухалков, А. Воронкова, В. Гавва, В. Герасимчук, В. Гнатушенко, Р. Дафт, І. Джаїн, О. Добикіна, І. Должанський, В. Заруба, Н. Іванов, О. Козирєва, Н. Краснокутська, Б. Крижанівський, Є. Лапін, Л. Ревуцький, М. Сліжіс, В. Спирін, В. Фальцман, О. Федонін, Е. Фігурнов, С. Хейнман, В. Хомяков, В. Хрумкий, Д. Черніков, П. Шаповалов, Д. Шевченко, Ю. Шипуліна та ін. Так, наприклад, Л. Ільч проаналізувала трудовий потенціал регіонів України на початку ХХІ століття й розробила теоретико-методичну базу визначення ефективності його використання та стратегії щодо її підвищення [5]. Різні аспекти проблеми управління персоналом у різних організаціях вивчалися такими вченими як К. Боумен, Е. Воутелайнен, Дж. Іванцевич, А. Кемпінски, Д. Кендрік, Т. Коно, М. Мескон, Г. Шмідт та ін. У працях названих науковців розглядаються еволюція концепцій менеджменту та підходів до управління персоналом, визначено зміст сучасної системи управління персоналом, загальні принципи й методи стратегічного управління людськими ресурсами. У більшості з цих робіт йдеться про проблеми управління кадрами на підприємствах та бізнес-організаціях.

Потенціал вищого навчального закладу та окремі його складові досліджувалися такими вченими, як В. Андрієнко, М. Артюхіна, А. Єгоршин, Д. Закірова, Л. Захарчук, І. Каленюк, Г. Красноженова, П. Куліков, І. Палкін, С. Мічківський, Т. Моїсєєва, О. Сіренко, Є. Чернишова та ін.; проблеми управління якістю педагогічної діяльності в різних педагогічних системах розглядалися В. Бондарем, І.Є.Булах, Г. Єльніковою, Л. Калініною, Ю. Мокіною, В. Олійником, В. Пікельною, С. Сисєєвою, Т. Сич, Т. Сорочан, Є. Хриковим та ін. [7; 8; 10; 12 – 14 та ін.]. Так, наприклад, Є. Чернишова дослідила чинники розвитку кадрового потенціалу в системі післядипломної освіти [12 – 14]; предметом дослідження В. Радченка були зміст і технологія управління якістю професійної діяльності викладачів вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації на засадах менеджменту і мотивації праці [10]; Ю. Мокіна розробила науково обґрунтовані математичні моделі оцінювання діяльності науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів, придатних для управління ефективністю цієї діяльності [9]. Окремі аспекти розвитку кадрового потенціалу ВНЗ на тлі загальних питань розвитку вищої освіти та управління

педагогічними системами на різних рівнях розглядалися в роботах В. Андрущенка, К. Астахової, Т. Боголіб, О. Глузмана, Д. Дзвінчука, В. Кременя, В. Кушніра, В. Лугового, О. Навроцького, С. Ніколаєнка, Д. Полякова, Е. Ходирева, Є. Хрикова та ін. [1 – 4; 6; 8; 12 та ін.].

Проте, як справедливо вважають Н. Богдан та Є. Могілевкін, теорія управління персоналом вищої школи на сьогодні не є розробленою. У працях Е. Астахової, А. Березовського, І. Болтіна, В. Вятишева, І. Герасимова, Д. Мануйлова, Л. Романкової, І. Федорова та інших дослідників шляхи вдосконалення системи управління кадрами у ВНЗ розглядаються фрагментарно без урахування повного комплексу питань, обумовлених сучасним станом та перспективними тенденціями розвитку вищої освіти. А наукові праці Є. Чернишової [12 – 14 та ін.] присвячені аналізу науково-методичних та організаційно-технологічних аспектів формування кадрового потенціалу закладів післядипломної педагогічної освіти. Проблема управління розвитком кадрового потенціалу університетів ще не була предметом спеціального дослідження.

У той же час саме люди є найбільш цінним активом сучасного університету, оскільки саме вони роблять неоцінний внесок у досягнення цілей організації. А ефективне управління кадровим потенціалом забезпечує успішність функціонування ВНЗ у конкурентному середовищі.

Таким чином, аналіз наукових робіт та управлінської практики свідчить про існування низки суперечностей, які обумовлюють необхідність проведення дослідження:

- між вимогами суспільства до діяльності викладачів вищих навчальних закладів та недосконалою практикою управління розвитком кадрового потенціалу університетів;
- між потребою в об'єктивній оцінці управління розвитком кадрового потенціалу університетів та нерозробленістю наукових підходів до такої оцінки;
- між потребами у забезпеченні інтенсивного розвитку кадрового потенціалу університетів та відсутністю наукових робіт, у яких цю проблему було б розглянуто комплексно, цілісно та запропоновано систему управління розвитком цього потенціалу;
- між необхідністю формувати готовність керівного складу вищих навчальних закладів до управління розвитком їх



кадрового потенціалу та нерозробленістю теоретичних засад цього процесу.

Актуальність досліджуваної проблеми, її недостатня теоретична та практична розробленість, існування названих суперечностей обумовлюють необхідність обґрунтування теоретико-методологічних засад управління розвитком кадрового потенціалу університету.

Під кадровим потенціалом ВНЗ ми розуміємо загальну інтегративну характеристику людських ресурсів, яка відбиває можливість виконання функцій і досягнення мети діяльності закладу. О. Сіренко цілком справедливо кадровий потенціал називає потенціалом „колективної діяльності, що створюється за рахунок потенціалів діяльності кожного працівника та їх колективів, а також синергії від їх взаємодій” [11].

Об’єктом дослідження, спрямованого на обґрунтування теоретичних засад і розробку системи управління розвитком кадрового потенціалу університету, має стати управління вищим навчальним закладом, а предметом – управління розвитком його кадрового потенціалу.

Для досягнення мети дослідження необхідно розв’язати такі завдання:

1. Обґрунтувати методологію дослідження проблеми управління розвитком кадрового потенціалу університету.
2. Проаналізувати стан дослідженості проблеми управління розвитком кадрового потенціалу ВНЗ.
3. Виявити закономірності управління розвитком кадрового потенціалу університету.
4. Обґрунтувати принципи управління розвитком кадрового потенціалу університету.
5. Розробити критерії оцінки управління розвитком кадрового потенціалу університету.
6. Змоделювати систему управління розвитком кадрового потенціалу університету.
7. Експериментально перевірити ефективність системи управління розвитком кадрового потенціалу університету.
8. Визначити тенденції подальшого розвитку управління розвитком кадрового потенціалу університету.

Дослідження має базуватися на таких засадах: положення філософії нестабільності (І. Пригожин, І. Стенгерс), системного (І. Блауберг, В. Садовський, А. Уйюмов, Н. Кузьміна, Е. Юдін),

компетентнісного (В. Вайденко, Е. Зеер, І. Зимня, О. Овчарук, О. Помегун, А. Хуторський), аксіологічного (В. Крижко, В. Кремень, І. Мамаєва), акмеологічного (Б. Ананьєв, А. Деркач, Н. Кузьміна,) підходів, теорії самоорганізації (І. Пригожин, В. Бранський, В. Кремень, В. Степін, С. Пожарський, В. Василькова) людських стосунків та гуманістичного управління (М. Фолет, Ч. Барнард, Е. Мейо, Ф. Ротлісберг, А. Маслоу, Д. Макгрегор), організації, що сама навчається (П. Сенге), створення умов (Є. Хриков), моделювання (Б. Койшибаєва, Л. Кудрявцев, Л. Растрігін, П. Сікорський, Р. Шеннон, В. Штофф), положення кадрового менеджменту щодо завдань, змісту та методів роботи з персоналом (Р. Дафт, Дж. Іванцевич, А. Кемпінски, Д. Кендрік, Т. Коно, М. Мескон, Г. Шмідт), методології педагогічних досліджень (С. Гончаренко, В. Краєвський, Є. Бережнова, О. Сухомлинська, Є. Хриков).

Для розв'язання поставлених завдань необхідно застосувати комплекс методів дослідження: аналіз наукової літератури – для з'ясування стану дослідженості наукової проблеми, обґрунтування принципів та виявлення закономірностей управління розвитком кадрового потенціалу університету; понятійно-термінологічний аналіз – для розробки понятійного апарату дослідження; моделювання – для розробки системи управління розвитком кадрового потенціалу університету; спостереження, анкетування, аналіз документів – для оцінки стану управління розвитком кадрового потенціалу університету; експертне оцінювання – для визначення актуальних завдань управління розвитком кадрового потенціалу університету; педагогічний експеримент – для перевірки ефективності розробленої системи управління розвитком кадрового потенціалу університету; методи математичної статистики – для опрацювання результатів експериментальної роботи.

Виявлені закономірності, обґрунтовані принципи, розроблені критерії управління розвитком кадрового потенціалу університету можуть стати основою для розробки програм розвитку кадрового потенціалу університетів за умови підтвердження їхньої ефективності в ході педагогічного експерименту. Отже, на перспективу необхідно розробити модель такого експерименту.

## Література

**1. Астахова Е.В.** Кадровый корпус высшей школы Украины : метаморфозы развития : монография / Е.В. Астахова. – Х.: изд-во НУА, 2006. – 188 с. **2. Боголіб Т.М.** Принципи управління вузом : монографія / Т.М.Боголіб. – К.: Тов-во „Знання”, КОО, 2004. – 204 с. **3. Глузман А. В.** Тенденции развития университетского педагогического образования в Украине: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / А. В. Глузман ; Ин-т пед. и псих. проф. образ. Акад. пед. наук Украины. – К., 1997. – 479 с. **4. Дзвінчук Д. І.** Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство : [посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Д. Дзвінчук. – К. : НІЧЛАВА, 2003. – 239 с. **5. Ільч Л. М.** Трудовий потенціал України та ефективність його використання : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – К., 2006. – 20 с. **6. Кушнір В. А.** Теоретико-методологічні основи системного аналізу педагогічного процесу вищої школи : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / В. А. Кушнір ; Кіровоград. держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка. – Кіровоград, 2003. – 491 с. **7. Олейник В. В.** Современные подходы к развитию кадрового потенциала системы последиplomного педагогического образования / В. В. Олейник // Последипломное образование в Украине. — 2010. — № 2. — С. 3—78. **8. Модернізація** системи вищої освіти України: соціальна цінність і вартість для України / М. Ф. Михальченко, В. П. Андрущенко, О. І. Лукашевич, Т. О. Нельма, В. І. Рябченко, З. Ф. Самчук; Ін-т вищої освіти АПН України. – К.: Пед. думка, 2007. – 223 с. **9. Мокіна Ю. В.** Математичні моделі в системах управління ефективністю діяльності професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. кандидата екон. наук : 08.03.02 / Ю. В. Мокіна. – К., 2006. – 22 с. **10. Радченко В. М.** Управління якістю професійної діяльності викладачів вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації : дис. на здоб. наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки / В. М. Радченко. – К., 2007. – 23 с. **11. Сіренко О. М.** Аналіз багаторівневої структури потенціалу ВНЗ / О. М. Сіренко – режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/13997/1/14.doc> **12. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом : навч. пос. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с. **13. Чернишова Є. Р.** Розвиток кадрового потенціалу навчальних

закладів системи вищої освіти: зарубіжний досвід / Є. Р. Чернишова // Порівняльно-педагогічні студії № 2(12), 2012 . – С. 68 – 80. **14. Чернишова Є. Р.** Теорія і практика формування кадрового потенціалу навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти: дис. ... д-ра пед. наук: спец. 13.00.04 / Чернишова Євгенія Родіонівна. – К., 2013. – 443 с.

**Разорьонова М. В. Развитие кадрового потенциала как актуальная проблема теории и практики управления университетом.**

У статті на основі аналізу наукових публікацій і дисертацій та існуючих в реальній практиці суперечностей обґрунтовано актуальність проблеми управління розвитком кадрового потенціалу університету й окреслено можливі шляхи її розв'язання. Наголошено, що виявлені в ході майбутніх досліджень закономірності, обґрунтовані принципи, розроблені критерії ефективності управління розвитком кадрового потенціалу університету можуть стануть основою для розробки програм розвитку кадрового потенціалу університетів за умови підтвердження їхньої ефективності в ході педагогічного експерименту.

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

**Разоренова М. В. Развитие кадрового потенциала как актуальная проблема теории и практики управления университетом**

В статье на основе анализа научных публикаций и диссертаций и существующих в реальной практике противоречий обоснована актуальность проблемы управления развитием кадрового потенциала университета и очерчены возможные пути ее решения. Отмечено, что выявленные в ходе будущих исследований закономерности, обоснованные принципы, разработанные критерии эффективности управления развитием кадрового потенциала университета могут стать основой для разработки программ развития кадрового потенциала университетов при условии подтверждения их эффективности в ходе педагогического эксперимента.

**Ключевые слова:** высшее образование, университет, кадровый потенциал, развитие кадрового потенциала, управление развитием кадрового потенциала университета.

**Razorenova M. V. Development of the staff potential as an actual problem of the theory and practice of university management**

In the article on the ground of the analysis of scientific publications and dissertations and contradictions existed in real practice the actuality of the problem of management of the development of staff potential of the university was substantiated and possible ways of its decisions were shown. It was noted that regularities which were found during investigations, sound principles, criteria of effectiveness of staff potential management can become the basis for developing of the programs for development of staff potential of University on condition of confirmation of their effectiveness during the pedagogical experiment.

**Key words:** high education, university, staff potential, development of staff potential, management of the development of staff potential of University.

УДК 373.014.6

Д. О. Рибальченко

**ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У  
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

Якісна освіта є основною вимогою розвитку освіти у XXI столітті, а надання загальноосвітнім навчальним закладом (далі – ЗНЗ) якісних освітніх послуг є запорукою ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. Відтак, у наш час виняткового значення набуває проблема управління якістю освіти.

Проблемам управління якістю освіти присвячені роботи Г. Єльнікової, В. Качалова, Л. Калініної, Т. Лукіної, В. Маслова, В. Олійника, М. Поташніка, В. Пікельної, В. Панасюка, С. Сисоевої, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін.

Різні аспекти якості освіти досліджували В. Соколов, В. Нурдін, Г. Красноженова, А. Савельєва, Л. Романенкова, В. Дубицький, І. Огородникова, І. Перепеча, З. Тимкин, Ф. Кумбас, В. Лутай, В. Вікторов та ін.

Якість освітніх послуг у ЗНЗ залежить від великої кількості різноманітних чинників, знання й вплив на які є неодмінною умовою надійності й ефективності функціонування системи управління якістю.

Основна мета цієї статті – на основі аналізу науково-педагогічної літератури визначити чинники, які здійснюють вплив на якість освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі.

Виходячи з Положення про загальноосвітній навчальний заклад, головним завданням його діяльності є забезпечення реалізації права громадян на загальну середню освіту, формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості, з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, підготовленої до професійного самовизначення, а також створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство [4].

В Україні система освіти складається із навчальних закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти [1]. Систему загальної середньої освіти в Україні становлять: загальноосвітні навчальні заклади всіх типів і форм власності, у тому числі для громадян, які потребують соціальної допомоги та соціальної реабілітації, навчально-виробничі комбінати, позашкільні заклади, науково-методичні установи та органи управління системою загальної середньої освіти, а також професійно-технічні та вищі навчальні заклади I – II рівнів акредитації, що надають повну загальну середню освіту [2].

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що загальноосвітній навчальний заклад – це системне утворення, що є складовою освітньої системи більш високого рівня.

Характеризуючи загальноосвітній навчальний заклад як систему, ми спиралися на підхід Є. М. Хрикова, який пропонує класифікувати системи за ознаками:

– походження – реальні та ідеальні (поняття, теорії, моделі);

- рівня складності – прості та складні (мають складну мету або декілька нескладних);
- рівня змінності (мінливості) – статичні та динамічні;
- залежності від характеру зв'язків із середовищем – закриті (не реагують на вплив чинників середовища) та відкриті (під впливом середовища змінюють характери свого функціонування);
- рівня детермінованості – ймовірні системи (закони їх функціонування відомі частково, вони не гарантують результат роботи) та детерміновані – закони їх функціонування відомі, вони гарантують результат;
- наявність мети дозволяє поділити системи на цілеспрямовані та не цілеспрямовані. Цілеспрямовані підрозділяються на адаптивні або ті, що самоорганізуються, ті, що самовідтворюються, ті, що розвиваються;
- рівня управління – на ті, що не підлягають управлінню, підлягають управлінню та ті, що управляються самі [6].

Отже, за системним підходом загальноосвітній навчальний заклад можна характеризувати як реальну, складну, динамічну, відкриту, ймовірну з елементами детермінованості, цілеспрямовану, адаптивну систему, управління якою здійснюється як за допомогою внутрішнього (самоуправління), так і зовнішнього – державного управління.

Визначальну роль у розвитку ЗНЗ як відкритої динамічної системи відіграють сучасні умови його функціонування, під якими розуміється сукупність зовнішніх чинників, які впливають на освітню діяльність навчального закладу.

Серед найбільш значимих зовнішніх чинників, які впливають на функціонування та якість освітньої діяльності сучасної школи, Є. М. Хриков виділяє наступні:

- соціальне замовлення держави і батьків учнів школі;
- особливості соціально-економічного, політичного, культурного розвитку країни;
- матеріально-фінансові, кадрові умови, надані державою школі;
- культурне середовище, в якому формується особистість;
- тенденції розвитку середньої освіти;
- рівень розвитку наук, які працюють на школу;

- система державного управління освітою;
- нормативно-правова база, яка забезпечує функціонування школи [5].

В. Панасюк чинники, які впливають на рівень якості освіти, умовно поділяє на дві групи: позашкільні та внутрішньошкільні [3].

До першої групи науковець відносить такі чинники, як:

- ринкова орієнтованість економіки, конкуренція на ринку робочої сили;
- матеріально-технічне і фінансове забезпечення шкіл;
- відношення суспільства до освіти, затребуваність інтелекту в усіх областях;
- статус учителя в суспільстві, адекватність оцінки його праці тощо.

До другої групи, за В. Панасюком, відносяться наступні чинники:

- загальна професійна підготовленість учителів;
- рівень вимог учителів до навчальної діяльності школярів, рівень вимог адміністрації до якості освітнього процесу;
- прагнення учителів дати учням хороші і міцні знання, спрямованість педагогічного колективу на якість навчального процесу;
- профілізація і спеціалізація класів;
- загальна організація навчання в школі (ритмічність, продуманість розкладу, режим роботи, навчальна дисципліна, відвідування);
- сучасність і змістовне (предметне) наповнення освітніх (навчальних) програм, їх відповідність вимогам майбутньої роботи, продовження освіти, особистісного розвитку;
- наявність яскравих індивідуальностей у середовищі учителів, „зірок”;
- реалізація принципу диференційованого підходу в навчанні, заохочення обдарованих учнів;
- ступінь свободи учителів у виборі методик, підходів, технологій навчання, опори на яскравих особистостей [3].

Виходячи з вищезазначеного, у загальному вигляді можна стверджувати, що якість освіти в сучасній школі визначається якістю складу й діяльності учителів, якістю навчальних планів і програм, якістю його організації, а також реалізацією ряду нових методичних і організаційних підходів. Також можна констатувати



пріоритет „внутрішніх” чинників відносно „зовнішніх” у визначенні якості освітнього процесу.

Отже, аналіз досліджень вищезазначених авторів та іншої науково-педагогічної літератури свідчить, що основними чинниками, які забезпечують якість освіти, є:

- професійна підготовка суб’єктів викладання, їхні особистісні якості (порядність, відповідальність, принциповість, толерантність тощо);

- навчально-методичне забезпечення процесу підготовки (навчальні посібники, методичні розробки);

- наявність системи контролю й оцінювання викладання, рівня знань суб’єктів учіння, що відповідає сучасним вимогам;

- застосування в навчально-виховному процесі сучасних освітніх технологій (активних методів навчання, інтернет-технологій тощо);

- залучення суб’єктів навчально-виховного процесу до науково-дослідницької діяльності;

- відповідність програм навчальних дисциплін сучасним вимогам;

- контакти з провідними іноземними фахівцями;

- належне матеріально технічне забезпечення процесу навчання;

- забезпеченість науковою літературою освітніх закладів;

- використання матеріалів психологічних, соціологічних та інших досліджень;

- спрямованість викладання на формування соціальних якостей сучасного фахівця;

- стимулювання самостійної роботи суб’єктів навчання тощо.

Перспективи подальшого дослідження проблеми, висвітленої у цій статті, пов’язані з розробкою спеціальної системи критеріїв і показників оцінки якості освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі.

## Література

1. **Про освіту:** закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.
2. **Про загальну середню освіту:** закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-14>.
3. **Панасюк В.** Педагогическая система внутришкольного управления качеством образовательного процесса [монография]: дисс. д. пед. наук: 13.00.01 / Панасюк Василий Петрович. – С. - Птб., 1998. – 460 с.
4. **Положення** про загальноосвітній навчальний заклад [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>.
5. **Хрыков Е. Н.** Теоретические основы внутришкольного управления / Е. Н. Хрыков. – Луганск: Альма матер, 1999. – 118 с.
6. **Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом: [навч. посіб.] / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

**Рыбальченко Д. О. Чинники формування якості освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі.**

У статті на основі аналізу науково-педагогічної літератури визначені чинники, які впливають на якість освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі.

**Ключові слова:** якість, освітня послуга, якість освітніх послуг, чинники якості, загальноосвітній навчальний заклад.

**Рыбальченко Д. А. Факторы формирования качества образовательных услуг в общеобразовательном учебном заведении.**

В статье на основе анализа научно-педагогической литературы определены основные факторы, которые влияют на качество образовательных услуг в общеобразовательном учебном заведении

**Ключевые слова:** качество, образовательная услуга, качество образовательных услуг, факторы качества, общеобразовательное учебное заведение.

**Rybalchenko D. O. Factors of Forming the Quality of Educational Services at Comprehensive School.**

The author of the article defined the main factors that influence the quality of educational services at comprehensive school with the help of scientifically-pedagogical literature analysis.

**Key words:** quality, educational service, quality of educational services, factors of quality, comprehensive school

УДК 373.5.091.2

О. О. Рибальченко

### ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ТРАДИЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ У СТАРШІЙ ПРОФІЛЬНІЙ ШКОЛІ

Освіта в умовах сьогодення є каталізатором прогресу та могутнім чинником розвитку інтелектуальних та продуктивних сил суспільства. Компетентність учнів, випускників сьогодні розглядається як складова їхньої конкурентоспроможності. Знання можуть виступати джерелом інформації та ресурсом для продуктивної діяльності [8, с. 57]. Випускник повинен бути наділений компетентностями, а педагог не може сприяти формуванню такого учня тільки традиційними методами, так само не може бути панацеєю застосування самих лише інновацій. Тому навчальний процес, що модернізується, повинен базуватись як на сучасних інтенсивних методах навчання, так і на основах традиційної освіти [9, с. 29].

Інновації є суттєвим діяльним елементом реалізації конкретних завдань у навчально-виховному процесі. Результатом професійних пошуків, аналізу, вивчення передового педагогічного досвіду стало обрання таких нововведень для запровадження у навчально-виховний процес: компетентнісно спрямованих технологій продуктивного навчання, особистісно-зорієнтованих технологій, інформаційно-комунікативних технологій, елементів кредитно-модульної системи навчання [4, с. 56]. Важливим є переведення процесу викладання мови та літератури на технологічний рівень, що передбачає проектування процесу навчання з урахуванням дидактичних цілей і заданого рівня засвоєння; оптимальне поєднання на уроках фронтальної, групової, індивідуальної форм організації процесу.

Практичний досвід показує, що залежно від характеру основних дидактичних завдань, найбільш доцільно застосовуються наступні форми і методи роботи [3, с. 15]:

- уроки засвоєння нових знань – це активізована лекція, міні-лекція зі зворотнім зв'язком, лекція у супроводі комп'ютерної презентації; мозковий штурм, два-чотири-всі разом; читання з маркуванням, побудова опорного конспекту; доповідь із презентацією;

- уроки розвитку умінь і навичок – мовний тренінг, літературний диктант, різні види практикумів (орфографічний, пунктуаційний, синтаксичний, мовленнєвий, літературний тощо), виступ за опорним конспектом, ситуативні вправи; різнорівневі домашні завдання; робота з матеріалом підручника;

- уроки узагальнення та систематизації знань – проблемний семінар, дискусія, інтерактивний діалог, різнорівневі тестові завдання, підготовка пошукових проєктів, технологія „займи позицію”.

- уроки перевірки знань та вмінь учнів – залік, підготовка варіативних різнорівневих завдань тестового характеру [5, с. 38].

Обов'язково у роботі враховуються вікові та індивідуальні властивості особистості. Спираючись на вікову періодизацію людини за Д. Єльконіним та П. Виготським [7, с. 34], зазначимо, що учні старшої школи належать до юнацького віку (15–18 років), тобто того віку, в якому провідна діяльність – пізнавальна, відбувається формування світогляду. Тому найбільш потрібним, актуальним є головний метод гуманістичного виховання: надавати дитині радість від спілкування з нами, який реалізується через „Закон взаємності” – педагог завжди повинен поспішати до дітей, радіти зустрічі з ними, тоді й діти будуть відповідати взаємністю; через прийоми: „очі в очі”, „на вушко”, „пошепки”, „дякую”, „посмішка” – для встановлення контакту з дітьми; „мовленнєве виховання” – перевага надається лагідним, добрим словам із таким же тоном вимови; „його величність Питання”, – у якому виражається ставлення педагога до дитини [1, с. 48].

Профільна освіта у старшій школі передбачає створення індивідуальних освітніх маршрутів [2, с. 12]. Проблема надання дитині індивідуальної педагогічної допомоги, тьюторства не нова, вона розроблена теоретиками Унтом, Границькою, Шадриковим [7, с. 97]. Елементи цієї технології використовуються для роботи з

обдарованими учнями або з тими дітьми, які мають особливі освітні потреби, через індивідуальні консультації, організацію самоосвітньої діяльності учнів, проектну діяльність.

Цілеспрямована робота над методичною темою, вивчення передового педагогічного досвіду колег, його адаптування до власного професійного досвіду спонукає педагога до напрацювання власної методичної бази. Це дозволяє творчо моделювати навчально-виховний процес, постійно збагачувати індивідуальний методичний досвід, розвиває вміння будувати уроки різних типів відповідно до теми, мети і завдань, доцільно поєднувати традиційні та інноваційні підходи.

*Таблиця 1*

<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– системна діяльність; самоосвітня</li> <li>– відвідування авторських семінарів;</li> <li>– обладнання кабінету сучасною оргтехнікою;</li> <li>– розробка інтерактивних комплексів до викладання мови та літератури в старшій профільній школі;</li> <li>– розробка сайту вчителя;</li> <li>– участь у методичній та експериментальній роботі різних рівнів;</li> <li>– стабільні показники ДПА, ЗНО;</li> <li>– перемоги учнів у конкурсах і олімпіадах.</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подальша розробка інтерактивних комплексів для викладання предмету;</li> <li>– запровадження дистанційної освіти;</li> <li>– поповнення бази кабінету;</li> <li>– розробки авторських програм;</li> <li>– висвітлення досвіду роботи у фахових виданнях.</li> </ul>
<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– варіативність програм;</li> <li>– достатня кількість науково-методичної літератури;</li> <li>– широкий спектр проектів і конкурсів, у яких можна взяти участь;</li> <li>– відбір учнів до навчання у</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність ліцензійного програмного забезпечення, ліцензійних тестових програм;</li> <li>– відсутність посади системного адміністратора у школі;</li> <li>– недостатня кількість годин</li> </ul>

старшій профільній школі; – достатня кількість годин у профільних класах; – невелика наповнюваність класів; – доступ до мережі Інтернет.	у класах фізико-математичного профілю; – несвідоме обрання профілю учнями; – російськомовне оточення
---	--

Продукти науково-дослідної діяльності учителя поповнюються такими матеріалами, як тестові завдання, матеріали до уроків із розвитку зв'язного мовлення, практикуми, учнівські проекти в інформаційному форматі. Важливою складовою діяльності педагога є кооперативна професійна взаємодія з колегами через участь у методичній роботі, представницьких заходах, публікації у фахових виданнях, засобами інтернет-ресурсів. Це дозволяє поширювати набутий професійний досвід, оприлюднювати індивідуальні напрацювання, вивчати досвід колег.

Важливим етапом у роботі вчителя є здійснення рефлексії власної діяльності, яка включає моніторингову та аналітичну роботу [6, с. 10]. На практиці педагог переконується в ступені ефективності наявних методик навчання й може коригувати їх, проводити власну структурування досліджень. На сьогодні існує безліч методик, якими можна скористатися при вимірюванні якості роботи вчителя, теоретичним підґрунтям до них є оволодіння педагогом основами кваліметрії, прогнозування очікуваних результатів, моделювання, структурування.

Найбільш прийнятною для здійснення рефлексії є технологія проблемно-резервного аналізу SWOT, який допомагає виокремити пріоритетні проблеми, зіставити сильні та слабкі сторони застосування обраних технологій, труднощів та небезпек, які можуть виникнути при запровадженні інновацій у навчально-виховний процес, знаходженню внутрішніх та зовнішніх резервів.

Здійснений аналіз допомагає виробити напрямки подальшої роботи, а також спрогнозувати очікувані результати діяльності.

## Література

1. **Амонашвілі Ш. А.** Особистісно-гуманна основа педагогічного процесу / Ш.А. Амонашвілі. – Мінськ, 1990.

2. **Анісікіна Н. О.** Організація профільного навчання в сучасній школі / Н. О. Анісікіна. – Харків : Основа, 2003.

3. **Варзацька Л.** Дидактичні цілі, типи, структура уроків української мови і мовлення / Л. Варзацька // Дивослово. – 2011. – №6.

4. **Єрмаков І. Г.** Життєтворчі компетенції особистості: практико-орієнтований посібник / І. Г. Єрмаков, Д. О. Пузіков. – Донецьк : Каштан, 2007.

5. **Куцевол О.** Творча лабораторія словесника. / О. Куцевол // Дивослово. – 2008. – №8. – С.36–40.

6. **Пометун О. І.** Компетентісний підхід до оцінювання рівнів досягнень учнів: презентація на нараді Центру тестових технологій 19.10.2004 р./О. І. Пометун – Київ, 2004. – 10 с.

7. **Селевко Г. К.** Енциклопедія освітніх технологій. – Москва: НДІ шкільних технологій / Т. К. Селевко – 2006.

8. **Хуторської А. В.** Ключові компетенції. Технології конструювання. / А. В. Хуторської // Народна освіта. – 2003. – №5. – С.55–61.

9. **Шарко В. Д.** Сучасний урок – технологічний аспект / В. Д. Шарко. – Київ, 2005.

**Рибальченко О. О. Інтеграція інноваційних та традиційних підходів до організації навчання у старшій профільній школі.**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, зумовлена змінами, які відбуваються у структурі та змісті загальної середньої освіти. Із позиції учителя-практика подаються основні підходи до організації навчально-виховного процесу в старшій профільній школі. Окреслені основні напрями до діяльності учителя, який повинен сприяти формуванню випускника, наділеного компетентностями.

**Ключові слова:** компетентність учнів, форми і методи роботи, вікові властивості, „Закон взаємності”, профільна освіта, здійснення рефлексії.

**Рыбальченко О. А. Интеграция инновационных и традиционных подходов к организации обучения в старшей профильной школе.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена изменениями, которые происходят в структуре и содержании общего среднего образования. С позиции учителя-практика поданы основные подходы к организации учебно-воспитательного процесса в старшей профильной школе. Очерчены

основные направления деятельности учителя, который должен способствовать формированию выпускника, обладающего компетентностями.

**Ключевые слова:** компетентность учащихся, формы и методы работы, возрастные особенности, „Закон взаимности”, профильное образование, проведение рефлексии.

**Rybalchenko O. A. Integration of Innovative and Traditional Approaches to Organization of Study at High Specialized School.**

The urgency of the article material is called forth by the changes that occur in the structure and content of secondary education. The main approaches to the organization of the educational process at high profile school are revealed from the perspective of a practicing teacher. The central directions of the teacher's work are outlined in this article. Such a teacher has to facilitate the formation of a school-leaver possessing the competences.

**Key words:** competence of students, forms and methods of work, age-appropriate, "The Law of reciprocity", vocational education, conduct reflection.

**УДК 373.2.091:005.7**

**А. В. Самойлова**

**ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ  
ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Дошкільна освіта є обов'язковою первинною складовою частиною безперервної освіти в Україні. Дошкільна освіта здійснюється на основі різноманітних видів і форм: постійно діючих дошкільних закладів і закладів з неповним днем, прогулянкових, оздоровчих груп, закладів для дітей із проблемами розвитку, мовлення, зору, слуху тощо.

Дошкільний заклад освіти є найважливішою ланкою в дошкільному вихованні та навчанні. За статистичними показниками, в Україні на 2011 рік діяло 16,1 тис. дошкільних



навчальних закладів (з них 0,8 тис. не працювало). Начебто немало, але все ж таки не вистачає, тому що завантаженість у 2010 році існуючих дошкільних закладів освіти складала на 100 місць – 112 дітей; щодо Луганської області, то показники ще гірші – 118 дітей на 100 місць. Охоплення дошкільними навчальними закладами дітей у 2010 році складало по Україні 40%, а по Луганській області – 53 %. Із цих показників випливає, що країні дуже не вистачає нових закладів. Саме тому вивчення питання технології створення дошкільного закладу освіти вважаємо актуальним.

Теоретичні питання технології та педагогічної технології зокрема, підходи до визначення цих понять розглядали В. Беспалько, І. Волков, Б. Лихачов, П. Митчелл, В. Монахов, Т. Назарова, С. Пехарева, В. Сластьонін, С. Сисоева. М. Чошанов, Технології планування стали об'єктом дослідження магістерських робіт О. Волочасової, Д. Демідова. Проте недостатньо вивченим залишається питання технології створення закладу освіти. Визначення цього терміну не існує.

Мета статті – вивчення сучасних підходів до визначення поняття „технологія”, „педагогічна технологія”, „управлінська технологія” та теоретична розробка підходу до визначення поняття „технологія створення дошкільного закладу освіти”.

Технологія – одне з багатозначних понять, які характеризують сферу діяння будь-чого й рефлексії з цього приводу. Під технологією в різних сферах людської діяльності розуміється: 1) техніка; 2) опис послідовності трудових операцій, необхідних для перетворення предмета праці в продукт; сам процес, що відповідає описаній методиці; 3) сфера діяльності людини разом із сукупністю знань, що забезпечують її; 4) загальна характеристика діяльності, типової для того чи іншого соціуму; 5) особливий тип світовідношення, властивий індустріальній та постіндустріальній епохам. Ототожнення технології і техніки типово для сучасної літератури та буденної мови. Єдине загальноприйняте на цей час відмінність полягає в тому, що матеріально-речові засоби діяльності прийнято називати технікою, але не технологією. Тому під технологією можна розуміти сферу створення та застосування технічних засобів.

Термін „технологія” походить від грецького *techne* – мистецтво, майстерність, і *logia* – слово, вчення. Якщо звернутись до історичних передумов формування вказаного терміну, то ще у Великій радянській енциклопедії під технологією зазначається, що

технологія – це „сукупність прийомів та способів отримання, обробки чи переробки сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів, що здійснюються в різних сферах промисловості, у будівництві тощо” [2]. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови вказано, що технологія – це „сукупність способів обробки чи переробки матеріалів, інформації, виготовлення виробів, проведення різних виробничих операцій тощо” [3]. Тобто ми розуміємо, що термін „технологія” використовувався суто у виробничій сфері.

Сьогодні термін „технологія” використовується майже у всіх сферах людської діяльності. Є технології перукарства, технології будівництва, технології виробництва, технології навчання, медичні технології, освітні технології, педагогічні технології, технології управління та багато ін. Термін „технологія” набуває широкого значення, визначається послідовне використання різних прийомів, засобів, процедур, які забезпечують вирішення поставленої мети.

У педагогіці термін „технологія” був пов’язаний із використанням техніки (технічних засобів навчання, програмного навчання, інформаційного забезпечення), але поступово весь навчальний процес почав змінюватися під впливом нових технологій.

Сьогодні в теорії навчання поняття „педагогічна технологія” та „технологія” набувають більш широкого значення. Існує багато визначень цього поняття. Наведемо окремі з них:

- педагогічна технологія – „це змістовна техніка реалізації навчального процесу” (В. Безпалько) [1, с. 192];
- педагогічна технологія – „продумана в усіх деталях модель спільної педагогічної діяльності з проектування, організації й поведінки навчального процесу з безумовним забезпеченням комфортних умов для учнів і вчителя (В. Монахов)” [11];
- педагогічна технологія – це „послідовна взаємопов’язана система дій педагога, спрямована на вирішення педагогічних завдань; планомірне й послідовне втілення на практиці заздалегідь спроектованого педагогічного процесу; суворо наукове проектування й точне відтворення гарантуючих успіх педагогічних дій (В. Сластьонін) [11];
- педагогічна технологія – область знання, що включає методи, засоби вчення й теорію їх використання для досягнення цілей вчення [7];

– педагогічна технологія – набір процедур, які оновлюють професійну діяльність вчителя та гарантують кінцевий планований результат [8, с. 44].

Аналізуючи ці визначення, можна стверджувати, що сутність педагогічної технології полягає в ідеї керованості будь-якого освітнього закладу, насамперед його основного – навчального процесу.

Отже, ми розглянули сутність технології у виробництві, педагогічної технології і доходимо висновку, що жодне з визначень не відображає нашого питання у повній мірі. Щоб зрозуміти що таке технологія створення дошкільного закладу освіти, треба чітко розуміти, що створення (організація) будь-якого закладу – це управлінська діяльність. Саме тому вважаємо, що необхідно розглянути терміни „технологія управління”, „управлінська технологія” та „технологія процесу управління навчальним закладом”.

Слід зауважити, що термін „управлінська технологія” здебільшого став застосовуватись у 80-і роки минулого століття в радянській науковій літературі щодо державного управління. Так, у Тлумачному словнику з соціальних технологій надано такий опис управлінської технології: „Управлінська технологія є одним із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності” [9].

Зміст управлінської технології полягає в обов'язковому масовому використанні в управлінській діяльності кращих, передових досягнень науки, мистецтва й досвіду державного управління. Тому як управлінську технологію слід розглядати тільки ту організацію управлінської діяльності, яка вирізняється результативністю, ефективністю та раціональністю [5].

З переходом до ринкових відносин змінюється й сфера використання терміну „управлінська технологія”, – він перестає стосуватися суто державного управління й розповсюджується у бізнес-структури, починає використовуватися фахівцями й науковцями з менеджменту. Зокрема, у роботі О. Кузьміна та О. Мельник зазначено, що „технологія управління підприємством

(організацією) є безперервним, динамічним, послідовним, стійким, мінливим, цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер. Вона формується завдяки безперервному перебігу функції менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу” [6, с. 58 – 59].

І. Герчикова вважає, що технологія управління – це безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень. До цього процесу зводиться вся діяльність менеджера організації як суб’єкта управління своєї системи. Технологічний процес управління складається з ряду послідовних дій – етапів, кульмінацією яких є ухвалення рішення. Необхідність у вирішенні виникає при наявності проблеми чи ситуації, що виявляється як наслідок розходження між реальністю і необхідним (бажаним) станом системи. Технологічний процес прийняття і реалізації рішення (технологія управління) складається з ряду послідовних етапів, кількість яких може бути різною. Усе залежить від ступеня їхньої деталізації і суміщеності [4].

Як бачимо, автор в одному абзаці наводить два визначення технології управління, до того ж ототожнює його з технологічним процесом прийняття й реалізації рішень. На нашу думку, правильним є ствердження, що технологія – це ряд обов’язково послідовних та взаємопов’язаних етапів (дій).

Якщо розуміти, що управлінська діяльність – це обов’язково реалізація функцій управління шляхом прийняття управлінських рішень, то „технологія управління” – послідовна реалізація функцій управління для підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації управлінських рішень.

Для визначення поняття „технології управління навчальним закладом” звернемось спочатку до терміну „управління навчальним закладом”. За Є. Хриковим, це „діяльність керуючої підсистеми, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу” [10, с. 51].

Виходячи з цього, технологія процесу управління навчальним закладом – це послідовна реалізація функцій

управління з метою створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу в рамках управлінського циклу.

Зазначемо, що в рамках цієї концепції функції управління розглядаються як види діяльності, які чітко відокремлюються як за ознакою часу їх здійснення, так і за управлінськими завданнями [10, с. 202 – 203].

Дуже різноманітними є погляди науковців стосовно складу функцій управління навчальним закладом; на нашу думку, найбільш вдалою є класифікація, яку пропонує Є. Хриков. До функцій управління вчений відносить планування, організацію, контроль та регулювання.

Розглянувши технологію управління навчальним закладом, можна дійти висновку, що технологія має всі ознаки системи, саме тому її треба розглядати з точки зору системного підходу.

Враховуючи системний підхід, технологія створення дошкільного закладу освіти повинна описувати послідовність усіх взаємопов'язаних етапів створення (тобто алгоритм), що відповідає циклу управління, тобто реалізації функцій управління. Технологія створення дошкільного закладу освіти як системи складається з таких компонентів:

- 1) мета, для реалізації якої створюється система;
- 2) зміст (концепція, програми);
- 3) засоби, форми, методи реалізації (методики, приміщення, матеріально-технічна база);
- 4) контингент, задля якого створюється система (склад, кількість, також методики прийому, залучення, маркетингові дослідження, реклама);
- 5) склад працівників (управлінський склад, педагоги, вихователі, обслуговуючий персонал та законодавчі вимоги до їхніх професійно-кваліфікаційних якостей).

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що технологія повинна описати всі ці компоненти.

Отже, якщо узагальнити все викладене, можна спробувати дати визначення терміну „технологія створення дошкільного закладу освіти”, насамперед, – це послідовний

процес реалізації функцій управління. Метою технології створення дошкільного закладу освіти є створення дошкільного закладу освіти нового типу для всебічного гармонійного розвитку особистості, її соціалізації, набуття досвіду, формування соціальної компетентності, становлення дитячої індивідуальності, творчого самовиявлення, вибудовування стосунків зі світом, з дорослими, з іншими дітьми та адаптації до подальшого навчання.

Таким чином, технологія створення дошкільного закладу освіти – це послідовний, взаємопов'язаний процес реалізації функцій управління з метою створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для організації педагогічної системи з метою всебічного гармонійного розвитку особистості, її соціалізації, набуття досвіду, формування соціальної компетентності, становлення дитячої індивідуальності, творчого самовиявлення, вибудовування стосунків зі світом, з дорослими, з іншими дітьми та адаптації до подальшого навчання.

## Література

- 1. Беспалько В. П.** Слагаемые педагогической технологии / В. П. Беспалько. – М. : Педагогика, 1989. – 302 с.
- 2. Большая советская энциклопедия:** В 30 т. – М. : Советская энциклопедия, 1976. – Т. 25.
- 3. Великий** тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slovyk.net>. – Заголовок з екрана.
- 4. Герчикова И. Н.** Менеджмент: підр. для вузів. – М. : ЮНІТІ „Банки і біржі”, 1997. – 375 с.
- 5. Мельник А. Ф.** Державне управління: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
- 6. Кузьмін О. Є.** Основи менеджменту: підр. / О. С. Кузьмін. О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
- 7. Назарова Т. С.** Педагогические технологии: новый этап волюции / Т. С. Назарова // Педагогіка. – 1997. – 24 с.
- 8. Педагогічні** технології у безперервній професійній освіті / за заг. ред. Сисоевої С. О. – К. : [б.в.], 2001. – 501с.
- 9. Толковый** словарь по социальным технологиям: 500 терминов. – М., 1994. – С. 220.
- 10. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання,

2006. – 365 с. **11.** **Что** такое Технология? Значение и толкование слова *technologija*, определение термина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.onlinedics.ru/slovar/fil/t/technologija.html>. – Заголовок з екрана.

**Самойлова А. В. Технология створення дошкільного закладу освіти.**

У статті підкреслюється актуальність питання відносно створення нових дошкільних закладів освіти та розробки технології створення дошкільного закладу освіти. Розглянуті різні підходи до визначення термінів „технологія”, „педагогічна технологія”, „управлінська технологія”. Обґрунтована необхідність управлінського підходу до визначення терміну „технологія створення дошкільного закладу освіти”. Запропоноване визначення терміну „технологія створення дошкільного закладу освіти”.

**Ключові слова:** технологія, педагогічна технологія, управлінська технологія, технологія створення дошкільного закладу освіти.

**Самойлова А. В. Технология создания дошкольного образовательного дошкольного учреждения.**

В статье подчеркивается актуальность вопроса относительно создания новых дошкольных учреждений и разработки технологии создания дошкольного образовательного учреждения. Рассмотрены различные подходы к определению терминов «технология», «педагогическая технология», «управленческая технология». Обоснована необходимость управленческого подхода к определению термина «технология создания дошкольного образовательного учреждения». Предложено определение термина «технология создания дошкольного образовательного учреждения».

**Ключевые слова:** технология, педагогическая технология, управленческая технология, технология создания дошкольного образовательного учреждения.

**Samoilova A.V. Technology for Creating Pre-school Educational Institutions.**

The article highlights the relevance of the issue of the creation of new pre-schools and the development of technology for creating pre-

school educational institutions. Various approaches to the definition of terms "technology", "educational technology", "management technology" are considered. The necessity of the management approach to the definition of the term "technology for creating a pre-school educational institution" is substantiated. The author evolved a definition of the concept "technology for creating a pre-school educational institution".

**Key words:** technology, educational technology, technology management, the technology for creating a preschool educational institution.

УДК 378.096:005.6-047.44

О. О. Смагіна

### ДО ПИТАННЯ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕДРИ УНІВЕРСИТЕТУ

Науковці та освітяни-практики (Г. Бордовський, Ю. Брановський, Я. Горшеніна, М. Жалдак, Ю. Жук, Д. Іус, В. Ключко, В. Лазарев, Є. Локтев, Б. Мартиросян, А. Мельников, Н. Морзе, С. Резнік, Д. Тевс, Є. Хриков, О. Юркова та ін.) відзначають необхідність удосконалення діяльності ВНЗ та їхніх структурних підрозділів з метою активізувати реформаційні процеси в галузі вищої освіти, спрямовані на досягнення рівня світових стандартів. Провідною структурою, без ефективної діяльності якої неможливе розв'язання цих завдань, є кафедра. З огляду на це пошук шляхів удосконалення діяльності університетської кафедри є актуальним.

Мета статті – обґрунтувати критерії та відповідні індикатори ефективності діяльності університетської кафедри.

Обґрунтування критеріїв ефективності діяльності університетської кафедри та визначення відповідних їм індикаторів здійснювалося за таким алгоритмом. По-перше, ми проаналізували існуючі методики визначення рейтингів ВНЗ та рейтингів їхніх структурних підрозділів. Далі ми опрацювали цей список, визначивши критерії та індикатори, які, на наш погляд, доцільно



використовувати для оцінки діяльності університетської кафедри. Структурували отриманий список критеріїв відповідно до головних функцій університетської кафедри (навчальна, методична, науково-дослідна, виховна робота серед студентів, підготовка науково-педагогічних кадрів та підвищення кваліфікації фахівців). Кожному з п'яти критеріїв поставили у відповідність від 5 до 11-ти індикаторів, залежно від змісту критеріїв. Після цього шляхом експертного оцінювання ми визначили значущість кожного з цих критеріїв та індикаторів для об'єктивної оцінки діяльності кафедри. Остаточний комплекс критеріїв та індикаторів було сформовано з урахуванням думок експертів.

Розглянемо детальніше цей алгоритм.

Першим етапом його реалізації зазначеного алгоритму був аналіз існуючих методик визначення рейтингів університетських кафедр.

Рейтинг – числовий або порядковий показник, що відображає важливість або значущість певного об'єкту або явища. В основу існуючих процедур рейтингування покладено різні критерії й різні методики оцінювання діяльності ВНЗ. Найбільш відомі з них – це рейтинг „Компас”, рейтинг журналу „Гроші” і рейтинг ВНЗ України „Топ-200” [3-5].

На основі аналізу вищеназваних методик визначення рейтингів університетів та існуючих методик визначення рейтингів університетських кафедр (рейтинг викладачів та підрозділів ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”, рейтингова оцінка діяльності кафедр та інститутів Самарського державного економічного університету, рейтинг викладачів та підрозділів Донецького національного технічного університету, рейтинг підрозділів університету з навчальної та навчально-методичної роботи Одеського національного політехнічного університету та інші) нами було сформовано список критеріїв та індикаторів, що використовуються для визначення рейтингів університетських кафедр. Відповідно до Берлінських принципів ранжирування вищих навчальних закладів, для максимальної об'єктивності визначення рейтингів університетських кафедр застосовувались тільки ті показники, які мають однозначне трактування, можуть бути легко перевірені та, використовуючи які, можна порівнювати між собою кафедри, що відповідають за різні напрямки підготовки студентів [6].

У ході проектування системи оцінки якості діяльності

університетських кафедр нами було визначено низку параметрів, що характеризують ефективність їх діяльності.

Оцінка діяльності кафедри здійснюється за допомогою сумарного критерію, що обчислюється за п'ятьма напрямками діяльності за формулою:

$$K_{\text{д.к.}} = K_{\text{н.д.}} + K_{\text{м.д.}} + K_{\text{н.-д. д.}} + K_{\text{в.д.}} + K_{\text{н.к.}}$$

де  $K_{\text{д.к.}}$  – загальна оцінка діяльності кафедри;  $K_{\text{н.д.}}$  – оцінка методичної діяльності кафедри;  $K_{\text{н.-д. д.}}$  – оцінка науково-дослідної діяльності кафедри;  $K_{\text{в.д.}}$  – оцінка якості виховної роботи серед студентів;  $K_{\text{н.к.}}$  – оцінка якості підготовки науково-педагогічних кадрів.

Кожен комплексний критерій (якість навчальної, методичної, науково-дослідної, виховної роботи серед студентів, підготовки науково-педагогічних кадрів та підвищення кваліфікації фахівців) визначається групою індикаторів. Відповідно до функцій кафедри, виділимо критерії та індикатори, згідно з якими в подальшому будемо аналізувати реальний стан функціонування університетських кафедр. Вагові коефіцієнти визначалися за допомогою методу експертної оцінки.

У ході проведення експертного опитування були опитані вчені (доктори наук та кандидати наук) з різних ВНЗ України, а саме: Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, Харківської гуманітарно-педагогічної академії, Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка, Житомирського державного університету імені Івана Франка, Міжрегіональної академії управління персоналом, Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, Криворізького національного університету, державного вищого навчального закладу „Донбаський державний педагогічний університет”, Донецького національного університету.

У ході експертного опитування вчені обирали для кожного індикатору коефіцієнт значущості в діапазоні від 0 до 10 (0 – цей індикатор не має значення для оцінки рівня діяльності університетських кафедр; 10 – максимальна значущість індикатора). Також експертам було запропоновано дописати

індикатори, яких не вистачає для оцінки діяльності університетської кафедри. За результатами експертного опитування було виключено три індикатори, які, на думку опитаних, мають незначний вплив на діяльність кафедри.

Таким чином, на основі аналізу існуючих методик визначення рейтингів ВНЗ та рейтингів університетських кафедр, функцій кафедр, результатів експертного опитування нами було розроблено комплекс критеріїв (якість навчальної роботи, якість методичної роботи, якість науково-дослідної роботи, якість підготовки науково-педагогічних кадрів та якість виховної роботи серед студентів) та відповідних їм індикаторів для оцінки діяльності університетських кафедр, і визначено коефіцієнти значущості для кожного індикатора.

## Література

**1. Васильев Ю. С.** Экономика и организация управления вузом: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. / Под ред. д.э.н. В. В. Глухова. – СПб. : Лань, 2001. **2. Иус Дмитрий Владимирович.** Компьютерная поддержка инновационной педагогической деятельности кафедры : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 Краснодар, 2007 232 с., Библиогр.: с. 185-200 РГБ ОД, 61:07-13/2713. **3. Рейтинг** украинских высших учебных заведений по степени удовлетворенности образованием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.yourcompass.org/>. **4. Рейтинг** ВУЗов Украины журнала „Деньги” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.abiturient.in.ua/ru/rating/rating\\_dengi](http://www.abiturient.in.ua/ru/rating/rating_dengi). **5. Методика** определения рейтингов университетов Украины „Топ–200 Украины” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://projects.zn.ua/top200>. **6. The Berlin Principles** of Ranking of Higher Education Institutions. The Proceedings of 2nd Meeting of the International Rankings Expert Group (IREG): «Methodology and Quality Standards of Rankings», 18-20 May 2006, Berlin, Germany.

**Смагіна О. О.** До питання проектування системи оцінки якості діяльності кафедри університету.

У статті розглянуто критерії ефективності діяльності університетської кафедри та визначені відповідні їм індикатори. Проаналізовано існуючі методики визначення рейтингів ВНЗ та

рейтингів їхніх структурних підрозділів. Опрацьовано цей список, визначено критерії та індикатори, які, на наш погляд, доцільно використовувати для оцінки діяльності університетської кафедри. Отриманий список критеріїв структуровано відповідно до головних функцій університетської кафедри. Кожному з п'яти критеріїв поставлено у відповідність від 5 до 11-ти індикаторів, залежно від змісту критеріїв. Шляхом експертного оцінювання визначено значущість кожного з цих критеріїв та індикаторів для об'єктивної оцінки діяльності кафедри. Остаточний комплекс критеріїв та індикаторів було сформовано з урахуванням думок експертів.

**Ключові слова:** рейтинг, комплексний критерій, індикатор, університетська кафедра, ефективність діяльності університетської кафедри.

### **Смагина О. А. К вопросу проектирования системы оценки качества деятельности кафедры университета.**

В статье рассмотрены критерии эффективности деятельности университетской кафедры и определены соответствующие им индикаторы. Проанализированы существующие методики определения рейтингов ВУЗов и рейтингов их структурных подразделений. Проработан этот список, определены критерии и индикаторы, которые, на наш взгляд, целесообразно использовать для оценки деятельности университетской кафедры. Полученный список критериев структурирован в соответствии с главными функциям университетской кафедры. Каждому из пяти критериев поставлено в соответствие от 5 до 11-ти индикаторов, в зависимости от содержания критериев. Путем экспертного оценивания определена значимость каждого из этих критериев и индикаторов для объективной оценки деятельности кафедры. Окончательный комплекс критериев и индикаторов был сформирован с учетом мнений экспертов.

**Ключевые слова:** рейтинг, комплексный критерий, индикатор, университетская кафедра, эффективность деятельности университетской кафедры.

### **Smagina O. A. To the Problem of Planning the System of Assessing the Quality of the University Department Activity.**

In the article the criteria of efficiency of university department activity are considered and corresponding indices are defined. The

existing methods for determining university ratings and rating of their structural subdivisions are analyzed. This list has been processed, the criteria and indices that should be used for assessing the university department activity are determined. The received list of criteria has been structured according to the main functions of university department. From 5 to 11 indicators are put in accordance to each of the five criteria, depending on the content of the criteria. After that, experts have evaluated the meaningfulness of each of these criteria and indicators to ensure objective estimation of the department activity. The final complex of criteria and indicators has been formed taking into account opinions of experts.

**Key words:** rating, complex criteria, indicator, university department, efficiency of the university department activity.

УДК 377.014.62

Є. С. Сотнікова

### **ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ МЕНЕДЖЕРІВ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ І – ІІ РІВНЯ АКРЕДИТАЦІЇ**

Останнім часом зростає інтерес до проблеми управління персоналом як найважливішого фактора підвищення ефективності системи управління організації в цілому, що свідчить про визнання теоретиками і практиками важливості кадрового менеджменту [1, с. 6].

Теоретичні і практичні аспекти кадрового менеджменту були обґрунтовані у працях М. Беседіна, О. Бородіної, А. Мазура, С. Макарова, В. Скляріва, І. Степаненка, В. Травіна, О. Шпикуляка, Г. Щокіна, І. Ушачова, В. Юрчишина, К. Якуби та ін. Велике коло різноманітних питань кадрового менеджменту навчальних закладів висвітлено в працях вітчизняних дослідників: О. Бугайова, П. Дробязко, Л. Калініної, Л. Карамушки, М. Легкого, В. Мадзігона, В. Маслова, В. Олійника, В. Оржеховської, В. Паламарчук, В. Сгадової, Є. Хрикова, М. Ярмаченка та багатьох інших учених і практиків України.

Мета статті – вивчення особливостей використання менеджменту персоналу навчального закладу з метою визначення шляхів підвищення ефективності управління освітнім закладом.

Управління кадрами у вищому навчальному закладі I – II рівнів акредитації – багатогранний та складний процес, що має специфічні особливості та закономірності. Комплексний підхід до управління персоналом навчального закладу передбачає врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, інформаційно-освітніх та інших аспектів у їх сукупності та взаємозв'язку [4, с. 56].

Менеджмент персоналу вищих навчальних закладів I - II рівнів акредитації будується відповідно до загальних принципів менеджменту персоналу освітньої організації. А саме: планованості, системності, єдиноначальності, економічної ефективності, демократизму, економічної заінтересованості, соціальної доцільності тощо. Але особливість менеджменту персоналу зумовлюється специфічністю структури, функцій, методів роботи навчального закладу I – II рівня акредитації.

Персонал є головним елементом системи менеджменту в навчальному закладі. На відміну від інших елементів системи менеджменту, персонал є „живим”, що обумовлює його здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до нього висуваються, мати власні інтереси, а також реагувати на будь-які управлінські рішення. Персонал відрізняється за компетентністю, віком, статтю, освітою, тощо [4, с. 36].

До педагогічних працівників вищих навчальних закладів I – II рівня акредитації відносять: директора (завідуючого, начальника), заступників директора, завідувачів відділеннями, кабінетами та лабораторіями, викладачів усіх спеціальностей, а також деяких інших посадових осіб.

Основні функції менеджменту персоналу в коледжах, технікумах покладено на директора, який відповідає за ефективність підбору та розстановку персоналу; справедливість педагогічного навантаження, стимулювання до ефективної індивідуальної чи колективної діяльності; професійний розвиток працівників, тощо. Саме директор є відповідальним за формування, використання, стабілізацію та власне управління персоналом.

Потреба в кадрах навчального закладу I – II рівня акредитації задовольняється в процесі підбору персоналу і створенні резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб,

найбільш придатних для роботи в освітньому закладі. У цьому аспекті розрізняють джерела і методи набору. Існує два джерела набору: внутрішній (з працівників навчального закладу) та зовнішній (з осіб, які не працюють нині в цьому навчальному закладі). Методи набору кадрів можна поділити на активні (з використанням особистих зв'язків персоналу, який вже працює, шляхом проведення конкурсів на посаду, оглядів) і пасивні (шляхом розміщення оголошень в засобах масової інформації).

Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника. Тому із сукупності претендентів менеджеру необхідно обрати тих, хто найбільше задовольняє навчальний заклад з урахуванням відповідності кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здатності виконувати ту чи іншу роботу в інтересах навчального закладу. При цьому необхідно враховувати вимоги до фахової освіти педагогічних працівників, що регламентує Закон України „Про вищу освіту” та Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене Наказом Міністерства освіти і науки України №930 від 06.10.2010 року.

Кадровий менеджер в навчальному закладі I – II рівня акредитації повинен володіти глибоким професіоналізмом і знанням психології, уміти обирати правильну стратегію й чіткий напрям розвитку навчального закладу, створювати комбінацію можливостей, мати здатність до адаптації, інноваційної діяльності. Творчість, уміння синтезувати різноманітні знання й навички, готовність йти на ризик необхідні сучасному менеджеру [2, с. 24].

Керівник коледжу, технікуму, якщо він прагне стати високопрофесійним працівником, має досконало вивчити об'єкт управління, тобто структуру освітньої системи і всі процеси, що в ній відбуваються, бездоганно знати цей об'єкт, і насамперед – навчальний заклад. Проте знати не як педагог, який має справу з окремими освітніми процесами, а як керівник, що бачить їх з позицій системного цілого і спроможний організувати прийняття управлінських рішень зі знанням справи, тобто специфіки навчального закладу.

Для забезпечення ефективності менеджменту персоналу сучасний керівник навчального закладу I – II рівня акредитації повинен:

- аналізувати стан педагогічного колективу;
- розуміти мотиви поведінки своїх колег;

- спонукати підлеглих до продуктивної праці, стимулювати їх професійний ріст;
- створювати атмосферу в педагогічному колективі, яка б максимально стимулювала продуктивну працю;
- давати завдання підлеглим так, щоб вони розуміли, чого від них чекають, і старались це виконати;
- ефективно контролювати роботу підлеглих;
- ефективно оцінювати своїх підлеглих, їх можливості та інтереси;
- попереджувати і розряджати конфлікти в педагогічному колективі;
- будувати ділові стосунки з підлеглими у відповідності до їх індивідуальних особливостей і ситуації.

Велике значення для успішного розвитку начального закладу має психологічний та матеріальний супровід працівників.

У коледжах, технікумах адміністрація має можливість стимулювати працівників та підвищувати їх мотивацію до продуктивної праці: за рахунок підвищення кваліфікаційної категорії педагогічного працівника або отримання ним педагогічного звання, встановлення доплат, надбавок та премій. Але поряд із традиційними методами мотивації, більшість із яких є економічними, використовуються неекономічні: встановлення внеску кожного працівника щодо досягнень організації за певними критеріями у виді рейтингу, вивчення провідного педагогічного досвіду (або свого досвіду), нових педагогічних технологій, участь у наукових проектах, конференціях, семінарах та ін. Усі ці методи використовуються на практиці в Державному вищому навчальному закладі „Луганський коледж будівництва, економіки та права”. У коледжі встановлено рейтинг здобутків педагогічних працівників відповідно до їх внеску в діяльність навчального закладу. Найвищий рейтинг мають викладачі, що систематично беруть участь в науково-дослідницьких конференціях, семінарах підвищення педмайстерності, узагальнюють педагогічний досвід з питань навчання та виховання студентів, тощо. Визнання професійних успіхів викладачів серед колег та керівництва коледжу мотивує їх на подальші здобутки, що позитивно впливає на діяльність навчального закладу в цілому.

Особливістю кадрової роботи в навчальних закладах I – II рівня акредитації є те, що відповідно до Закону України „Про вищу освіту”, наявність у цих навчальних закладах кандидатів наук



повинна складати не менше, ніж 40%. Але стосовно застосування вищевказаної норми закону на практиці спостерігається тенденція щодо невиконання вищими навчальними закладами I – II рівня акредитації виомг із забезпечення цих закладів кандидатами наук.

В умовах ринкової економіки управління персоналом навчального закладу I – II рівня акредитації має набути системності й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових та вдосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Враховуючи все вищесказане, зазначимо, що робота кадрових менеджерів у вищих навчальних закладах I – II рівня акредитації має бути добре організована та скерована на професійний відбір, підготовку, збереження працівників, ефективно управління ними, що, у свою чергу, забезпечить стабільну і продуктивну роботу навчального закладу.

## Література

**1. Андрушків Б. М.,** Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с. **2. Голубєва М.** Ефективна діяльність кадрових менеджерів як запорука успіху організації / М. Голубєва, **О. Макаренко, І. Майстренко** // Соціальна психологія. – 2008. – №4. – С. 122-129. **3. Управление организацией:** учебник / под. ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 336 с. **4. Маслов В. І.** Теоретичні основи педагогічного менеджменту / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. О. Шаркунова. – К., 1996. **5. Освітній менеджмент:** навч.-метод. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.

**Сотнікова Є. С. Особливості діяльності кадрових менеджерів у вищих навчальних закладах I–II рівня акредитації.**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена потребою визначення специфіки та особливостей діяльності кадрових менеджерів вищих навчальних закладів I–II рівня акредитації. Застосування ефективного менеджменту персоналу навчального закладу обумовлює ефективність функціонування

освітньої установи. У статті розглядаються проблеми діяльності кадрових менеджерів щодо підбору, використання та управління персоналом.

**Ключові слова:** кадровий менеджер, персонал навчального закладу, підбір персоналу, управління персоналом, принципи менеджменту персоналу.

**Сотникова Е.С. особенности деятельности кадровых менеджеров менеджеров в высших учебных заведениях I – II уровня аккредитации.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена потребностью определения специфики и особенностей деятельности кадровых менеджеров высших учебных заведениях I – II уровня аккредитации. Применение эффективного менеджмента персонала учебного заведения определяет эффективность функционирования образовательного учреждения. В статье рассматриваются проблемы деятельности кадровых менеджеров относительно подбора, использования и управления персоналом.

**Ключевые слова:** кадровый менеджер, персонал учебного заведения, подбор персонала, управление персоналом, принципы менеджмента аккредитации.

**Sotnikova Y. S. Features of the Work of Personnel Managers of Higher Educational Institutions of I - II Levels of Accreditation.**

The relevance of the material contained in the article is determined by the necessity to define the specifics and peculiarities of the work of personnel managers of higher educational institutions of I-II levels of accreditation. Effective management of the personnel of educational institution determines the work efficiency of the educational institutions. The article considers the problems of personnel managers in recruitment, use and management of personnel.

**Key words:** personnel manager, the staff of educational institutions, recruitment, personnel management, principles of management of the personnel.

УДК 373.091.212.3

Л. В. Тирінова, Л. Д. Жучок

## **МОДИФІКАЦІЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ ІЗ ПЕДАГОГАМИ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ НАД РОЗВИТКОМ УЧНІВСЬКОЇ ОБДАРОВАНОСТІ**

На сьогодні розвиток науково-технічного прогресу призводить до модифікації соціальної структури суспільства, ментальності, взаємин людей у соціумі. Зазнає суттєвих змін як система освіти в цілому, так і конкретно кожна із задач, які вона вирішує. Модифікуються, відповідно, функції навчального процесу. Головними серед них виділяють наступні: навчити дитину навчатися впродовж життя; використовувати знання у практичній роботі [1, с. 19]. Оновлені освітні стандарти визначають не лише вимоги до якості підготовки учня, а й вимоги до вчителя – він отримує статуси керівника пізнавальної діяльності учнів, координатора, партнера, ментора [5, с. 46].

Модифікаційні зміни відбуваються в організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами, вона набуває мережевого характеру. У школі № 18 м. Артемівськ Донецької області, під керівництвом міського методичного кабінету, склався свій стиль роботи, який допомагає обирати власну траєкторію розвитку. Головна концептуальна ідея діяльності школи – забезпечити всебічний розвиток особистості дитини. Особлива роль відводиться організації науково-методичної роботи з педагогами, що працюють над розвитком дитячої обдарованості. Поєднання наукових досліджень та практичного досвіду дозволяють виділити основні принципи управління процесом підвищення професійної майстерності вчителів, які працюють з обдарованими учнями:

- забезпечення системності та наступності, що зумовлює зміни на структурному, змістовному, процесуальному та технологічному рівнях;
- створення комплексу організаційно-педагогічних та психолого-педагогічних умов;
- залучення громадської експертизи для оцінки якості роботи освітнього закладу в цілому.

Модернізація освіти спричиняє зміни в структурі науково-методичної роботи школи №18. Ініціативною групою науково-методичної ради була створена ефективна та оптимальна структура методичної роботи, яка носить різнорівневий та мережевий характер.

До структури входять як усталені, так і варіативні об'єднання вчителів (додаток №1 – структура методичної роботи).

Системність та наступність в організації науково-методичної роботи з педагогами зумовлює зміни на технологічному рівні. Для розвитку дитячої обдарованості обов'язковою є проектно-творча сумісна діяльність учителя й учня, застосування інформаційно-комунікаційних технологій, здійснення компетентнісного, особистісно-зорієнтованого підходів, рейтингово-експертного оцінювання результатів, у тому числі із залученням батьківської громадськості [2, с. 27]. Зміни на змістовому рівні передбачають запровадження у ЗОШ №18 м. Артемівськ Донецької області експериментального проекту „Школа життєтворчості”. Цей проект забезпечує особистісний розвиток як кожної дитини, так і педагога.

Важливою змістовою складовою розвитку дитячої обдарованості є запровадження допрофільного та профільного навчання [3, с. 95]. З 2000 року, відповідно до соціального замовлення батьків та учнів, у школі функціонують профільні класи таких напрямків: природничо-математичного, суспільно-гуманітарного, філологічного. Для реалізації профілів у закладі є необхідний кадровий потенціал. Якісний склад педагогів становить 82% вчителів, котрі мають вищу кваліфікаційну категорію та педагогічні звання. Належне науково-методичне забезпечення дозволяє викладати профільні дисципліни на високому рівні. Педагогами розроблені та придбані науково-методичні комплекси, які включають методичні посібники, дидактичні матеріали, програмно-педагогічні засоби, презентаційні матеріали, медіаресурси.

Результатом науково-методичної роботи з педагогами, які викладають у старшій профільній школі, стало те, що школа № 18 м. Артемівськ Донецької області стала учасником обласного експериментального проекту „Мережева школа як ефективний засіб підготовки керівних кадрів до реалізації завдань компетентісно зорієнтованої школи”.

Про доцільність вибору напрямів профілізації свідчить те, що майже стовідсотково випускники 11-х класів продовжують навчання у ВНЗ із того напрямку, який вони опанували в школі.

Результат науково-методичної роботи – висвітлення досвіду з цієї проблеми адміністрацією, вчителями у фахових виданнях, на методичних порталах в інформаційній мережі.

Із метою розвитку учнівської обдарованості набуває змістовних змін науково-методична робота з педагогами, які викладають предмети варіативної складової, працюють над розвитком дослідницько-пошукової діяльності учнів, спонукають до творчої самореалізації. Обміну досвідом сприяє проведення майстер-класів, постійно діючих семінарів на базі школи.

Процесуальні зміни в організації науково-методичної роботи передбачають обов'язкову індивідуалізацію та диференціацію [4, с. 18], що важливо для нашого закладу, враховуючи ті види дитячої обдарованості, над розвитком яких працюють педагоги школи:

Таблиця 1

<b>Вид обдарованості</b>	<b>Через що реалізується</b>
Художньо-естетична	Зразковий танцювальний колектив „Непоседы” (хореографічний гурток)
	Вокальна студія
	Шоу-група „Кіндер-сюрприз”
Практично-перетворювальна	„Рушники моєї долі”, „Відродження духовності” (варіативний компонент)
Інтелектуальна	Команда учнів-учасників Всеукраїнських предметних олімпіад
	Асоціація учнів-дослідників (у межах МАН)
	Участь у конкурсах, що популяризують різні галузі наук: „Кенгуру”, „Левеня”, „Колосок”, „Кришталева сова”, „Грінвіч”, „Лелека”, „Лондон-олімпіада”, „Патріот”.

Результатом вказаної роботи є те, що до шкільного банку обдарованих учнів внесено 67 осіб, до обласного – 28.

Досвід доводить, що найбільш актуальною формою методичної роботи є індивідуальне консультування, адресна методична допомога, участь учителів у вебінарах, on-line-конференціях, творчі звіти, презентації тощо.

Важливим етапом у роботі з учителями-менторами є

створення комплексу організаційно-педагогічних та психологічних умов [5, с. 47]. При шкільному методичному кабінеті функціонує сучасний консалтинговий центр на базі інформаційно-бібліотечного центру, укомплектований медіа-ресурсами та доступом до мережі інтернет. Передплата на фахові науково-методичні видання щороку становить 72 найменування. У предметних кабінетах української мови та літератури, російської мови, літератури, які є методичними центрами, є необхідна оргтехніка; вільне Wi-Fi покриття на II та III поверхах школи дозволяє формувати інформаційну культуру та компетентність вчителів та учнів.

Невід'ємною складовою розвитку професійної компетентності педагога є психологічний супровід навчально-виховного процесу [4, с. 19], який координує Центр практичної психології та соціальної роботи міського відділу освіти. До послуг учителів – індивідуальні консультації з психологами, діагностика вчителів та учнів, кімната психологічного розвантаження, заняття постійно діючого семінару „Психологія успіху”.

Практичний досвід управління науково-методичною роботою доводить, що формування учителя-майстра – справа нелегка, а плекання обдарованої дитини – це праця кропітка та наполеглива. Результати є тоді, коли школа консолідує зусилля для створенням єдиного освітньо-методичного, конкурентоспроможного простору. Сучасність вимагає переходу всіх структур, у тому числі й освітніх, до рейтингово-експертного підходу [4, с. 25]. Школа № 18 м. Артемівськ Донецької області активно залучає батьківську громадськість до оцінки якості роботи закладу через опитування, анкетування, проведення щорічної батьківської конференції. Результатом є те, що впродовж багатьох років надається висока оцінка роботі закладу. Найвищою ж оцінкою вважаємо те, що діти нашої школи успішно продовжують навчання у вищих навчальних закладах як в Україні, так і за її межами, і не втрачають зв'язку зі своїми першими наставниками.

## Література

1. **Кульчицька О. І.** Обдарованість: природа і суть [Текст]/ О. І. Кульчицька // Обдарована дитина. – 2007. – №1. – С. 17–24.
2. **Калошин В. Ф.** Педагогічні стратегії досягнення успіху [Текст] / В. Ф. Калошин // Обдарована дитина. – 2007. – №10. – С. 23–29.

**3. Якісна освіта – запорука самореалізації особистості:** наук. вид. / за заг. ред. С. М. Ніколаєнка, В. В. Тесленка. – К. : Пед. преса, 2007. – 176 с. **4. Родигіна І. В.** Реалізація компетентнісного підходу до навчання (управлінський аспект) / І. В. Родигіна // Освіта і управління. – 2004. – Т.7 – №3/4. – С. 18–22. **5. Чернишов О.І.** Нові вимоги до компетентнісно спрямованого навчально-виховного процесу в єдності змістових та особистісних аспектів / О. І. Черніков, Л. Г. Чернікова // Педагогічно скарбниця Донеччини. – 2006. – №1. – С.47–49.

**Тирінова Л. В., Жучок Л. Д. Модифікація науково-методичної роботи з педагогами, які працюють над розвитком учнівської обдарованості.**

Актуальність обраної проблеми зумовлена змінами, які відбуваються у системі загальної середньої освіти. Оновлення Державних стандартів вимагає докорінних змін у організації науково-методичної роботи з педагогами. Матеріали статті відображають систему роботи із вдосконалення професійної компетентності учителя, що працює над розвитком учнівської обдарованості через урочну та позаурочну діяльність. Стаття може бути корисною для педагогів та управлінців загальноосвітніх закладів.

**Ключові слова:** функції навчального процесу, освітні стандарти, науково-методична робота, розвиток дитячої обдарованості, допрофільне навчання, профільне навчання.

**Тыринова Л. В., Жучок Л. Д. Модификация научно-методической работы с педагогами, которые работают над развитием ученической одаренности.**

Актуальность выбранной проблемы объясняется изменениями, которые происходят в системе общего среднего образования. Обновление Государственных стандартов требует коренных изменений в организации научно-методической работы с педагогами. Материалы статьи отражают пути совершенствования профессиональной подготовки учителя, который работает над развитием детской одаренности в урочной и внеурочной деятельности. Статья может быть полезна педагогам и управленцам общеобразовательных школ.

**Ключевые слова:** функции учебного процесса, образовательные стандарты, научно-методическая работа, развитие детской одаренности, допрофильное обучение,

профильное обучение.

**Tyrinova L.V., Zhuchok L.D. Modification of Scientific-Methodical Work with Teachers Working at the Development of Pupils' Talent**

The currentness of the chosen problem was caused by changes that occur in the general secondary education. Updates of State Standards require radical changes in the organization of scientific-methodical work with teachers. The materials of article reflect the ways of improving the professional competence of a teacher working on the development of pupils' talent in class and during extracurricular activities. The article may be useful for teachers and administrators of comprehensive schools.

**Key words:** functions of the educational process, updated educational standards, changes in the organization of scientific-methodological work, the development of children's talent, preprofile and profile education.

**УДК 37.014.62 – 047.44**

**Н. О. Тітаренко**

**СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ  
УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

Динамічний розвиток системи освіти в Україні зумовлює певний інтерес до управління навчальними закладами. Управління навчальним закладом залежить від того наскільки доцільно визначено сутність та зміст управлінської діяльності навчального закладу, чи враховуються при цьому основні положення теорії управління, наскільки системно проводиться аналіз результатів діяльності та плануються заходи щодо її вдосконалення.

Управління навчальними закладами знайшло відображення в роботах А. Асаула, В. Алфімова, В. Бондаря, Л. Білого, В. Брюховецкого, Б. Гаєвського, В. Григораша, Л. Даниленко, В. Докучаєвої, Г. Єльнікової, Б. Капарова, Н. Капустіна, Л. Карамушки, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, Г. Лопушняк,



О. Мармази, В. Маслова, А. Моїсеєва, В. Пікельної, М. Поташника, П. Третякова, Є. Хрикова, Т. Шамової, Р. Шаркунова, П. Шемета та інших, які досліджували проблеми управління навчальним закладом.

У наукових і педагогічних розробках теорії управління значне місце відводиться системному аналізу. Його розглядають як ефективний метод вивчення об'єктів і процесів управління. Йому присвячена безліч монографій і статей. Найбільш відомі його дослідники: В. Афанасьєв, Л. Берталанфі, И. Блауберг, А. Богданов, В. Глушков, Т. Гоббс, О. Конт, В. Карташов, С. Кузьмін, Ю. Марков, Р. Мертон, М. Месарович, Т. Парсонс, Л. Петрушенко, У. Садовський, М. Сетров, Г. Спенсер, В. Спіцнадель, Ю. Сурмін, Я. Такахага, В. Тюхтін, А. Уємов, У. Черчмен, Е. Юдін.

Не дивлячись на інтенсивне дослідження проблем управління та системного аналізу, системний аналіз стосовно управління навчальними закладами на сьогоднішній день розроблено недостатньо. Аналіз діяльності навчального закладу базується в основному на нормативно-правових та інструктивних документах, а методології застосування системного аналізу не створено.

Необхідність теоретичного та практичного опрацювання технології системного аналізу на рівні навчального закладу й зумовили вибір теми нашого дослідження.

Для розробки технології системного аналізу управління навчальними закладами розглянемо основні поняття – управління навчальним закладом, системний аналіз, методи та основні етапи системного аналізу.

Л. Даниленко під управлінням розуміє процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), унаслідок якого об'єкт управління зазнає якісних змін і підвищується рівень його конкурентоспроможності [4].

В. Пікельна вважає управління особливою функцією, яка виникла із самої природи суспільного процесу праці й розглядається „як діяльність, яка охоплює сфери матеріального й духовного виробництва” [9, с. 20].

На думку Г. Єльнікової, управління є особливим видом людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження й впорядкування її в межах

заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [5, с. 9–10].

На погляд А. Асаул та Б. Капарова [1, с. 249], управління в багатоаспектному спектрі можна розглядати як апарат, мистецтво, науку, процес та функцію.

М. Поташник та А. Моїсєєв визнають управління через процес або діяльність. Управління – це безперервний процес впливу на колектив людей для організації й координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення найкращих результатів при найменших витратах. Управління освітою – діяльність суб'єктів щодо інтеграції груп людей заради спільного рішення тієї або іншої проблеми [11, с. 45].

В. Лазарєв вважає, що „управління – це особлива діяльність, у якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва й контролю забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу, і її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи” [14, с. 171].

Б. Гаєвський розглядає управління як процес упорядкування системи, що при безперервних змінах зовнішнього і внутрішнього середовища полягає у своєчасній перебудові її структури з урахуванням відповідних закономірностей і здійснюється за допомогою механізмів, які розташовані в самій системі і які забезпечують самоуправління. Це створює дві підсистеми: керуючу і керовану [3].

В. Бондар [2] вважає, що основною метою управління є надання дієвої допомоги колективу для удосконалення діяльності в реалізації завдань.

В. Маслов характеризує управління як організаційний і соціально-психологічний вплив на індивіди й соціум з метою ефективного функціонування й розвитку керованих систем у відповідності з поставленою метою [8].

Р. Шакуров трактує управління як діяльність керівника, спрямовану на формування у педагогічного колективу таких психічних станів і властивостей, які необхідні для здійснення навчально-виховного процесу відповідно до вимог суспільства [17].

С. Хриков, аналізуючи різні підходи до визначення поняття управління, відзначив, що „управління навчальним закладом необхідно визначити як діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних,

психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу” [15, с. 51].

Будь-яку організацію, у тому числі й навчальний заклад, можна розглянути як систему. Під системою розуміємо сукупність взаємно пов’язаних і в той же час різних елементів, створену для досягнення певної мети. Засобами системного аналізу розв’язується головне завдання системних досліджень – пошук ефективних методів та засобів дослідження й управління об’єктами. Поняття „системний” використовується тому, що дослідження такого роду будуються на використанні категорії „система”, а термін „аналіз” характеризує саму процедуру дослідження.

Системний аналіз будемо розуміти як інтегрований масив методів і прийомів системної діяльності. Системна діяльність у широкому розумінні характеризується метою діяльності, засобом та змістом діяльності. Виділяють такі види системної діяльності: системне пізнання, системний аналіз, системне моделювання, системне конструювання, системна діагностика та системна оцінка.

Найважливішою, якщо не головною складовою частиною методології системного аналізу виступають методи. Їхній арсенал досить великий. Різноманітні й підходи авторів при їхньому виділенні. Ю. Черняк розподіляє методи системного дослідження на чотири групи: неформальні, графічні, кількісні й моделювання [16]. А. Ігнат’єва й М. Максимцов [6, с. 62] дають класифікацію методів дослідження систем керування, розділяючи їх на три основні групи: методи, засновані на використанні знань та інтуїції фахівців; методи формалізованого подання систем; комплексивовані методи.

Методи системного аналізу ще не отримали досить переконливої класифікації в науці. Тому справедливою вбачається думка науковця В. Спицнадея, котрий відзначає, що, на жаль, у літературі відсутня класифікація цих методів, що була б прийнята одностайно всіма фахівцями [12, с. 211].

Ю. Сурмін пропонує класифікацію методів системного аналізу за типами знань, способом реалізації, функціям, рівнем та формам подання знань [13, с. 283].

Питання про класифікації різновидів системного аналізу ще не розроблено у науці. Є окремі підходи до цієї проблеми, які зустрічаються в роботах В. Спицнадея, А. Уємова, Ю. Черняк та ін.

Досить часто види системного аналізу зводять до методів системного аналізу або до специфіки системного підходу в системах різної природи. Насправді бурхливий розвиток системного аналізу призводить до диференціації його різновидів з багатьох підстав, у якості яких виступають: призначення системного аналізу; спрямованість вектора аналізу; спосіб його здійснення; час і аспект системи; галузь знання й характер відбиття життя системи.

Нині проблемі структури системного аналізу приділяється досить значне місце в концепціях різних авторів [7; 10; 12; 16]. Є. Капітонов виділяє наступні послідовні етапи системного аналізу: постановка цілей і основних завдань дослідження; визначення границь системи; виявлення суті цілісності. Виявлення останньої припускає охоплення всієї типологічної сукупності зв'язків стосовно вказаного об'єкта й містить прагнення до абсолютної повноти його зображення; визначення будови системи – заелементного складу; аналіз взаємозв'язків елементів системи; побудова структури й організації системи, через які виражається обумовлена стійкими зв'язками впорядкованість системи й спрямованість цієї впорядкованості; установлення функцій системи і її підсистем; аналіз функціонування, що забезпечує реальну життєдіяльність (роботу) системи; виявлення керованості системи; конструювання системної моделі [7, с. 145–147].

Близький підхід до технології системного аналізу використовує Ю. Плотницький, який виділяє в системному аналізі 11 етапів [10, с. 15–16]. Він розглядає системний аналіз як сукупність кроків із реалізації методології системного підходу з метою отримання інформації про систему. Наведемо їх: формулювання основних цілей і завдань дослідження; визначення границь системи, відділення її від зовнішнього середовища; складання списку елементів системи (підсистем, факторів, змінних і т. ін.); виявлення суті цілісності системи; аналіз взаємозалежних елементів системи; побудова структури системи; установлення функцій системи і її підсистем; узгодження цілей системи і її підсистем; уточнення границь системи й кожної підсистеми; аналіз явищ емерджентності; конструювання системної моделі.

Більш детальну схему обґрунтував Ю. Черняк [16], який процес системного аналізу декомпозиціював на 12 етапів: аналіз проблеми; визначення системи; аналіз структури систем; формулювання загальної мети й критерію системи; декомпозиція

мети, виявлення потреб у ресурсах і процесах; виявлення ресурсів і процесів, композиція цілей; прогноз і аналіз майбутніх умов; оцінка цілей і засобів; відбір варіантів; діагноз існуючої системи; побудова комплексної програми розвитку; проектування організації для досягнення цілей. Перевага технології Ю. Черняка полягає в її операційності, а також у тім, що в ній представлені відповідно до кожного етапу наукові інструменти системного аналізу.

Технологія системного аналізу являє собою результат синтезу операцій системного підходу й наукового дослідження. Звідси при технологізації системного аналізу необхідно враховувати: по-перше, тип аналізу, що задає його зміст, інструментарій і, по-друге, основні параметри аналізованої системи, що визначають його предмет.

Застосовуючи технологію системного аналізу Ю. Черняка до концепції „створення умов” Є. Хрикова, отримаємо технологію системного аналізу управління навчальним закладом. Програму дослідження умов, необхідних для досягнення цілей навчального закладу, подано у таблиці 1, а технологію системного аналізу – у таблиці 2.

Позитивним є те, що кожному умову, необхідну для досягнення мети навчального закладу, необхідно досліджувати послідовно в рамках дванадцяти етапів системного аналізу – від аналізу існуючого стану до проектування дій для досягнення цілей. Особливістю представленої технології є можливість її застосування до будь-якого закладу освіти. Це досягається шляхом вилучення тих видів діяльності, які не притаманні навчальному закладу, або включення параметрів та критеріїв, характерних для діяльності навчального закладу.

*Таблиця 1.*

**Програма дослідження умов,  
необхідних для реалізації цілей навчального закладу**

Етапи дослідження	Зміст дослідницької діяльності
1. Вивчити забезпеченість прогностичних умов управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевірити наявність та зміст законодавчих актів, державних програм, які характеризують завдання та напрями розвитку навчального закладу.</li> <li>2. Перевірити наявність та зміст звітів, планів роботи за останні п'ять років.</li> <li>3. З'ясувати, які навчальні заклади надають споріднені послуги. Вивчити дані про потреби в</li> </ol>

	<p>освітніх послугах та фахівцях, про можливих споживачів освітніх послуг.</p> <p>4. Вивчити зміст концепції розвитку навчального закладу.</p>
2. Вивчити забезпеченість педагогічних умов управління навчальним закладом	<p>1. Перевірити наявність та зміст мети роботи навчального закладу, представлену у вигляді моделі випускника, кваліфікаційної характеристики.</p> <p>2. Перевірити зміст освіти – навчальні плани, навчальні та робочі програми, електронні підручники, посібники, монографії, статті</p>

*Продовження таблиці 1*

	<p>3. Перевірити наявність та зміст мети роботи навчального закладу, представлену у вигляді моделі випускника, кваліфікаційної характеристики.</p> <p>4. Перевірити зміст освіти – навчальні плани, навчальні та робочі програми, електронні підручники, посібники, монографії, статті.</p> <p>5. Перевірити, чи має навчальний заклад можливі варіанти технології навчально-виховного процесу, методи, форми навчальної та виховної роботи.</p> <p>6. Вивчити результати навчально-виховного процесу, облік оцінок, одержаних за результатами поточного та підсумкового контролю, облік рівня вихованості студентів, сформованості колективу.</p>
3. Вивчити забезпеченість психологічних умов управління навчальним закладом	<p>1. Провести оцінку та самооцінки стилю управління навчальним закладом та його підрозділами.</p> <p>2. Провести оцінку психологічного клімату студентського колективу.</p> <p>3. Провести методики оцінки та самооцінки емоційно-психологічного стану працівників та студентів.</p> <p>4. Перевірити наявність та вивчити зміст засобів мотивації та стимулювання працівників.</p> <p>5. Перевірити, чи має навчальний заклад результати оцінки стилю управління, психологічного клімату, емоційно-психологічного стану працівників та студентів, ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.</p>
4. Вивчити забезпеченість організаційних умов управління навчальним закладом	<p>1. Вивчити організаційну структуру управління – розподіл обов'язків між керівниками, структуру та функції колеґіальних органів.</p> <p>2. Вивчити перелік та зміст норм організаційного порядку, які діють у навчальному закладі, – положення, пам'ятки, інструкції, графіки робіт, розклади занять, екзаменів тощо.</p> <p>3. Вивчити організаційну структуру управління – розподіл обов'язків між керівниками, структуру та функції колеґіальних органів.</p> <p>4. Вивчити перелік та зміст норм організаційного порядку, які діють у навчальному закладі, – положення, пам'ятки, інструкції, графіки робіт, розклади занять, екзаменів тощо.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Перевірити наявність та зміст планів роботи навчального закладу та його підрозділів.</li> <li>6. Вивчити, яким чином збирається, аналізується, зберігається та використовується інформація про якість роботи навчального закладу та окремих викладачів.</li> </ol>
--	--

*Продовження таблиці 1*

5. Вивчити забезпеченість кадрових умов управління навчальним закладом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Штатний розклад та посадові обов'язки працівників.</li> <li>2. Анкетні дані на кожного працівника.</li> <li>3. Графік підвищення кваліфікації працівників.</li> <li>4. Графік атестації працівників.</li> <li>5. Бібліографічні та анотовані списки літератури.</li> <li>6. Картотеки педагогічного досвіду.</li> <li>7. Індивідуальні плани роботи викладачів, плани самоосвіти.</li> <li>8. Графік відкритих занять.</li> </ol>
6. Вивчити забезпеченість правових умов управління навчальним закладом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ліцензії та акредитаційні сертифікати.</li> <li>2. Законодавчі акти, що визначають діяльність навчального закладу.</li> <li>3. Нормативні документи, що регламентують діяльність навчального закладу.</li> <li>4. Міжнародні правові документи, декларації, пов'язані з освітою.</li> <li>5. Накази по навчальному закладу.</li> </ol>
7. Вивчити забезпеченість ергономічних умов управління навчальним закладом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативні санітарно-гігієнічні вимоги до розкладу занять, освітлення, температурного режиму, меблів, обладнання, чистоти приміщень, розміру площі на одного студента тощо.</li> <li>2. Графіки проведення санітарних днів.</li> <li>3. Плани роботи з покращання ергономічного стану.</li> <li>4. Графіки чергування.</li> <li>5. Результати поточної оцінки санітарно-гігієнічного стану приміщень.</li> </ol>
8. Вивчити забезпеченість медичних умов управління навчальним закладом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Графіки проведення диспансеризації студентів та працівників.</li> <li>2. Графіки проведення профілактичних щеплень.</li> <li>3. Узагальнені дані про тенденції зміни рівня захворювань шлунка, серцево-судинної системи, зору, хребта студентів та працівників.</li> </ol>

9. Вивчити забезпеченість умов управління навчальним закладом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інформація про управління майном – облік матеріальних цінностей, закупівля, переоцінка, списання матеріальних цінностей, управління автотранспортом, облік будівель та приміщень.</li> <li>2. Інформація про фінансову діяльність – облік прибутків та витрат, облік плати контрактників за навчання, облік плати за оренду приміщень, облік надходжень за виробничу діяльність.</li> <li>3. Інформація про заробітну плату працівників – дані про тарифікацію, облік робочого часу, облік заміन, нарахування заробітної плати.</li> </ol>
---	--

Таблиця 2.

### Технологія системного аналізу

Етапи системного аналізу	Наукові інструменти системного аналізу
<i>I. Аналіз проблеми</i>	
Виявлення, точне формулювання Аналіз логічної структури Аналіз розвитку (у минулому й майбутньому) Визначення зовнішніх зв'язків (з іншими проблемами) Виявлення принципової можливості розв'язання проблеми	Методи: сценарії, діагностичний, „дерева цілей”, економічного аналізу
<i>II. Визначення системи</i>	
Специфікація завдання Визначення позиції спостерігача Визначення об'єкта Виділення елементів (визначення границь розбивки системи) Визначення підсистем Визначення середовища	Методи: матричні, кібернетичні моделі
<i>III. Аналіз структури систем</i>	
Визначення рівнів ієрархії, аспектів і мов Визначення процесів функцій Визначення й специфікація процесів керування й каналів інформації Специфікація підсистем Специфікація процесів, функцій поточної діяльності (рутинних) і розвитку (цільових)	Методи: діагностичні, матричні, мережні, морфологічні, кібернетичні моделі
<i>IV. Формулювання загальної мети й критерію системи</i>	
Визначення цілей, вимог надсистеми Визначення цілей і обмежень середовища Формулювання загальної мети Визначення критерію Декомпозиція цілей і критеріїв по підсистемах Композиція загального критерію із критеріїв підсистем	Методи: експертних оцінок („Дельфі”), „дерева цілей”, економічного аналізу, морфологічний, кібернетичні моделі, нормативні операційні моделі (оптимізаційні, імітаційні, ігрові)
<i>V. Декомпозиція мети, виявлення потреб у ресурсах і процесах</i>	



Формулювання цілей: верхнього рангу; поточних процесів; ефективності; розвитку Формулювання зовнішніх цілей і обмежень Виявлення потреб у ресурсах і процесах	Методи: „дерева цілей”, мережні, описові моделі, моделювання
<i>VI. Виявлення ресурсів і процесів, композиція цілей</i>	
Оцінка існуючої технології й потужностей Оцінка сучасного стану ресурсів Оцінка реалізованих і запланованих проєктів Оцінка можливостей взаємодії з іншими системами Оцінка соціальних факторів Композиція цілей	Методи: експертних оцінок („Дельфи”), „дерева цілей”, економічного аналізу

*Продовження таблиці 2*

<i>VII. Прогноз і аналіз майбутніх умов</i>	
Аналіз стійких тенденцій розвитку системи Прогноз розвитку й зміни середовища Пророкування появи нових факторів, що здійснюють сильний вплив на розвиток системи Аналіз ресурсів майбутнього Комплексний аналіз взаємодії факторів майбутнього розвитку Аналіз можливих зрушень цілей і критеріїв	Методи: сценаріїв, експертних оцінок („Дельфи”), „дерева цілей”, мережні, економічного аналізу, статистичний, описові моделі
<i>VIII. Оцінка цілей і засобів</i>	
Обчислення оцінок за критерієм Оцінка взаємозалежності цілей Оцінка відносної важливості цілей Оцінка дефіцитності й вартості ресурсів Оцінка впливу зовнішніх факторів Обчислення комплексних розрахункових оцінок	Методи: експертних оцінок („Дельфи”), економічного аналізу, морфологічний
<i>VIII. Оцінка цілей і засобів</i>	
Обчислення оцінок за критерієм Оцінка взаємозалежності цілей Оцінка відносної важливості цілей Оцінка дефіцитності й вартості ресурсів Оцінка впливу зовнішніх факторів Обчислення комплексних розрахункових оцінок	Методи: експертних оцінок („Дельфи”), економічного аналізу, морфологічний
<i>IX. Відбір варіантів</i>	
Аналіз цілей на сумісність Перевірка цілей на повноту Відсікання надлишкових цілей Планування варіантів досягнення окремих цілей Оцінка й порівняння варіантів Сполучення комплексу взаємозалежних	Методи: „дерева цілей”, матричні, економічного аналізу, морфологічний

варіантів	
<i>X. Діагноз існуючої системи</i>	
Моделювання технологічного й економічного процесів Розрахунок потенційної й фактичної потужностей Аналіз втрат потужності Виявлення недоліків організації виробництва й керування Виявлення й аналіз заходів щодо вдосконалення	Методи: діагностичного, матричні, економічного аналізу, кібернетичні моделі

*Продовження таблиці 2*

<i>XI. Побудова комплексної програми розвитку</i>	
Формулювання заходів, проєктів і програм Визначення черговості цілей і заходів щодо їхнього досягнення Розподіл сфер діяльності та сфер компетенції Розробка комплексного плану заходів у рамках обмежень по ресурсах у часі Розподіл по відповідальних організаціях, керівниках і виконавцях	Методи: матричного, мережні, економічного аналізу, описові моделі, нормативні операційні моделі
<i>XII. Проєктування організації для досягнення цілей</i>	
Призначення цілей організації Формулювання функцій організації Проєктування організаційної структури та інформаційних механізмів Проєктування режимів роботи, механізмів матеріального й морального стимулювання	Методи: діагностичні, „дерева цілей”, матричні, мережні методи, кібернетичні моделі

Таким чином, системний підхід, як методологічна основа системного аналізу, забезпечує єдність і цілісність функцій управління, усіх груп умов, які необхідні для реалізації мети навчального закладу.

Подальшої розробки потребує деталізація методів системного аналізу, найбільш прийнятних на кожному з етапів системного аналізу управління навчальним закладом.

## Література

**1. Асаул А. Н.** Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров. –

СПб. : Гуманистика, 2007. – 280 с. **2. Бондар В. І.** Теоретичні основи і технологія педагогічного аналізу: управлінський аспект: навч. посібник. – К. : УДПУ, 1996. – 67 с. **3. Гаєвський Б. А.** Основи науки управління : Навч. посібник. – К. : МАУП, 1997. – 112 с. **4. Даниленко Л. І.** Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с. **5. Сльникова Г. В.** Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Сльникова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с. **6. Игнатъева А. В.** Исследование систем управления : Учеб. пособ. для вузов / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. **7. Капітонов Э. А.** Социология XX века / Э. А. Капітонов. – Ростов-н/Д : Феникс, 1996. **8. Маслов В. І.** Принципи управління як теоретична основа ефективності керівництва ПТНЗ закладами : Зб. наук. праць / М. О. Кириченко, В. В. Олійник. – Донецьк : ТОВ „Либідь”, 2001. – С. 57–64. **9. Пікельна В. С.** Управління школою / В. С. Пікельна, О. А. Удод. – Д. : Альфа, 1998. – 284 с. **10. Плотницький Ю. М.** Теоретические и эмпирические модели социальных процессов : Учеб. пособ. для вузов. – М. : Логос, 1998. **11. Поташник М.** Управление современной школой (В вопросах и ответах): Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов образования / М. Поташник, А. Мойсеев. – М., 1997. **12. Спицнадель В. Н.** Основы системного анализа: Учеб. пособ. – СПб. : Бизнес-пресса, 2000. **13. Сурмин Ю. П.** Теория систем и системный анализ: Учеб. пособ. – К. : МАУП, 2003. – 368 с. **14. Управление развитием школы** / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 462 с. **15. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с. **16. Черняк Ю. И.** Системный анализ в управлении экономикой. – М. : Экономика, 1975. **17. Шакуров Р. Х.** Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров – М. : Просвещение, 1990. – С. 208.

### **Тігаренко Н. О. Системний аналіз управління навчальним закладом.**

У статті розкрито актуальну проблему системного аналізу управління навчальним закладом, подано аналіз поняття

управління навчальним закладом, розкрито сутність системного аналізу та зміст основних етапів його застосування. Програма дослідження умов, необхідних для досягнення мети навчального закладу, а також технологія системного аналізу цих умов, яку запропоновано в статті, може бути запроваджена у будь-якому навчальному закладі.

**Ключові слова:** управління навчальним закладом, системний аналіз, технологія системного аналізу, методи та методологія системного аналізу.

### **Титаренко Н. А. Системный анализ управления учебным заведением.**

В статье раскрыта актуальная проблема системного анализа управления учебным заведением, представлен анализ понятия управления учебным заведением, раскрыта суть системного анализа и содержание основных этапов его применения. Программа исследования условий, необходимых для достижения цели учебного заведения, а также технология системного анализа этих условий, предложенная в статье, может быть использована в любом учебном заведении.

**Ключевые слова:** управление учебным заведением, системный анализ, технология системного анализа, методы и методология системного анализа.

### **Titarenko N. O. The System Analysis of Educational Institution Management**

The article reveals the topical problem of the system analysis of educational institution management. The analysis of the concept of educational institution management is introduced. The article draws our attention to the essence of the system analysis and the content of the main stages of its application. Research program of the conditions necessary for achievement of the purpose of educational institution, and technology of the system analysis of these conditions, offered in the article, can be implemented in any educational institution.

**Key words:** management of educational institution, system analysis, technology of the system analysis, methods and methodology of the system analysis.



# **СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ У СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

УДК 364-3:005.5

**О. І. Калашник**

## **ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ОСОБИСТОСТІ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

В умовах докорінної перебудови всіх сторін життя суспільства, проголошення суверенітету народу, розбудови української держави й утвердження її на світовому рівні надзвичайно гостро виступає проблема професіоналізму в усіх сферах управління [4; 5]. Перехід до ринкової економіки зумовлює суттєві зміни традиційних структур як системи підготовки взагалі, так і професійної зокрема, і ставить особистість в умови вибору: або бути професіоналом і вижити, або залишитися ніким. Отже, ринок є ефективним механізмом економічних відносин, функціонування якого стимулює підвищення ділової, підприємницької, організаторської активності суб'єктів управління. Усе це вимагає інноваційного підходу до підготовки та навчання керівників соціальних закладів, зумовлює впровадження нових управлінських технологій, передбачає зміну нормативних вимог до керівників соціальних закладів, до їх управлінської компетентності, здатності орієнтуватися в зростаючих інформаційних потоках, уміння створювати працездатні групи людей. Адже саме від цього залежить ефективність усього соціального управління як практичного, організуючого та регулятивного впливу держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення [4].

Необхідно зазначити, що в атмосфері дефіциту професійної компетентності та справжньої управлінської культури виникає проблема у неефективному соціальному управлінні. Звідси цілком логічно виникає питання професіоналізму управлінців, яке набуває сьогодні особливої значущості. Це, у свою чергу, вказує на необхідність вести мову про управлінську діяльність як про

професійну, функції якої виконуються спеціально підготовленими спеціалістами з управління, які можуть і вміють використовувати надбання науково-технічного прогресу, наукові розробки суміжних з управлінням наук і, у першу чергу, психології управління [1 – 3].

Враховуючи наявність в управлінській діяльності невирішених проблем, пов'язаних із професійною придатністю управлінців, метою цієї статті є розгляд проблеми професіоналізму управлінської діяльності й аналіз його компонентів.

Доцільно зазначити, що управління є специфічною сферою людської діяльності. Його ефективність залежить не стільки від особистих особливостей людини, скільки від знань і розуміння управлінських завдань, способів стимулювання й об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямі реалізації цілей організації.

Серед складних і важливих питань потрібно виділити соціально-психологічний аналіз діяльності керівника, механізмів групової динаміки та пошук шляхів оптимізації управлінської діяльності. Отже, формування ефективного управління потребує насамперед оволодіння (теоретичними, науковими) засадами управління як соціального феномена, вимагає від управлінця чіткого засвоєння понять і категорій, які відображають сутність і зміст цього феномена.

У процесі вивчення наукової літератури виявлено, що існує велика кількість різних думок щодо визначення категорії „професіоналізм діяльності”. Такі психологи, як Ш. Бюлер, П. Жане, С. Рубінштейн ототожнюють його з професійною придатністю, яка розглядається як сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення певної ефективності у тій чи іншій професії. Інша категорія дослідників ставить в один ряд поняття „професіоналі”, „майстерність”, вважаючи їх синонімами. Б. Ананьев [6] поняття „професіоналізм” розкриває як професійне самовизначення, або як самоосвіту, самовиховання.

Таким чином, у першу чергу потрібно наголосити на тому, що професіоналізм керівника соціального закладу є відображенням певного рівня готовності здійснювати управлінську діяльність. Отже, з одного боку, необхідно говорити про професіоналізм як інтегральну якість, властивість особистості, що формується у діяльності та спілкуванні, а, з іншого, – як процес і результат діяльності та спілкування. У зв'язку з цим доцільно згадати про основи професіоналізму, в яких закладена здатність керівника

соціального закладу здійснювати самооцінку, самоаналіз, саморозвиток, самоорганізацію та самоконтроль. Окрім того, професіоналізм як психологічне й особистісне утворення характеризується не тільки відповідними знаннями та навичками, але й здатністю до постановки та розв'язання професійних завдань. Важливе місце в цьому процесі посідає розвиток загальних і спеціальних здібностей, а також ставлення до управлінської діяльності, усвідомлення її ресурсів та обмежень, особистий досвід, індивідуальне бачення стилів і методів управлінської діяльності, методологічні установки та норми професійного мислення.

Що стосується компонентів професіоналізму управлінської діяльності, то доречно навести думку щодо цього Л. Орбан-Лембрик, яка їх поділяє наступним чином: професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання до досягнення вершин професійної управлінської діяльності, чинники зовнішнього середовища); професіоналізм спілкування та своєрідність стосунків, що складаються між керівниками та співробітниками; професіоналізм особистості керівника (характеристика знань, умінь і навичок, спеціальних здібностей, що підвищують ступінь готовності здійснювати управлінську діяльність, виховання, самоосвіту й освіту як умова досягнення вершин професіоналізму); сукупні показники активної діяльності співробітників, що характеризують їх психологічну та професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь і навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямоване на досягнення загальної мети організації, наявність спеціальних здібностей тощо) [2].

Отже, професіоналізм управління – це ціннісне відношення індивіда до управлінської діяльності, мотиваційна готовність здійснювати цей вид діяльності в умовах соціуму. Виходячи з вказаного вище, ключовим моментом у професіоналізмі управління є професійна компетентність. Вона дозволяє управлінцю успішно вирішувати різні види професійної діяльності. Таким чином, професійна компетентність відображає інтегративний результат взаємозв'язку потенційної діяльнісно-поведінкової сторін інноваційно-акмеологічної культури управлінця, яка виявляється в його конкретній діяльності.

Сказане вище вказує на те, що професійне становлення особистості керівника соціального закладу, динаміка її психічних



процесів, властивостей і якостей, розвиток професійних відносин і виконання професійних ролей невід’ємні від суспільних умов, обставин і подій. Але суспільна зумовленість передбачає індивідуалізований характер і спосіб участі особистості в управлінні, актуалізує суб’єктність статусу керівника соціального закладу в процесі здійснення ним управлінських функцій. Отже, керівник соціального закладу – це не той, хто обіймає певну посаду в адміністративній ієрархії, а той, хто реально виконує особливі функції керівництва соціального закладу, управління й організації. Ефективна реалізація методів у процесі управління для досягнення цілей організації, які дослідники називають „управлінськими технологіями” [4 – 5]. Управлінські технології не можуть бути універсальними, тому керівник соціального закладу повинен бути творчою особистістю, мотивованою на управлінську діяльність, професійно обізнаним з основними соціально-виховними теоріями.

Необхідно зазначити, що сучасне управління послідовно розгортається у бік психологізації, а пошук шляхів активізації людського чинника всередині організації та врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливих умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

Одним із принципових питань, на яке необхідно шукати відповідь, є формування у людини самосвідомості творчого, що містить у собі, з одного боку, певні особливості психічних пізнавальних процесів (інтелектуальні компоненти креативності), а з іншого – деякі властивості особистості (особистісні компоненти), які в сукупності складають творчий потенціал управлінця. У науковій літературі виділяють наступні основні функції креативності в управлінському спілкуванні:

- адміністративно-організаційні, коли керівник соціального закладу розподіляє обов’язки, контролює хід і результати виконання завдання, оцінює результат і несе відповідальність як за роботу окремого підлеглого, так і всього колективу перед вищим керівництвом;

- стратегічні, пов’язані з поставленими завданнями, вибором методів для їх здійснення. Реалізація керівником цих функцій дає можливість виявляти свій творчий потенціал;

- експертно консультативні, коли у процесі службової діяльності до управлінця звертаються як до компетентної людини, джерела достовірної інформації, найбільш кваліфікованого

спеціаліста;

- комунікативні – це вміння спілкуватися з людьми;
- виховні, коли керівник соціального закладу, приймаючи рішення і спрямовуючи колектив на досягнення поставленої мети, забезпечує виховний ефект у формуванні особистості своїх підлеглих;
- представницькі, коли керівник соціального закладу є офіційною особою, яка представляє свій колектив у соціальному середовищі [5].

Умовою успішної реалізації процесу цілеутворення та забезпечення досягнення мети є професійна зрілість спеціаліста. Професіоналізм тут виступає як достатній рівень розвитку професійної культури та самосвідомості, який забезпечує творче вирішення завдань діяльності.

Професійна самосвідомість як сформоване відношення до професії виражається у наявності зв'язаної системи мотивів, особистісних змістів і цілей, які склалися та постійно розвиваються. Професійна культура повинна включати в себе індивідуально вироблені стратегії, засоби орієнтації у дійсності, способи вирішення завдань праці для переведення її з особистісного в цільовий стан. Отже, найбільш важливими компонентами професійної культури управлінця є: системний світогляд і модельне міркування; професійна творча діяльність; праксеологічна, рефлексивна й інформаційна озброєність; компетентність діяльності, спілкування та саморозвитку; конкретно-предметні знання. Крім того, потрібно вести мову і про творчість управлінця, яка дозволяє уникати стереотипності в його діяльності, а відтак позбавляється елементів бюрократизму як деформації ціннісних орієнтацій у носіїв бюрократичної свідомості [5].

Таким чином, творче ставлення управлінця до виконання своїх обов'язків і дотримання законності є важливими засобами протидії бюрократичним деформаціям управлінського апарату в цілому.

Системне вивчення проблеми творчості дозволяє визначити її як цілісну, цілеспрямовану теоретичну та практичну діяльність людини, яка відрізняється новизною, оригінальністю, нестандартністю у загальносоціальному, груповому й індивідуальному плані. У процесі професійної діяльності реалізація біоенергетичних, інтелектуальних, емоційних, фізичних сил

людини призводить до загальносупільного значимого результату.

Професійна позиція фахівця постає як система сформованих установок та орієнтацій, відносин та оцінок внутрішнього й навколишнього досвіду, реальності та перспектив, а також власні притягання, які визначають характер дій, поведінку, місце та роль у службовій діяльності в повсякденному житті. Основне завдання для формування професійної позиції спрямовано на людину, яка являє собою психічну якість, що поєднує систему потреб-домінант, цінностей, прагнень, систем змістоутворюючих мотивів, закріплених у життєвих цілях, установках, перспективах, намірах, бажаннях та активній праці щодо їх досягнення. Конкретно-предметні знання мають важливе значення через те, що саме вони виступають першоосновою формування усієї професійної компетентності. Отже, професійний управлінець у своїй праці повинен спиратися на глибокі знання спеціальних, соціальних, психолого-акмеологічних, педагогічних, організаційних та інших аспектів, що мають як теоретичний, так і емпіричний характер. Конкретна спрямованість для спеціаліста кожного з намічених компонентів знання у професійній свідомості залежить від галузі практичної діяльності, положення в ієрархії службової структури й інших факторів. Тому система підготовки повинна забезпечувати насамперед засвоєння відповідних знань, бо вони є необхідною передумовою для реалізації процесу праці [8].

Отже, розглядаючи самосвідомість як фактор професійного зростання та творчої активності особистості, потрібно зазначити, що знання про себе або змістовна частина комплексу „Я” є поєднанням образів, уявлень, понять про свої особистісні риси, здібностей, мотивів та інших психологічних утворень, а ставлення до себе є відносно стійким почуттям, яке пронизує самосприйняття і „Я-образу”, і характеризує рівень розвиненості потреб у творчій праці. Форми та засоби розвитку і самоудосконалення спеціаліста значною мірою визначаються його концептуально-психологічним базисом. Для цього потрібно виділити два основні принципи розробки, організації та реалізації стратегії професіоналізації кадрів:

– перший – спеціаліст здатний продуктивно професійно зростати там і тоді, де і коли йому надана можливість для стимулюючого творчого розвитку, у процесі якого набувається досвід досягнення, здійснюється усвідомлення вперше отриманого продукту, яке веде до самостійного вибору нових завдань та цілей.

Іншими словами, успішний розвиток творчого потенціалу припускає побудову досвіду, який добре рефлексується;

– другий – розвиток творчого потенціалу і в цілому професіоналізація можуть бути продуктивними тільки за наявності взаємозв'язку між її змістом та способами, з одного боку, та змістом, цілями людини – з іншого.

Отже, продуктивна управлінська діяльність керівника соціального закладу забезпечується дотриманням цілісної сукупності загальних принципів, що відображають його входження в реальні зв'язки з навколишньою дійсністю, залежність продуктивності управлінської діяльності від рівня професійної компетентності, а також зв'язку між макрохарактеристиками керівника соціального закладу як індивіда, особистості, суб'єкта управлінської праці і творчої індивідуальності, на їх основі створюється психологічний механізм оптимізації управлінської діяльності. Керівник соціального закладу як провідний суб'єкт управління виконує інтегративну роль. Однак він як професіональний управлінець повинний уміти, дотримуючись єдиних, обов'язкових і загальних для усіх формальних правил, не втратити раціоналізм і не виділити зміст роботи із її форми.

Вважаємо, для профілактики професійних ризиків буде ефективним застосування застосування методів організації виконання управлінських рішень. Організаційно-методичні методи управління тісно пов'язані з методичною роботою. Специфічною формою методичної роботи у соціальних закладах є супервізія. У латинській мові *super* означає „over” (над), а *videre* – „see” (бачити), у дослівному перекладі з англійської мови супервізія означає „нагляд”, „керівництво”.

Однією із функцій супервізії є освітня функція, спрямована на те, щоб сприяти оволодінню соціальним працівником новими знаннями, інформувати, пояснювати, допомагати знаходити правильне рішення, якщо він звертається за допомогою, радити, консультувати, пропонувати нові методики й технології, тобто підвищувати рівень професійної майстерності соціального працівника.

На практиці найпоширенішою є менеджерська супервізія, і тому роль супервізора ототожнюють з ролями керівника. Тобто важливою вимогою до професіональних вмінь керівника соціального закладу є вміння здійснювати професійну підтримку (супервізію) своїх підлеглих.

Отже, розгляд проблеми професіоналізму управлінської діяльності та його компонентів дали можливість виявити складні теоретичні та практичні питання, що потребують вирішення в умовах докорінної перебудови всіх сторін життя суспільства, розбудови української держави й утвердження її на світовому рівні. Результати дослідження свідчать про те, що існує нагальна потреба в удосконаленні організаційних засад оптимізації професіоналізму особистості та діяльності керівників соціальних закладів і підвищення рівня їх готовності ефективно здійснювати управлінську діяльність. Крім того, перспективним напрямом подальших розробок вказаної проблеми є визначення пріоритетних шляхів і методів боротьби з бюрократизмом в управлінській діяльності.

### Література

- 1. Данчева О. В.** Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – К. : Лібра, 1999. – 270 с.
- 2. Орбан-Лембрик Л. Е.** Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.
- 3. Урбанович А. А.** Психология управления : учеб. пособ. / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2001. – 640 с.
- 4. Державне управління : словник-довідник** / [Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О., Варвар І. М. та ін.]; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
- 5. Державне управління в Україні : організаційно-правові засади : навч. посіб.** / [Нижник Н. Р., Дубенко С. Д., Мельниченко В. І. та ін.]; за заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 164 с.
- 6. Психологія професіоналізму управлінської діяльності** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/3323/97/>.
- 7. Професіоналізм як чинник становлення професійної культури керівника загальноосвітньої школи** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vuzlib.com/content/view/399/84/>.
- 8. Кулик Ю. Є.** Професіоналізм менеджера та деякі аспекти його розвитку [Електронний ресурс] / Ю. С. Кулик – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35153/16-Kulyk.pdf?sequence=1>.
- 9. Підготовка магістрантів зі спеціальності „Управління навчальними закладами” вимога часу** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vchu/N137/N137p158-160](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N137/N137p158-160). – Заголовок з екрана.

### **Калашник О. І. Професіоналізм особистості та діяльності керівника соціального закладу.**

Статтю присвячено проблемі професіоналізму управлінської діяльності керівника соціального закладу. Розглянуто професійно-особисті якості, необхідні керівникові соціального закладу.

**Ключові слова:** професіоналізм особистості, управлінська майстерність, керівник, управлінська діяльність, професіоналізм управління.

### **Калашник О. І. Профессионализм личности и деятельности руководителя социального заведения.**

Статья посвящена проблеме профессионализма управленческой деятельности руководителя социального заведения. Рассмотрены профессионально-личностные качества, необходимые руководителю социального заведения.

**Ключевые слова:** профессионализм личности, управленческое мастерство, руководитель, управленческая деятельность, профессионализм управления.

### **Kalashnik O. I. Professional Identity and Activity of the Head of a Social Institution.**

The article deals with the management professionalism of the head of a social institution. The author considers professional and personal qualities necessary for leaders of social institutions.

**Key words:** professional identity, management skills, manager, management activities, professional management.

УДК 364.6:005.6

А. О. Обітоцька

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ**

Упровадження стандартів соціальних послуг спрямоване на формування загальної культури якості в цій сфері та поліпшення якості життя людей, які не можуть самостійно подолати складних життєвих обставин та потребують сторонньої допомоги для цього.

Соціальні послуги та соціальна робота є базовими елементами системи соціального захисту. Завдяки індивідуальній спрямованості відповідно до кожної окремої ситуації соціальні послуги є найефективнішим видом соціальної допомоги, коли загальних послуг недостатньо для вирішення проблем людини. Тому якість надання соціальних послуг має велике значення як для людей, так і для держави.

Сучасне уявлення про якість послуг базується на принципі якомога повнішого виконання вимог та побажань користувача. Якість послуг відображає прийняті в агенції цінності та ставлення до людини. Якщо дії надавачів послуг відрізняються від очікувань клієнтів, це одразу викликає незадоволення та недовіру до цих надавачів. Якість послуг формують люди, які безпосередньо контактують з клієнтами, а також середовище, методи й засоби роботи, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Необхідність вивчення проблеми вдосконалення якості соціальних послуг зумовлена зорієнтованістю України на європейські стандарти у ракурсі вступу держави до ЄС.

Українська соціальна політика реалізовується через різні прийоми фінансового механізму забезпечення гідного рівня проживання кожного українця. Одним з основних елементів вказаного механізму є фінансування соціальних послуг.

Однак, як свідчить вітчизняна практика, зростання обсягів фінансування соціальних послуг, на жаль, не завжди забезпечує поліпшення якості життя людей, підвищення та ефективності надання соціальних послуг.

Тому для прийняття принципово нових рішень в області соціальної політики важливу роль відіграє вивчення зарубіжного досвіду.

Дослідженню категорії „послуга” в рамках теорій громадських благ присвячені праці А. Некипелова, А. Рубінштейна, П. Самуельсона та ін. Значний внесок у дослідження соціальної сфери в радянський час внесли такі вчені, як А. Кронрод, В. Козак, Д. Правдин, В. Рутгайзер, Л. Якобсон, та ін.

Серед науковців, які здійснили істотний внесок у розробку категорії якості та її оцінки, слід виділити праці Г. Азгальдова, Л. Вальраса, С. Вейнтрауб, Е. Демінга, С. Кирилової, Г. Клейнера, Н. Климової, А. Маршалла, Р. Хойера, М. Узякова, та ін.

Проблемою якості соціальних послуг займалися Т. Міщенко, Т. Семигіна, Міщенко, ґрунтовних робіт із цього

питання недостатньо. Мета статті полягає в розробці теоретико-методичних підходів та інструментарію формування системи менеджменту якості послуг у соціальній сфері на основі його комплексної оцінки.

Питання стандартизації професійної діяльності в соціальній сфері бере свій початок від концепції забезпечення якості соціальних послуг. Рух за особисті, громадянські, а згодом і за соціально-економічні права людини, що характеризує першу половину ХХ сторіччя, і який знайшов свій вихід в прийнятті низки міжнародних актів, мав вплив на всі аспекти суспільного життя.

Можна припустити, що зміни в підході до надання послуг дали поштовх до формулювань нових понять в соціальній сфері – таких як „якість послуг”, „гарантування якості”, „стандарти” тощо. Незважаючи на спільне семантичне коріння, уявлення про зміст поняття „якість” різняться з-поміж країн та сфер надання допомоги, що зумовлено різними системами цінностей, місцевими соціально-економічними, політичними ситуаціями. Елементом, єдиним для всіх підходів опису якості, є орієнтація на потреби клієнта або громади [3]. Так, Міжнародною організацією зі стандартизації надані нижчеприведені визначення понять у сфері якості.

Якість – це сукупність характеристик, які описують здатність товару чи послуги відповідати вимогам користувачів.

Система якості – сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів та ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю послуг.

Управління якістю послуг – методи та види діяльності оперативного характеру, які застосовує керівництво для виконання вимог до якості послуг.

Показник якості послуг – кількісна характеристика однієї або декількох властивостей послуги, які найбільше ілюструють досягнення результату.

Рівень якості послуги/обслуговування – відносна характеристика якості, яка базується на порівнянні фактичних значень із нормативними значеннями показників якості.

Для соціальних послуг також варто використовувати поняття, які прийняті міжнародними стандартами.

Отже, стандарт якості соціальної послуги – нормативний акт, який визначає сукупність характеристик/властивостей, що описують здатність послуг відповідати потребам отримувачів і



найбільше впливають на рівень їх задоволеності.

Потреби отримувача допомоги також лежать і в основі концепцій, що розглядають якість як сукупність певних компонентів або факторів, важливих для тієї галузі, в якій вони прийняті.

Хоча розуміння якості є базовим для надання послуг, в соціальній галузі частіше використовується поняття гарантування якості – багатостороннього процесу, що має на меті покращення результатів надання послуг за напрямками-показниками стану здоров'я, функціональної спроможності, добробуті та задоволеності користувачів послуг. Основними завданнями такого процесу є стимулювання створення оточення, в якому кожний залучений сприяє підтриманню якості; сигналізуванню про проблеми та шляхи їх вирішення; формування відповідальності за впровадження необхідних для поліпшення якості змін [1].

Важливість уніфікації ключових показників та визначень якості задля забезпечення єдиного рівня надання допомоги стала поштовхом до встановлення стандартизованих рамок або так званих стандартів, брак яких є „найголовнішим бар'єром для розуміння та забезпечення якості для послуг...” [7].

Існує декілька підходів до визначення стандартів. Так, стандарт може бути визначений як еталон, певний рівень, міра, відповідно до яких оцінюється якість виконання [6]. Стандарти також розглядаються і як певні задокументовані очікування (наприклад, від практики соціальної роботи), що оцінюються відповідно до встановлених критеріїв. Такий зміст можуть мати, приміром, етичні стандарти соціальних працівників [8].

Стандарти можуть мати різні рівні регулювання. Мінімальні, або базові стандарти, встановлюють найнижчий поріг, який гарантує безпеку та ефективність діяльності, базисний рівень для якості послуг, у той час як стандарти вищої якості є стандартами, що перевершують цей мінімальний рівень і затверджують цілі, яких слід прагнути [1].

За своєю природою, суттю, стандарти також можуть бути розподілені на стандарти, які стосуються середовища, та стандарти якості життя. Стандарти, що стосуються середовища, або структурні стандарти, регулюють технічну частину забезпечення надання послуг, спорудження будинків, інтер'єрів, вимог щодо охорони здоров'я та гігієни, одягу та їжі, персоналу, його обов'язків, відповідальності і розмірів оплати, бухгалтерії – тобто

охоплюють людські, фінансові та матеріальні ресурси. Такі стандарти спрямовані на підтримання функціонування агенцій [1, с. 7].

Стандарти якості життя безпосередньо стосуються основи надання послуг і можуть бути представлені в тому числі у вигляді:

- процедурних стандартів, що регулюють діяльність – надання послуг або управління – і можуть мати форму правил, процедур, політик, графіків та планів виконання;

- стандартів результату – клінічних та неклінічних результатів діяльності, яка визначається наявними ресурсами [1, с. 3].

Ключовим у розумінні цього типу стандартів є поняття якості життя, яка може бути визначена як ступінь задоволення матеріальних та нематеріальних потреб індивідуумів, родин та спільнот, що визначається як об'єктивними (кількісними та якісними, матеріальними та вартісними), так і суб'єктивними показниками (міра задоволеності умовами життя та різними його аспектами) [5].

Зазначені стандарти, незалежно від виду, слугують інструментом поширення кращих практик, що відповідають потребам клієнтів, існуючим уявленням і критеріям якості, а також слугують інструментом контролю за наданням послуг, оскільки можуть бути використані як основа для інспекційної або внутрішньої перевірки.

У сучасних умовах стандарти якості соціальних послуг відіграють провідну роль в успішній роботі соціальної агенції та в досягненні головного результату надання соціальних послуг – поліпшення якості життя людей, які ці послуги отримують.

Головні проблеми чинної державної системи соціальних послуг – сталі механізми, методи та пріоритети, які панують ще з радянських часів, жорстка регламентація організаційної форми соціальних агенцій та прив'язаність фінансування до сталої мережі державних соціальних закладів – гальмують розвиток системи відповідно до потреб і змін, що відбуваються у суспільному житті [9].

Сучасна система соціального захисту в Україні потребує нових підходів до формування та застосування стандартів соціальних послуг. Уведення нових стандартів в Україні базується на державній політиці щодо наближення до європейського рівня і є одним із стратегічних напрямів реформування сфери соціального

захисту. Роль уряду полягає у запровадженні стандартів, які б забезпечили реалізацію стратегії поліпшення якості життя громадян. Насамперед, необхідно змінити стереотипи розуміння стандартів, змістити фокус із технічних аспектів на якісні. Такі підходи передбачають встановлення стандарту як принципу та визначення очікуваних наслідків для отримувачів. Дотримання стандартів має забезпечуватися професіоналізмом працівників. Стандарти повинні бути гнучкими й надавати соціальним службам можливість автономно визначати найкращі шляхи вирішення проблем клієнтів.

Одна з головних особливостей системи управління якістю є її здатність до постійного покращання як внутрішніх, так і зовнішніх процесів, що безпосередньо впливає на якість послуг, що надаються, а, отже, запровадження цієї системи в органах місцевої влади є механізмом підвищення якості соціальних послуг, який, у свою чергу, сприятиме й ефективному функціонуванню організації, в якій його запроваджено. Вищезазначені процеси управління якістю соціальних послуг можуть бути включені до системи управління якістю соціальних послуг на місцевому рівні.

Під час створення системи управління якістю соціальних послуг необхідно врахувати той факт, що одним з напрямлень соціальних послуг є запобігання складних життєвих обставин, які спричиняють потребу в отриманні соціальних послуг, а, отже, це повинно бути відображено в одному з процесів роботи системи, що й має стати напрямком подальших досліджень.

Важливість уніфікації ключових показників та визначень якості задля забезпечення єдиного рівня надання допомоги стала поштовхом до встановлення стандартизованих рамок, або так званих стандартів, брак яких є найголовнішим бар'єром для розуміння та забезпечення якості для послуг.

## Література

**1. Білсем Е.** Поліпшення стандартів захисту дітей: розвиток спеціальних послуг для дітей та сімей у країнах Східної Європи та Центральної Азії: Концептуальна доповідь (Доповідь підготовлена в рамках спільного проекту за підтримки ЮНІСЕФ – Світового банку „Зміна поглядів, політики і життя”, програми, створеної для підтримки національних програм зменшення інституалізації вразливих індивідів у Східній та Центральній

Європи та Центральній Азії) / Е. Білсем, Р. Готестам. – Лютий. – 2002. – 26 с. **2. Ньюмен К.** Ефективні стандарти соціального захисту: правова основа [порівняльне дослідження] / К. Ньюмен // Соціальні послуги: як побудувати українську модель на європейських підходах. – К., 2006. – С. 127–144. **3. Розпорядження** Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2007 року №178-р // Офіційний вісник України. – 2007. – № 28. – С. 69-71. **4. Семигіна Т. В.** Соціальні послуги в Україні: сьогодення та перспективи / Т. В. Семигіна. – К.: ВК „Зірка”, 2007. – 52 с. **5. Семигіна Т. В.** Організація надання соціальних послуг на рівні громади як загальна тенденція розвитку соціальної роботи / Т. В. Семигіна // Соціальна політика, соціальна робота й охорона здоров'я: як Україні досягти європейського рівня якості послуг? : зб. тез конф. – К.: Сфера, 2007. – С. 35–39. **6. Система** управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000-2000) : ДСТУ ISO 9000 2001. – К.: Держстандарт України, 2001. – 33 с. **7. Review of State Quality Assurance Programs for Home Care: Executive Summary / Macro Systems, Inc., U.S. Department of Health and Human Services.** – April, 1989. **8. Standards for quality HIV Care: a tool for quality assessment, improvement, and accreditation. Report of a WHO Coalition Meeting on the Accreditation of Health Service Facilities for HIV Care.** – 10–11 May 2004. – Geneva, Switzerland. – [Cited 2005, 16 August]. – Available from: <http://whqlibdoc.who.int/hq/2004/9241592559.pdf>.

#### **Обітоцька А. О. Система менеджменту якості соціальних послуг.**

У статті розкрито питання якості соціальних послуг, визначено передумови та необхідність формування системи менеджменту якості соціальних послуг, розглянуто необхідність використання стандартів якості соціальних послуг та їх види.

**Ключові слова:** якість соціальних послуг, стандарт якості соціальних послуг, якість життя, соціальне гарантування, управління якістю соціальних послуг.

#### **Обитоцкая А. А. Система менеджмента качества социальных услуг.**

В статье раскрыты вопросы качества социальных услуг, определены предпосылки и необходимость формирования системы менеджмента качества социальных услуг, рассмотрены

необходимость использования стандартов качества социальных услуг и их виды.

**Ключевые слова:** качество социальных услуг, стандарт качества социальных услуг, качество жизни, социальное обеспечение, управление качеством социальных услуг.

### **Obitotska A. O. Quality Management System of Social Services.**

The article considers problems of social services quality, defines conditions and need for a quality management system of social services, and investigates the necessity of using quality standards of social services and their types.

**Key words:** quality of social services, the standard of social services, quality of life, social assurance, quality management of social services.

**УДК [364-7:005]:316.628**

**Ю. В. Піягіна**

### **УПРАВЛІНСЬКІ УМОВИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВАХ СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

Конфлікти супроводжують життя практично кожної людини, виявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми. Нічого дивного в цьому немає. Як зауважив американський психолог Б. Вуп, „Життя – процес вирішення нескінченної кількості конфліктів. Людина не може уникнути їх. Він може вирішити брати участь у виробленні рішень або залишити це іншим”. Соціальний заклад не є винятком.

Конфлікти неминучі, тому потрібно знати, як запобігати їх деструктивності, негативним проявам і руйнівним наслідкам, як поводитися у конфліктних ситуаціях, та які потрібні управлінські умови до подолання конфліктів у колективах. Ці знання потрібні керівникам соціальних закладів, щоб своєчасно втрутитись у

конфлікт, який виник у колективі цього закладу, та спрямувати його протікання у конструктивному напрямі.

Науковому осмисленню проблеми подолання конфліктів у соціальних закладах сприяють роботи з теорії соціального управління (М. Альберт, А. Кравченко, М. Мескон, І. Тюрин, А. Файоль, Ф. Хедоурі та ін.), праці в галузі освітнього менеджменту українських (Л. Галіцина, Л. Даниленко, Л. Карамушка, Л.Е. Обран-Лембрик, К. Помазан, В. Шпалінський та ін.) і російських учених (Ю. Конаржевський, В. Крижко, П. Куконков, Е. Павлютенков та ін.).

Аналіз наукових джерел показав, що фундаментальних досліджень із проблеми управління конфліктами в соціальних закладах не так багато. Саме тому, враховуючи актуальність зазначеної проблеми та необхідність її глибокого і послідовного рішення на рівні управлінської теорії та практики, нами була обрана тема статті.

Метою цієї статті є висвітлення сутності конфліктів в колективах соціальних закладів, та відокремлення управлінських умов подолання конфліктів у колективах соціальних закладів.

Зважаючи на різноманіття видів конфліктів і відмінностей в їх визначенні, у першу чергу необхідно надати таку дефініцію конфлікту, яка була б загальною для всіх їх видів. Конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згод між двома та більше сторонами [7, с. 11]. Це крайнє загострення суперечностей сторін, пов'язане з відмінностями їхнього становища в суспільстві й з цим реальної чи надуманої суперечності інтересів, цілей і цінностей; зіткнення і протиборотство (протидія) певних систем [6, с. 371]. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі визначають конфлікт як відсутність згоди між двома або більш сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами [5, с. 33–34].

Науковці, які займаються проблемами управління, визначають поняття конфлікт із точки зору функціонування організації. Н. Туленков визначає конфлікт як зіткнення протилежних інтересів, що відбивається на діяльності окремої людини і соціальної групи в цілому [8, с. 64].

У сучасній науковій літературі відсутнє чітке визначення поняття управлінські умови, тому ми спробуємо визначити його шляхом визначення двох понять „управлінські” та „умови”.

Поняття „управлінські” ми пропонуємо виокремити із визначення поняття „управління”. Властиві людям потреба і здатність працювати разом, в організації один з одним, вимагають координації індивідуальних дій, їх узгодження, кооперації, інакше кажучи, управління спільною діяльністю [2]. А. Кравченко, І. Тюріна розглядають управління як універсально-історичну категорію, що відображає управлінські стосунки, що існують в будь-якому, – як ринковому, так і неринковому – суспільстві [3, с. 4]. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягнути цілі організації [5].

Для того, щоб визначити поняття „управлінські умови”, нам потрібно визначити дефініцію ще одного поняття – „умова”.

Умова – це сукупність чинників, що впливають на працездатність і здоров’я людини в процесі виробничої діяльності: виробничо-технічні, санітарно-гігієнічні, загальні умови праці; сукупність тих незалежних від чинників явищ, які перетворюють можливість, що концентрується в причині породження слідства в дійсність [4].

Із допомогою обраних нами визначень понять „управління” та „умови” ми надамо визначення поняттю „управлінські умови”. На наш погляд, управлінські умови – це система факторів, правил, які забезпечуватимуть ефективність процесу управління, організацію стратегії діяльності й досягнення основної мети. Можна відокремити наступні управлінські умови: організаційні, психологічні, інформаційні, фінансові, матеріально-технічні.

Для успішного подолання конфліктів у колективі керівнику потрібно фінансове, матеріально-технічне забезпечення; створити ефективну систему охорони праці та позитивний психологічний клімат у колективі; визначити кількість та наявність штатних одиниць і провести чіткий розподіл функціональних обов’язків між заступниками та підлеглими; підбір та навчання кадрів та своєчасне інформаційне забезпечення кадрів.

Розглянемо деякі управлінські умови, які, на нашу думку, є дуже вагомими при подоланні конфліктів, які виникають у колективах.

Кадрова робота. В умовах динамічного типу організації кадрова робота будується на нових принципах. Якщо узагальнити основні зміни в області кадрової роботи і намітити напрям цих

змін, то можна стверджувати наступне: управління кадрами на основі принципу стабілізації колективу змінилося управлінням на основі принципу ефективності, тобто метою кадрової роботи стає створення не просто стійкого, але ефективного колективу.

Відбір фахівців із певними компетенціями. Метою цього виду кадрової роботи є пошук працівників, які відповідають вимогам певної професії. На відміну від профорієнтації і профконсультації, мета яких вплинути на вибір, який робить сам працівник, про профвідборі, навпаки, професія вибирає працівника.

Адаптація працівника до умов праці у новому колективі або нового виду діяльності. Цей вид кадрової роботи передбачає комплекс заходів, що забезпечують якнайшвидше „вростання” працівника в нові для нього умови роботи.

Наступними умовами, які впливають на успішність подолання конфліктів в колективах соціальних закладів, є психологічні умови. У першу чергу – психологічний клімат.

Психологічний клімат – це сукупність внутрішніх умов, створюваних у процесі розвитку і життєдіяльності групи, колективу [1].

Аналіз літератури показав, що ознаками наявності таких внутрішніх умов є: наявність позитивної перспективи як для групи в цілому, так і для кожного члена групи; моральна атмосфера, в якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного; жорсткість чи слабкість соціального контролю, яка характеризується ставленням до критичних оцінок, висловлюваних членами групи з приводу різноманітних аспектів спільної діяльності.

Також важливою умовою управління конфліктними ситуаціями складає вивчення й уміння застосовувати на практиці у взаємодії з різними людьми психологічних механізмів впливу. Вивчення цих психологічних механізмів впливу і вироблення навичок їхнього практичного застосування можуть зіграти важливу роль в управлінському впливі на конфліктні ситуації, а також на взаємодії суперників.

Уникнути конфліктної ситуації повністю неможливо, тому що багато чого в її джерелах знаходиться поза владою керівника, але послабити її вплив можна й потрібно, а для цього й потрібне відокремлення управлінських умов подолання конфліктів у колективах соціальних закладів.



## Література

1. **Аникеева Н. П.** Психологический климат в коллективе / Аникеева Н. П. – М. : Просвещение. 1989. – 312 с.
2. **Конаржевский Ю. А.** Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский – М. : Центр „Педагогический поиск”, 2000. – 224 с.
3. **Кравченко А. И.** Социология управления: фундаментальный курс [учеб. пособие для студентов высших учебных заведений] / А. П. Кравченко, И. О. Тюрина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Академический Проект, 2005. – 1136 с.
4. **Мир** словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mirslovarei.com/content\\_biz/U'slovija-Truda-13164.html](http://mirslovarei.com/content_biz/U'slovija-Truda-13164.html). – Назв. с экрана. – Дата обращения: 25.03.2013.
5. **Обран-Лембрик Л. Е.** Психологія управління: [посібник] / Обран-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 963 с. (Альма-матер).
6. **Почебут Л. Г.** Организационная социальная психология: [учеб. пособ.] / Л. Е. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Изд-во „Речь”, 2002. – 298 с.
7. **Скібіцька Л. І.** Конфліктологія: навч. посібн. – К. : Кондор, 2011. – 384 с.
8. **Управление персоналом:** [учебник для вузов] / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ. – 2002. – 560 с.

### **Піягіна Ю. В. Управлінські умови подолання конфліктів у колективах соціальних закладів.**

Актуальність матеріалу, викладеного в статті, обумовлена нагальними проблемами управління соціальними закладами, а саме у вирішенні конфліктних ситуацій у цих закладах. Відокремлення управлінських умов подолання конфліктів у колективах соціальних закладів, розглянутих у статті, є важливим для створення керівником налагодженого колективу. Автором були розглянуті вагомі управлінські умови при подоланні конфліктів, які виникають у колективах. Розглянутий матеріал допоможе створенню системи управління якістю адміністративних, соціальних та освітніх послуг.

**Ключові слова:** конфлікт, подолання, соціальний заклад, управлінські умови.

### **Пиягина Ю. В. Управленческие условия преодоления конфликтов в коллективах социальных заведений.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена неотложными проблемами управления социальными

заведеннями, а саме в розв'язанні конфліктних ситуацій в цих закладах. Обособлення управлінських умов подолання конфліктів в колективах соціальних закладів, розглянутих в статті, є важливим для створення керівником злагодженого колективу. Автором були розглянуті вагомі управлінські умови при подоланні конфліктів, які виникають в колективах. Розглянутий матеріал допоможе створенню системи управління якістю адміністративних, соціальних і освітніх послуг.

**Ключевые слова:** конфлікт, подолання, соціальне заклад, управлінські умови.

### **Piyagina Y. V. Managerial Conditions to Overcome Conflicts in the Staff of Social Institutions**

The urgency of the material presented in the article is caused by the pressing problems of social institutions management, namely resolving conflicts in the institutions. The branch management-conflict conditions in communities of social institutions considered in the article are important for creating a well-organized team by the manager. The author revealed significant managerial conditions for overcoming the conflicts that arise in the teams. The considered material will help to create a system of quality management of administrative, social and educational services.

**Key words:** conflict, overcoming, social institution, management conditions.

УДК 364 – 7 (477)

Т. В. Сич

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Якість – поняття, що сьогодні на вістрі дискусій не тільки в Україні, а й у міжнародному просторі. Привернення уваги до проблеми якості тісно пов'язано із демократичними перетвореннями у сфері соціального, політичного, економічного

життя в Україні, які породжують реформи в соціальній сфері, і сфера надання соціальних послуг не є винятком. Адже зміни, що стосуються життя сучасного українського суспільства, спричинені не тільки необхідністю оновити та змінити суспільство; вони є наслідком взаємовпливів та закономірних трансформацій, що відбуваються у всьому світі.

Намагаючись йти в ногу з часом, розвинене демократичне суспільство повинне особливу увагу приділяти таким поняттям, як якість життя, невід'ємною складовою якого є соціальна захищеність та якість соціального обслуговування громадян. У Стратегії реформування системи надання соціальних послуг, затвердженій 2012 року, зазначається, що одним із пріоритетних завдань держави є забезпечення реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією України, наближення стандартів життя до європейських [5]. Тобто, удосконалення системи надання соціальних послуг є актуальним завданням у сфері соціального захисту населення і полягає у впровадженні спеціальних заходів та механізмів управління, спрямованих на забезпечення й підвищення якості цих послуг.

Питання управління якістю соціальних послуг досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Л. Берри, О. Іванова, С. Іленкова, Н. Іленкова, О. Косенко, Ю. Куц, С. Москаленко, К. Ньюмен, А. Парасураман, А. Саньял, Р. Тофтгісова-Матерон, Ю. Шаров, А. Черноусов, С. Ягудін, А. Яскевич та ін. Проте на сьогодні й досі виникають питання щодо реформування системи соціальних послуг і необхідності впровадження систем управління якістю соціальної роботи.

Одна з проблем, пов'язаних із управлінням якістю, – це відсутність єдиного погляду на неї. Для ряду науковців поняття управління якістю охоплює все, що стосується процесу надання послуги (В. Качалов, М. Кісіль, Ф. Кумбас, В. Лазарев та ін.), у той час як для інших (А. Гаврилов, І. Зінов'єв, Г. Капто, Г. Тимошко та ін.) воно зводиться до вимірювання певних результатів, оцінок діяльності працівників.

У соціальній роботі, для якої процес часто є не менш важливим, ніж результат, непросто визначити її ефективність і якість. Для цього недостатньо ні економічних розрахунків, ні суб'єктивно-психологічних оцінок. Єдине розуміння в суспільстві якості соціальної послуги має не останнє значення в успішності процесу реформування системи надання соціальних послуг.

Мета статті – розкрити сутність поняття „якість соціальної послуги”, розглянути проблемні аспекти в процесі реформування системи соціального обслуговування громадян в Україні та визначити перспективні напрями щодо підвищення якості соціальних послуг.

На сучасному етапі розвитку в теорії управління якістю виділяються чотири загальні концепції якості у відповідності: стандарту, вживанню, вартості та потребам [2].

У соціальній роботі багатьох країн критеріями якості послуг вважають їх корисність і схвалення їх клієнтами, оперативність реакції на їхні потреби й позитивну оцінку ними цієї реакції, позитивний вплив на поліпшення якості життя клієнтів (вони повинні відчувати, що система обслуговування має на меті поліпшення їхнього життя), тобто якість послуги розуміється як відповідність вживанню, потребам клієнтів та її ефективність [1].

Стандартні вимоги відіграють теж важливу роль у соціальній роботі. У багатьох країнах існують нормативи і стандарти, покликані забезпечити належний якісний рівень послуг, підвищення кваліфікації соціальних працівників, упровадження системи контролю за якістю освіти.

Розглянемо, як розуміється якість соціальних послуг у Концепції реформування системи соціальних послуг, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2007 р. № 178-р. У Концепції проголошується, що система соціальних послуг повинна відповідати таким вимогам:

- 1) орієнтованість на задоволення потреб отримувачів послуг;
- 2) адресність надання послуг;
- 3) залучення отримувача послуг до розв’язання власних проблем;
- 4) децентралізація системи надання соціальних послуг;
- 5) створення для надавачів соціальних послуг усіх форм власності рівних умов на ринку таких послуг;
- 6) ефективність надання соціальних послуг;
- 7) прозорість та підзвітність системи соціальних послуг;
- 8) забезпечення якості соціальних послуг;
- 9) використання найкращого досвіду [3].

Метою здійснення реформування у названій концепції визначається підвищення ефективності функціонування системи соціальних послуг та наближення її до потреб отримувачів. Тобто,

мета реформування системи соціальних послуг та названа більшість вимог до соціальних послуг зорієнтовані на концепцію якості у відповідності потребам.

Орієнтує на відповідність вживанню вимога адресності надання соціальних послуг, яка передбачає диференціацію надання соціальних послуг з урахуванням умов життя їх отримувача.

На відповідності вартості послуги спрямовує вимога ефективності надання соціальних послуг, яка передбачає підвищення ефективності управління бюджетними коштами.

Необхідно звернути увагу на вимогу залучення отримувача послуг до розв'язання власних проблем, яка виражається у подоланні споживацького підходу до отримання соціальних послуг, розвиток самостійності й активності отримувача послуг, його власних можливостей у розв'язанні проблем, що виникають.

Ця вимога відповідає одному з провідних принципів сучасної концепції TQM (Total Quality Management), а саме концентрація уваги не на виявленні невідповідностей, а саме на їх попередженні. Якщо розглядати соціальне обслуговування громадян як забезпечення певного рівня якості життя, ця вимога є дуже важливою.

Соціальні послуги, як правило, задовольняють лише невідкладні потреби вразливих груп населення, не орієнтовані на запобігання виникненню складних життєвих обставин, недостатньо формують в осіб навички реінтеграції в суспільство, що призводить до утримання значної кількості таких осіб під опікою держави та повторної появи потреби у соціальній послугі.

Орієнтує на концепцію якості відповідно до стандартів вимога забезпечення якості соціальних послуг, що розглядається в Концепції як введення мінімальних державних стандартів якості та здійснення постійного контролю за їх дотриманням, регулювання діяльності з надання соціальних послуг шляхом ліцензування та реєстрації суб'єктів, що надають соціальні послуги, застосування економічного та адміністративного механізму, що обумовлює конкуренцію на ринку соціальних послуг і стимулює підвищення рівня якості таких послуг.

Таким чином, можна зробити висновок, що у названій Концепції якість освітніх послуг розглядається у відповідності до сучасних концепцій якості.

Але хоча останніми роками й відмічається зростання кількості прийнятих державних соціальних програм, концепцій,

стратегій, законів, спрямованих на покращення соціального захисту населення, однак існує багато проблем щодо їх послідовності впровадження та реалізації.

Так, із одного боку, відмічається поява нових видів соціальних послуг, зростання обсягів соціального обслуговування, появи нових державних й приватних закладів соціального обслуговування, з іншої – для сучасного стану розвитку системи надання соціальної послуги в Україні характерна недосконалість нормативно-правової бази та відсутність уніфікованих стандартів соціальних послуг, зорієнтованих на забезпечення їхньої якості.

Часто послуги для однієї цільової групи регулюються нормативними актами різних міністерств, які недостатньо між собою синхронізовані, що ускладнює процес управління соціальною роботою. Існує також значна кількість альтернативних форм соціальних послуг, які створені й надаються недержавними організаціями та залишаються поза увагою регуляторних документів.

Відповідно до сучасних теорій якості, *покращення якості здійснюється заради клієнтів, його метою є задоволення потреб споживачів (виділено авт.)*. Але у зв'язку з тим, що клієнти соціальної роботи мають специфічні риси, стан фізичного або психічного здоров'я, вони не завжди спроможні адекватно оцінити якість соціальної послуги. Тому у відношенні до якості соціальних послуг акцентується відповідність послуг певним стандартам, що є більш об'єктивною оцінкою їхньої якості.

Але існують певні ускладнення встановлення стандартів якості тому, що неможливо достовірно описати та виміряти кількісно ступінь задоволеності клієнта послугою, вплив послуги на якість його життя, якість спілкування персоналу з клієнтом.

Для забезпечення якості соціальних послуг на державному рівні важливо не лише встановити вимоги, а й забезпечити дотримання цих вимог усіма надавачами послуг, передбачити санкції за недотримання вимог стандартів. Це може бути реалізовано за допомогою державного ліцензування та атестації соціальних послуг. Але в Україні, на відміну від інших держав, поки що ці системи не сформовано.

В рамках курсу „Управління якістю соціальної послуги” магістрантами спеціальності „Управління соціальним закладом” були проаналізовані чинні стандарти та проекти стандартів соціальних послуг на відповідність міжнародним нормам в галузі

застосування соціальних стандартів.

З'ясовано, що чинна в Україні система державних соціальних стандартів не є цілісною. Чинні державні соціальні стандарти встановлюють лише нормативи функціонування конкретних державних закладів. Вони містять виключно кількісні показники, на основі яких здійснюється розрахунок необхідних для підтримки закладу державних коштів. Зміст та якість послуг лишаються поза увагою стандартів, бо вони не містять критеріїв її оцінки, не передбачають оцінювання якості соціальної послуги клієнтами соціальної роботи. Також ці стандарти не визначають обсягу необхідного споживання людиною соціальних послуг, не передбачають здійснення моніторингу якості послуги.

У проєктах стандартів враховано більшість названих недоліків, але окремі документи потребують доробки. Хоча сьогодні вже існує понад десяток проєктів стандартів соціальних послуг, упровадження нових соціальних стандартів в практику надання соціальних послуг в країні відбувається досить повільно [4].

Одним із важливих механізмів підвищення якості надання є соціальне замовлення.

У ряді країн закупівля послуг регулюється Законом „Про суспільне замовлення» (Великобританія, Польща, Литва й інші країни ЄС), в якому визначено порядок формування замовлення й основні критерії вибору постачальника послуги (найменша ціна, наявність економічних і технічних переваг та ін.). Але в Україні існують поодинокі приклади застосування соціального замовлення у зв'язку з тим, що цей процес законодавчо недостатньо врегульовано, а також, за вітчизняною системою управління соціальною роботою, фінансується організація, а не послуга.

Також на сьогоднішній день не розроблено державний мінімальний стандарт якості, що є невід'ємною складовою державних стандартів соціальних послуг, обов'язковим для дотримання усіма суб'єктами надання соціальних послуг незалежно від форми власності, ключовим механізмом для забезпечення якості на національному рівні та стимулом для постійного поліпшення системи соціальних послуг.

Поряд із цим слід зауважити, що якість соціальної послуги не стала характеристика й вона в значній мірі залежить не тільки від наявності стандартів, які її регламентують, а й від того, наскільки система управління зорієнтована на покращення якості

послуги. Управління якістю є частиною загального менеджменту організації, що реалізується систематично та послідовно. Тому для забезпечення якісного розвитку соціального обслуговування необхідно як періодично переглядати встановлені стандарти, так і постійно вдосконалювати систему управління соціальними закладами.

На сьогодні у світі все частіше в роботу державного сектора впроваджуються ринкові механізми й методи управління, що застосовуються в приватних компаніях. Одним із таких прикладів є впровадження міжнародних стандартів серії ISO, які є визнаними інструментами менеджменту, що забезпечує підвищення якості на основі впровадження систем управління якістю, цілеспрямованості та прозорості управління, задоволення споживачів і успішність роботи будь-якої організації в умовах ринку. На міжнародному рівні ці стандарти встановили єдиний, визнаний у світі підхід до договірних умов з оцінювання системи якості та водночас регламентують відносини між виробниками та споживачами товарів і послуг. Основна направленість цих стандартів – це орієнтація на споживача, його потреби та побажання.

Але в практиці управління соціальним закладом зазвичай не створюються системи управління якістю; у кращому випадку, використовуються окремі її елементи.

Окремого розгляду потребують питання забезпечення необхідного рівня кваліфікації соціальних працівників та обізнаність керівників соціальних закладів щодо сучасних теорій та технологій управління якістю, що є невід'ємною умовою покращення якості надання соціальних послуг.

Таким чином, утілення ефективних ринкових механізмів функціонування соціальних закладів, забезпечення в Україні європейського рівня якості соціального обслуговування вимагає впровадження якісно нових підходів до встановлення соціальних стандартів та нормативів, зазначення механізми їхнього перегляду й оновлення відповідно до суспільних змін та потреб, забезпечення законодавчої бази для їхньої реалізації в практиці управління, а також створення відповідних систем управління якістю соціальних послуг.



## Література

1. **Вступ** до соціальної роботи : навч. посіб. для студ. ВНЗ / За ред. Т. В. Семігіної, І. І. Миговича . – К. : Академвидав, 2005. – 304 с. (Альма-матер). 2. **Качалов В. А.** Стандарты ИСО 9000 и проблемы управления качеством в вузах / В. А. Качалов. – М. : ИздАТ, 2001. – 127 с. 3. **Про схвалення** Концепції реформування системи соціальних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 квіт. 2007 р. №178-р // Офіц. Вісн. України. – 2007. – № 28. – С. 1122. 4. **Стандарти** соціальних послуг: Зб. проектів документів. – Кн. 2 / За ред. Л. Л. Сідельнік. – К. : ТОВ „ЛДЛ”, 2007. – 232 с. 5. **Стратегии** реформирования системы предоставления социальных услуг, утвержденной распоряжением Кабмина от 8 августа 2012 г. №556-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/556-2012-%D1%80/>.

### **Сич Т. В. Актуальні проблеми та перспективи підвищення якості надання соціальних послуг в Україні.**

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена нагальними потребами суспільства у підвищенні якості життя, невід’ємною складовою якою є якість соціального обслуговування громадян. Уточнення сутності поняття якості соціальних послуг, розглянуті в статті актуальні проблеми реалізації реформ у сфері соціального обслуговування громадян України дозволили визначити перспективні напрями підвищення якості соціальних послуг, модернізації системи управління соціальною роботою.

**Ключові слова:** якість соціальної послуги, концепції якості, соціальні стандарти, стандарти якості, управління якістю.

### **Сыч Т. В. Актуальные проблемы и перспективы повышения качества оказания социальных услуг в Украине.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена неотложными нуждами общества в повышении уровня качества жизни, неотъемлемой составляющей которого является качество социального обслуживания граждан. Уточнение сути понятия качество социальных услуг, рассмотрение в статье актуальных проблем реализации реформ в сфере социального обслуживания граждан Украины позволили наметить перспективные направления повышения качества социальных услуг, модернизации системы управления социальной работой.

**Ключевые слова:** качество социальной услуги, концепции качества, социальные стандарты, стандарты качества, управление качеством.

### **Sych T. V. Topical Problems and Perspectives of Improving the Quality of Social Services in Ukraine.**

The topicality of the article material is caused by the urgent needs of society in raising the level of life quality, an integral component of which is the quality of social service to citizens. Specification of the essence of the concept “quality of social services”, consideration the urgent problems of realization the reforms in the sphere of social service of citizens of Ukraine allowed to identify promising directions of improving the quality of social services, modernization of the system of social work management.

**Key words:** quality of social services, the concepts of quality, social standards, quality standards, quality management.

УДК [364-3:159.947.5]-047.44

**Т. О. Соловйова**

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВЛАСНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКАМИ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ**

Розвиток ринкових відносин, зростання економіки в Україні, реформування соціальної сфери зумовлює активізацію діяльності соціальних закладів із урахуванням специфіки їх функціонування. Тому установам, які надають соціальні послуги, з метою підвищення якості надання таких послуг необхідно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки та в управлінні трудовим колективом застосовувати провідні ідеї сучасних теорій менеджменту.

Процеси трансформації, в які залучена організація, неможливі без зміни вимог до співробітників і, у першу чергу, до самого процесу управління. Саме від ефективності управління, відповідності його структури меті соціального закладу, залежить

якість його діяльності. Управління реалізує, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі соціальної політики держави. Саме керівникам як суб'єктам управління необхідно приділяти особливу увагу принципам і засобам управління, вивченню тенденцій до змін і оцінкам відповідності завдань організації. Колектив у цьому випадку виступає в ролі каталізатора будь-яких змін у процесі управління. У зв'язку з цим необхідно переглянути існуючі методи управління соціальним закладом та визначити систему оцінювання ефективності діяльності соціальних працівників.

Проблемам вивчення фундаментальних основ індивідуальної діяльності присвячені дослідження О. Ананьєва, Г. Андрєєвої, С. Рубінштейна, А. Петровського, Н. Шевандріна та багатьох інших дослідників. Соціологічні аспекти професійної діяльності соціальних педагогів вивчали В. Городяненко, Г. Дворецька, А. Кузь. Значний внесок у дослідженнях соціальної роботи зробили З. Кияниця та І. Зверєва.

Аналіз літературних джерел свідчить, що в сучасній науковій літературі на сьогодні не має загально визначеного розуміння менеджменту соціальної роботи, недостатньо розроблено питання ефективного управління соціальним закладом. Таким чином, виявлено протиріччя між необхідністю підвищення ефективності управління в системі соціальних закладів і відсутністю систематизованих та науково-обґрунтованих знань із організації управлінської діяльності в соціальному закладі.

Мета статті полягає в тому, щоб окреслити основні наукові підходи щодо сутності соціальної роботи, розкрити значення самооцінки ефективності власної професійної діяльності працівниками соціальної служби як мотиваційного фактора.

Діяльність – форма активності людини, що виражається в дослідницькому, перетворюючому та практичному відношенні людини до світу, детермінована індивідуальними, соціальними та культурно-історичними чинниками. У зв'язку з цим при проектуванні діяльності, у тому числі професійної соціально-педагогічної діяльності, необхідно враховувати сукупність цих чинників. Слід розглядати індивідуальну, соціальну форми діяльності та діяльність як колективний спосіб буття у комунікації та мисленні [1].

Ефективність соціальної роботи залежить не тільки від рівня підготовки фахівця, його знань і досвіду, а й від особистісних

характеристик, якостей, світоглядної сфери й життєвої позиції. Соціальний працівник повинен виробити для себе певну систему цінностей, яка має узгоджуватися із сутністю та змістом соціальної роботи, суспільними нормами й традиціями тощо. Більшість клієнтів вважає, що краще їх зрозуміє людина, яка має професійний і життєвий досвід, вміє проїнятися почуттями співрозмовника.

Сучасні теоретики соціальної роботи обґрунтовують три типи поглядів на соціальну роботу як фахову діяльність: рефлексивно-терапевтичний, соціалістично-колективістський, індивідуалістично-реформістський.

Згідно з рефлексивно-терапевтичним поглядом, зміст соціальної роботи полягає в ідентифікації потреб, які висловлюють клієнти, та роботі з ними. Соціальна робота розглядається в цьому сенсі як така, що шукає найкращі варіанти добробуту для індивідів, груп та громад у суспільстві шляхом їхнього просування, взаємодії з іншими людьми, сприяння розвитку та самореалізації. У такий спосіб клієнти здобувають особисту владу над власними почуттями та способом життя. Через неї вони стають спроможними здолати страждання або незручності чи піднятися над ними.

Наступні два погляди модифікують та дещо заперечують перший. Соціалістично-колективістські погляди розглядають соціальну роботу як пошук співпраці та взаємної підтримки в суспільстві, спрямований на те, щоб владу над власним життям могли здобути найбільш пригнічені та злиденні люди. Соціальна робота сприяє цьому, надаючи людям можливість брати участь у процесі навчання та співробітництва, створюючи інституції, до яких можуть залучатися всі. Роль соціальної роботи полягає у здійсненні оцінки потреб, наданні доступу до послуг через розподіл ресурсів. Соціальні працівники повинні створювати структури для співпраці клієнтів у пошуку шляхів для задоволення їхніх потреб.

Індивідуалістично-реформістські теорії розглядають соціальну роботу як таку, що відповідає потребам індивідів та покращує послуги, частиною яких вона є. Соціальні працівники визначають та відповідають на потреби від імені суспільства, забезпечуючи ефективне використання людських ресурсів [4].

Важливим аспектом оцінки ефективності власної професійної діяльності є професійні домагання – це прагнення досягти певного рівня професійної діяльності. Проесіоналова характерна потреба у досягненні, що передбачає розгляд ситуації

досягнення як привабливого чинника, реалістичний рівень домагань, упевненість успіху, готовність до відповідальності, наполегливість, задоволення виконання завдань, прагнення до розумного ризику. При неадекватно завищеному рівні домагань судження категоричні, виражена орієнтація на власний досвід як основне джерело інформації про інших. Низький рівень домагань зумовлює відмову від прийняття про інших. Низький рівень домагань зумовлює відмову від прийняття відповідальних рішень. Рівень домагань визначається самооцінкою себе як професіонала в минулому (ретроспектива професійна самооцінка), у теперішньому (актуальна самооцінка) та в майбутньому (потенціальна та ідеальна професійна самооцінка).

На професійну самооцінку пливає зміст професійної діяльності, досягнуті в ній результати, а також індивідуальні властивості особистості та важливість яості, котра оцінюється. Професійна самооцінка більш досвідченого працівника базується не тільки на думці, що склалася про нього в колективі, а й на попередньому професійному досвіді.

Для підвищення професійної майстерності, у напрямку її адекватності сучасним вимогам індивідуально-орієнтованого підходу, важливим для соціального працівника стає здатність до подолання труднощів за рахунок активізації внутрішніх ресурсів, тобто процес усвідомлення ефективності/неефективності своєї професійної діяльності (рефлексія). Саме від рефлексії залежить ефективність вирішення професійних завдань.

Таким чином, рефлексія стає інструментом професійної діяльності, що забезпечує її успішність, тому що соціальний педагог повинен бути адаптований до змін у професійній діяльності, мати сформовану здатність розуміння самого себе й навколишнього середовища, бути готовим до постійної самоосвіти й практичної діяльності. У зв'язку із цим особливого значення набуває визначення наявності в соціальних працівників рефлексивних умінь, які розуміються як уміння усвідомлювати й оцінювати себе й інших як суб'єктів професійної діяльності.

У психологічній літературі рефлексія розуміється як психічний механізм, що забезпечує існування людської діяльності. Найбільш традиційними є наступні розуміння рефлексії:

- осмислення, пізнання себе й своєї діяльності, своїх сильних і слабких сторін;
- родова здатність людини, що проявляється у зверненні

свідомості на саму себе, свій внутрішній світ і своє місце у взаємостосунках з іншими людьми, на форми та способи діяльності.

Рефлексія інтегрує всі психічні функції для досягнення базової мети – забезпечення існування людської діяльності як одного із джерел існування самої людини.

Особистісні зміни у ході професійної діяльності призводять до становлення особистості як суб'єкта діяльності. Е. Зеєр під професійним становленням суб'єкта розуміє рух особистості в ході професійної праці [3]. Професійне становлення суб'єкта розгорнуто в часі та охоплює період із початку формування професійних намірів до фінішу, який закінчує активну професійну діяльність.

Соціальний працівник відіграє активну роль у плануванні, узгодженні дій різних систем соціальної допомоги населенню. Він здійснює безпосередній вплив на особу чи групу людей, який є не стільки виховний, словесний, скільки як діяльний процес, створення умов для розвитку особи чи системи, просування до мети з допомогою відповідних засобів і методів. Цей процес – взаємодія (інтерація), тобто вплив соціального працівника на свідомість клієнта та інших факторів, його прихильне й правильне сприймання й відповідне реагування, ставлення до суб'єктів впливу, тобто зворотна дія, координування, коригування взаємних зусиль. Саме тому соціальна робота вимагає усвідомленого вибору, ґрунтовної підготовки та постійного вдосконалення спеціалістів у цій галузі.

За твердженням О. Кузьміна та О. Мельника [4], соціальна ефективність менеджменту відображає вплив системи менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Найголовнішим завданням менеджера є управління й особливе вдосконалення цього процесу для досягнення позитивних результатів. Успіх визначає сукупність зусиль усіх співробітників, а не тільки менеджерів, тому ключове завдання керівника – допомогти соціальним працівникам досягти максимуму продуктивності в професійній діяльності.

Знання про закономірності управління, про психологічні особливості поведінки людини в організаціях розглядаються

сьогодні, по суті, як невід’ємний компонент загальної культури особи фахівця будь-якого профілю. Тим більше це стосується вимог, що пред’являються до сфери його професійної компетентності. Де б не працював фахівець і чим би він не займався, він завжди долучається до „світу організації”, до системи управління, посідаючи в ній певне місце. Умовою його ефективної діяльності, а, зрештою, – і життєвого успіху, є знання організаційних та управлінських закономірностей.

Таким чином, основними структурними компонентами управлінської діяльності є такі психологічні утворення, як мета, мотивація, інформаційна основа, ухвалення рішення, план, програма, індивідуально-психологічні властивості суб’єкта, психічні процеси (когнітивні, емоційні, вольові), а також механізми контролю, корекції, довільної регуляції та ін. [2].

Для забезпечення ефективної роботи персоналу соціальної служби, особливо на етапі формування колективу, необхідною передумовою є створення атмосфери конструктивної співпраці, за якої кожен член колективу зацікавлений в якнайповнішій реалізації своїх здібностей. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є найбільш складним завданням при управлінні персоналом, яке вирішується на основі розробки систем мотивації, оцінки результатів праці, вибору стилю управління, відповідного кожній конкретній ситуації.

Як стверджував відомий американський підприємець та винахідник, генеральний директор корпорації Apple Inc Стів Джобс, „Немає сенсу наймати розумних людей, а потім вказувати, що їм робити. Ми наймаємо розумних людей, щоб вони казали, що робити нам”. Вказане означає, що для забезпечення ефективної роботи соціальної установи найголовнішим завданням менеджера є якісний підбір персоналу. Це найважливіший фактор при здійсненні процесу управління соціальним закладом саме в процесі його становлення.

При управлінні соціальною службою важливою складовою оцінки ефективності професійної діяльності працівників є наявність певних критеріїв оцінювання, до яких можна віднести наступні компоненти: кваліфікація персоналу, адаптація, навчання, ділова оцінка персоналу, управління кар’єрою та проектування діяльності, ступінь задоволення власною професійною діяльністю, наявність у працівників цілей, інтересів, мотивації, професійних домагань та професійної самооцінки, здатності до подолання труднощів за

рахунок активізації внутрішніх ресурсів, рефлексії, відстеження процесу особистісних змін у ході професійної діяльності, формування команди.

Для досягнення цілей статті було проведено дослідження, у якому з'ясувалося, що уявлення працівників соціальної служби про компоненти власної діяльності значно впливають на їх мотивацію в роботі. У дослідженні взяли участь 48 працівників соціальної служби з Новопокровського та Троїцького районів Луганської області. Із них 80% працівників – нові співробітники, які були додатково введені до штатного розпису соціальної служби у зв'язку з впровадженням соціальної ініціативи Президента України від 7 березня 2012 року щодо надання мешканцям сільської місцевості якісних, адресних, соціальних послуг шляхом впровадження інституту соціальних дільничних.

У ході дослідження були використані методики „Оцінка ефективності системи особистої роботи”, „Чи вмієте ви висловлювати свої думки”, „Чи вмієте ви працювати з документацією”, „Який ваш рівень службової етики”, „Стиль керівництва”, автором яких є В. Шатун, методика на виявлення рівня мотивації у модифікації Р. Гандапаса, проективна методика „Декартові координати” (стосунки, час, здоров'я, робота) та авторська анкета з 50 питань.

За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що у 65% респондентів середній рівень службової етики, у 29% – високий, у 6% – низький. Цей факт говорить про наявність визначеної системи цінностей: особистість реалізує свій новаторський та творчий потенціал, має здоровий морально-психологічний клімат, високий рівень виконавської дисципліни, прагнення до економічного зростання, високий рівень організаційної та загальної культури. Беремо до уваги й той факт, що професійна діяльність соціальних педагогів на етапі становлення зумовлює перевагу середнього рівня службової етики, адже розвиток їх спільної діяльності ще не є довгостроковим.

Раціональна робота з документами дозволяє покращити роботу соціального працівника, підвищити відповідальність співробітників, поліпшити інформаційне забезпечення, якість управлінських рішень та їх оперативність. 50% соціальних педагогів мають „розумне ставлення” до роботи з документацією; 36% – „супервиконавці”, тобто схильні паперову роботу виконувати самі, без допомоги; 14% є „марудниками”, вони



відчувають відразу до роботи з документами, постійно відкладають їх розгляд, що становить явну загрозу їх репутації та кар'єрі. Таким чином, у соціальних працівників переважає адекватне оцінювання важливості документообігу.

Умовою ефективної професійної взаємодії є виконання загальних, обов'язкових у сфері діяльності обов'язків, навичок та умінь і, насамперед, уміння чітко, ясно, доступно й однозначно викладати свої думки. За результатами дослідження, 79% респондентів вміють викладати свої думки „на відмінно”, тобто на високому рівні – мають здібності, уміння й навички ефективної взаємодії з оточуючими; 21% мають „добре”, тобто в них середній рівень уміння викладати свої думки, що є фактом вмілого будування системи службових відносин, проте є резерви для їх вдосконалення. Такі результати можуть бути наслідками самовпевненості та амбіційності.

Ефективність своєї професійної діяльності соціальні працівники відзначили так: „відмінно” – 21%, „добре” – 50%, „задовільно” – 29%. Такі результати констатують в цілому ефективну та раціональну власну систему роботи більшості працівників, в якій є ще резерв для вдосконалення. Таким чином, респонденти мають досить адекватно сформований самоконтроль.

У своїй професійній діяльності соціальні педагоги вважають прийнятним демократичний стиль управління, що характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників. Такий вибір може бути зумовлений специфічними особливостями професії соціального педагога. Сфера діяльності соціального педагога – соціум як найближче оточення особистості, людські відносини, соціокультурні умови розвитку. Ця професія дуже відповідальна, пов'язана з постійним емоційним напруженням, низькооплачувана. Саме тому соціальним педагогам притаманний синдром професійного вигорання. У таких умовах демократичний стиль управління – закономірність.

Методика на виявлення рівня мотивації (модифікація Р. Гандапаса) та проєктивна методика „Декартові координати”

(стосунки, час, здоров'я, робота) констатують високий рівень мотивації у 75% респондентів та середній рівень мотивації у 25%. Результати авторського анкетування засвідчили те, що в більшості респондентів професійна мотивація є внутрішньою, тобто їх професійна діяльність формується на основі власних бажань та цілей. Цей факт може свідчити про високий рівень рефлексії та професійних домагань.

У подальшій роботі для досягнення й збереження сприятливого соціально-психологічного клімату керівникові слід звертати особливу увагу на підтримку з підлеглими доброзичливих відносин довіри, готовності пояснювати ним свої дії й вислуховувати їх, підтримувати їхні інтереси. Тільки за таких умов можливий найбільш високий рівень самовираження, самореалізації працівників та їх задоволеності професійною діяльністю.

Отримані результати свідчать про те, що уявлення про компоненти власної діяльності соціальних працівників впливає на їх мотивацію в роботі. Сформований світогляд, усвідомлений вибір професії, самоконтроль, високий рівень професійних домагань, здатність до рефлексії та інтеракція на етапі становлення соціальної служби – всі ці компоненти вказують на високий рівень внутрішньої мотивації соціальних працівників у професійній діяльності.

## Література

1. **Ананьєв Б. Р.** Обрані психологічні праці : У 2 т. / Б. Р. Ананьєв; Під ред. А. А. Бодалева. – М. : Педагогіка, 1980. – Т.2. – 287 с.
2. **Бреддік У.** Менеджмент в організації / У. Бреддік. – М. : ІНФРА-М, 1997. – 344 с.
3. **Зеєр Э. Ф.** Личностно ориентированное профессиональное образование / Э. Ф. Зеєр. – Урал. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург : Издательство УГППУ, 1998. – 126 с.
4. **Кузьмін О. Є.** Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.
5. **Рубінштейн З. Л.** Проблеми загальної психології / З. Л. Рубінштейн. – М. : Педагогіка, 1976. – 416 с.
6. **Соловьєв А. И.** Процесс рождения новых профессий: социальная работа в США, Великобритании и России // Взаимосвязь социальной работы и социальной политики / Под ред. Ш. Рамон. – М. : Аспект Пресс, 1997. – С. 110.
7. **Шатун В. Т.** Основи менеджменту : Навч. посіб. / В. Т. Шатун. –

Миколаївський держ. гуманітарний ун-т ім. Петра Могили комплексу „Києво-Могилянська академія”. – Миколаїв : Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

**Соловійова Т. О. Оцінка ефективності власної професійної діяльності працівниками соціальної служби як інструмент мотивації.**

Актуальність матеріалу, викладеного в статті, обумовлена виникненням проблемної ситуації, яка полягає в тому, що в сучасному економічному перехідному періоді особливого значення набуває пошук ефективних методів управління персоналом, одним із яких є самооцінювання працівниками власної діяльності, та необхідністю вироблення системних критеріїв виміру ефективності діяльності соціальних працівників. Одним із шляхів покращення якості надання соціальних послуг є підвищення рівня професійної діяльності працівників соціальної служби.

**Ключові слова:** діяльність, ефективність, рефлексія, професійне становлення, мотивація.

**Соловьева Т. О. Оценка эффективности собственной профессиональной деятельности работниками социальной службы как инструмент мотивации.**

Актуальность материала, изложенного в статье, обусловлена возникновением проблемной ситуации, которая заключается в том, что в современном экономическом переходном периоде особое значение приобретает поиск эффективных методов управления персоналом, одним из которых является самооценка сотрудниками собственной деятельности и необходимостью выработки системных критериев измерения эффективности деятельности социальных работников. Одним из путей улучшения качества предоставления социальных услуг является повышение уровня профессиональной деятельности работников социальной службы.

**Ключевые слова:** деятельность, эффективность, рефлексия, профессиональное становление, мотивация.

**Solovyova T. A. Self-Evaluation of Professional Activities by Social Workers as a Means of Motivation**

The urgency of the material presented in the article is conditioned by the pressing needs of society for finding new effective

methods of HR management in the present period of economic transition and the necessity to evolve systemic criteria for measuring the work efficiency of social workers. One of such methods is self-evaluation of professional activities by social workers. A way to improve the quality of social services is raising the quality of social worker's activities.

**Key words:** activity, efficiency, reflection, professional development, motivation.

**УДК 364-3-047.48**

**Н. В. Циган**

### **ГНОСЕОЛОГІЯ ПОНЯТЬ „СОЦІАЛЬНА СЛУЖБА”, „СОЦІАЛЬНИЙ ЗАКЛАД” ТА „СОЦІАЛЬНА УСТАНОВА”**

За роки незалежності України соціальна робота пройшла кілька етапів становлення та розвитку. Вітчизняний досвід соціальної допомоги незахищеним верствам населення, зарубіжні інноваційні проекти з підтримки вразливих категорій населення стали тим фундаментом, на якому в останні два десятиліття відбувається розвиток соціальної роботи та розбудова інфраструктури соціальних закладів.

Наряду з державними соціальними закладами створюється розгалужена система соціальних служб стаціонарного та нестаціонарного типу громадськими та релігійними організаціями, благодійними фондами та ін. Наразі стрімкий розвиток системи соціальних закладів, установ, організацій та соціальних служб в Україні обумовлений соціальним замовленням суспільства, що спрямоване на формування засад нової соціальної політики.

Так, нові соціальні ініціативи Президента України на 2010-2014 роки мають на меті підвищення якості життя та добробуту людей, відновлення справедливості. Важливим кроком соціальної реформи Президент вважає модернізацію сфери соціального забезпечення, перехід від „безсистемних виплат” до адресної допомоги та соціальних послуг незахищеним громадянам, підвищення стандартів надання соціальної допомоги, поліпшення

роботи соціальних служб, метою якої є 100% охоплення увагою держави найуразливіших верств громадян (пенсіонерів, інвалідів та сімей із дітьми).

Виконання цих завдань потребує науково обгрунтованої організації та управління діяльністю соціальних закладів незалежно від форм власності, відомчої приналежності й джерел фінансування.

Проблеми управління соціальними закладами досліджували науковці О. Безпалько, М. Головатий, І. Зверева, О. Іванова, З. Кияниця, Г. Лактіонова, Т. Семигіна, К. Шендоровський та інші. Проте мало дослідженим є аспект операційного визначення понять „соціальний заклад”, „соціальна установа”, „соціальна служба”, їх застосування на практиці.

У роботах науковців і відомчих документах зустрічаються поняття „соціальний заклад”, „соціальна установа”, „соціальна служба”, „заклад соціального обслуговування”, „заклад соціального забезпечення”. Чи є різниця між цими поняттями і в чому вона полягає – питання, яке стало основою для розгляду цієї статті.

Мета статті – на основі аналізу літературних джерел, нормативно-правових актів та відомчих документів із питань діяльності соціальних установ та соціальних закладів виявити сутнісні відмінності названих вище понять або їх ідентичність.

Розглянемо деякі нормативно-правові акти, що регламентують діяльність соціальної сфери і визначають основні поняття.

У законі України „Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” зазначається, що ветерани війни мають право на „позачергове влаштування до *закладів* (виділено авт.) соціального захисту населення, а також на обслуговування *службами* (виділено авт.) соціального захисту населення вдома” [6]. Указане визначення дає підставу зробити висновок, що заклади – це стаціонарні установи, а соціальні служби – нестаціонарні установи.

Проте, в Законі „Про соціальні послуги” поняття „соціальне обслуговування” визначається як система соціальних заходів, яка передбачає сприяння, підтримку і послуги, які надають *соціальні служби* окремим особам чи групам населення для подолання або пом’якшення життєвих труднощів, підтримки їх соціального статусу та повноцінної життєдіяльності; *суб’єктами, що надають соціальні послуги* (виділено авт.), є – „державні та

комунальні спеціалізовані підприємства, установи та заклади соціального обслуговування (виділено авт.), підпорядковані центральним, місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, юридичні особи, створені відповідно до законодавства, які не мають на меті отримання прибутку, фізичні особи” [5].

Далі в Законі подається визначення поняття „соціальні служби”: „Соціальні служби – підприємства, установи та організації незалежно від форм власності і господарювання, а також громадяни, що надають соціальні послуги особам, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги”[5]. Тобто, у цьому визначенні поняття „соціальні служби” є широким і узагальненим поняттям, яке означає всі види суб’єктів соціальної роботи, що існують в Україні й надають соціальні послуги.

В інформаційному бюлетені Міністерства України у справах сім’ї, молоді та спорту „Соціальні служби України” зазначено, що для забезпечення допомоги сім’ям, дітям та молоді, які її потребують, у нашій державі створена й діє розгалужена система соціальних служб – мережа центрів соціальних служб для сім’ї, дітей та молоді, а також закладів соціального обслуговування, серед яких соціальні гуртожитки, соціальні центри матері та дитини, центри соціально-психологічної допомоги, центри для ВІЛ-інфікованих дітей та молоді, центри соціально-психологічної реабілітації дітей та молоді з функціональними обмеженнями. У цьому випадку поняття „соціальні служби” вживається як узагальнений термін для визначення різних видів суб’єктів соціальної роботи

З. Кияниця при визначенні інтегрованих соціальних служб зазначає, що вони „об’єднують спеціалізовані соціальні служби, що створені на базі центрів соціальних служб для сім’ї, дітей та молоді (служби підтримки сім’ї, служби підтримки сімейних форм виховання, служби підтримки випускників інтернатних закладів, служби вторинної профілактики та ін.), а також центри, служби й заклади по роботі з дітьми-інвалідами, нарко- та алкозалежними, соціальні гуртожитки, притулки, центри соціально-психологічної реабілітації й інші заклади та установи, які надають послуги з підтримки, супроводу, реабілітації та реінтеграції одиноких осіб, сімей, дітей та молоді” [3, с. 126]. Дослідниця в цьому випадку соціальними службами називає як суб’єкти, що мають статус

юридичної особи, так і служби, що такого статусу не мають і входять до складу інших суб'єктів. Це твердження відповідає визначенню поняття соціальної служби в законодавчій базі.

Таким чином, можна зробити висновок, що „соціальна служба” має широке поняття й означає як соціальне формування, що входить до складу соціального закладу, так і представляє різні соціальні установи, діяльність яких спрямована на соціальну підтримку соціально незахищеної категорії клієнтів, створені державою, громадськими, релігійними організаціями та благодійними фондами.

Визначимо терп гносеологію понять „соціальний заклад” і „соціальна установа”.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови дається наступне визначення понять „заклад” та „установа”: „Зáклад – установа з певним штатом службовців та адміністрацією, що працюють в певній галузі освіти, науки, культури та ін.” [1, с. 395]. Як бачимо, два поняття у вказаному визначенні ототожнюються.

У наказі Міністерства статистики України від 25.07.1994 № 172 „Про Методичні рекомендації щодо класифікації інституційних секторів економіки України” поняття „заклад” визначається як підприємство або частина підприємства, яке самостійно зайняте одним або переважно одним видом діяльності в одному місцерозташуванні (географічному районі) та для якого можуть бути одержані достовірні дані по прибутку” [8].

Я. Юрків подає наступне визначення поняття „закладу”: „Заклад – організаційна структура з певним штатом службовців та адміністрацією, створена для досягнення мети, визначеної засновником” [2, с. 421].

Великий тлумачний словник української мови поняття „установа” трактує наступним чином: „Установа – це організація, що відає якою-небудь галуззю (галуззями) народного господарства, торгівлі, науки, культури і працює в цій галузі (галузях). Крім того, установа – це будинок, приміщення, де розташована організація” [1, с. 1517].

У Цивільному Кодексі подається наступне визначення поняття установи: “Установою є організація, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об’єднання (виділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна” [4].

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця визначень понять „заклад” та „установа”**

Визначення	Заклад	Установа
Установа	+	
Підприємство	+	
Організація, організаційна структура	+	+
Працюють в певній галузі	+	+
Одне місцерозташування	+	+
Створена засновником для досягнення мети	+	+

Таким чином, наведені вище поняття „заклад” та „установа” по своїй суті не відрізняються одне від одного. І заклад, і установа є певним видом організації, яка має цілі, структуру та майно, об’єднує певний штат людей, які виконують завдання, що встановлені засновником. Спробуємо встановити різницю між поняттям „соціальний заклад” й „соціальна установа”, проаналізувавши нормативно-правові акти щодо діяльності двох державних закладів соціального спрямування (Табл. 2).

Таблиця 2.

**Аналіз основних аспектів функціонування „соціального закладу” й „соціальної установи”**

№ з/п	Категорія	Центр для ВІЛ-інфікованих дітей та молоді	Центр соціальної адаптації звільнених осіб
1.	Визначення	<b>Спеціалізований заклад</b> , що проводить роботу із соціальної адаптації ВІЛ-інфікованих дітей та молоді	Є <b>спеціалізованою соціальною установою</b> , діяльність якої спрямована на поступове повернення осіб, які відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, до самостійного загальноприйнятого



			соціально-нормативного життя в суспільстві
--	--	--	--

*Продовження таблиці 1*

2.	Створення	Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації й органи місцевого самоврядування	Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, об'єднання громадян, підприємства, установи, організації незалежно від форм власності
3.	Утримання	за рахунок коштів місцевих бюджетів а також інших джерел	за рахунок добровільних пожертввань підприємств, установ, організацій, релігійних об'єднань і внесків окремих громадян
4.	Юридичний статус	Юридична особа	Юридична особа
5.	Режим функціонування	Центр працює в режимі денного стаціонару	Діє як установа денного перебування або тимчасового перебування
6.	Клієнти	– -ВІЛ-інфіковані діти та їх батьки або особи, які їх замінюють; – діти з невизначеним статусом, народжені ВІЛ-інфікованими матерями; – ВІЛ-інфікована молодь.	громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які досягли 35 років, постійно проживають на території України і звернулися до Центру протягом шести місяців після звільнення з установ виконання покарань
7.	Мета	Соціальна адаптація дітей та молоді з ВІЛ	Реінтеграція та соціальна адаптація клієнтів
8.	Види соціальних послуг	Надає різні види соціальних послуг: – соціально-побутові; – психологічні; – соціально-педагогічні; – соціально-медичні; – юридичні; – інформаційні; – інші соціальні послуги.	Забезпечує роботу з надання таких соціальних послуг: – соціально-побутові; – психологічні; – соціально-педагогічні; – соціально-медичні; – юридичні; – послуги з працевлаштування; – інші соціальні послуги.

Як бачимо з таблиці, основні ознаки обох суб'єктів соціальної роботи як „соціального закладу”, так і „соціальної установи” співпадають.

Таким чином, подана таблиця та аналіз визначень понять свідчить про те, що в нормативно-правових документах та науковій літературі поняття „соціальний заклад” і „соціальна установа” вживаються в якості синонімів для визначення різних видів суб'єктів соціального спрямування.

Отже, у сучасному соціальному просторі України не відбулось розмежування системи соціальних закладів, що наразі швидко розвивається. Законодавчо визначене тільки поняття „соціальна служба”, яка є широким поняттям і об'єднує в собі різні види суб'єктів соціальної роботи, у тому числі „соціальні заклади” та „соціальні установи”. Поняття ж „соціальний заклад” або „соціальна установа”, використовуються в науковій літературі та в нормативних актах в якості синонімів. Разом із тим, у країні вже існує розгалужена система різних видів суб'єктів надання соціальних послуг, які відрізняються один від одного масштабами організації діяльності, особливістю заснування та функціонування, фінансуванням, спектром соціальних послуг, які надаються клієнтам, категоріями клієнтів та ін. Мережа таких суб'єктів із кожним днем розширюється й наповнюється новим змістом. Така ситуація потребує систематизації й науково обґрунтованого управління на національному і місцевому рівнях. І, перш за все, потрібно розмежувати визначення понять різних суб'єктів соціальної роботи, конкретизувати відмінність „соціальних закладів” від „соціальних установ”.

## Література

**1. Великий** тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К. : Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2005. – 1728 с. **2. Енциклопедія** для фахівців соціальної роботи / за заг. ред. проф. І. Д. Звереві. – К., Симферополь, Універсум, 2012. – 536 с. **3. Інтегровані** соціальні служби: теорія, практика, інновації: навч. комплекс авт.-упоряд. О. В. Безпалько, І. Д. Зверева, З. П. Кияниця та ін. / за заг. ред. І. Д. Звереві, Ж. В. Петрочко. – К. : Фенікс, 2007. – 528 с. **4. Цивільний** кодекс

України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/435-15/> **5. Про соціальні послуги:** Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/annot/966-15/>. **6. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту :** Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/3551-12/>. **7. Про затвердження Типового положення про центр для ВІЛ-інфікованих дітей та молоді”:** Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 148 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2006-п/>. **8. Про Методичні рекомендації щодо класифікації інституційних секторів економіки України:** Наказ Міністерства статистики України від 25.07.1994 р. №172 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.2147.0/>. **9. Про затвердження Типових положень про заклади соціального захисту для бездомних осіб та звільнених осіб :** Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 14.02.2006 р. N31 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua-laws/show/z0424-06>. – Назва з екрана.

**Цыган Н. В. Гносеологія понять „соціальна служба”, „соціальний заклад” та „соціальна установа”.**

Актуальність матеріалу, викладеного в статті, обумовлена стрімким розвитком системи соціальних закладів, установ, організацій та соціальних служб в Україні, який є соціальним замовленням суспільства і спрямований на формування засад нової соціальної політики країни, а також недостатнім дослідженням операційного визначення понять „соціальна служба”, „соціальний заклад” та „соціальна установа”, їх безсистемним застосуванням на практиці. Аналіз існуючих визначень понять, що розглянутий у статті, сприятиме їх конкретизації, а також науково обгрунтованому управлінню різними видами суб’єктів соціальної роботи.

**Ключові слова:** соціальна служба, соціальний заклад, соціальна установа.

**Цыган Н. В. Гносеология понятий „социальная служба”, „социальное заведение” и „социальное учреждение”.**

Актуальность материала, изложенного в статье,

обусловлена стремительным развитием системы социальных заведений, учреждений, организаций и социальных служб в Украине, который является социальным заказом общества и направлен на формирование принципов новой социальной политики страны, а также недостаточным исследованием операционных определений понятий „социальная служба”, „социальное заведение” и „социальное учреждение”, их бессистемным применением на практике. Анализ существующих понятий, который рассмотрен в статье, будет способствовать их конкретизации, а также научно обоснованному управлению разными видами субъектов социальной работы.

**Ключевые слова:** социальная служба, социальное заведение, социальное учреждение.

**Tsigan N. V. Gnoseology of Concepts “Social Service”, “Social Institution”, “Social Establishment”.**

The topicality of the material expounded in the article is conditioned by the dynamic development of the system of social institutions, establishments, organizations and social services in Ukraine, which is the social order of the society, and is aimed at shaping principles of new social policy of the country, and also by insufficient research of operating concepts “social service”, “social establishment”, “social institution”, and by their unsystematic application.

The analysis of existent concepts considered in the article will be instrumental in their specification, and also in scientifically grounded management of different types of subjects of social work.

**Key words:** social service, social institution, social establishment.

### *Відомості про авторів*

**Алфьорова І. В.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Васиньова Н. С.** – аспірант кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Верзунова Ю. О.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Гавриляк В. В.** – аспірант кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Гороховатська Я. М.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Гош В. Є.** – аспірант кафедри державної служби, адміністрування та управління, ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Гринькова Н. О.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Губаренко О. М.** – аспірант кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Жучок В. Г.** – директор Опитненської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів Артемівської районної ради Донецької області

**Жучок Л. Д.** – заступник директора Артемівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 18 Артемівської міської ради Донецької області

**Заблодська К. І.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Іваніснко М. С.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Івко Н. В.** – асистент кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Івченко О. С.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Калашник О. І.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління соціальним закладом”

**Калашнікова Г. Ю.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Коноваленко А. В.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Кравченко О. І.** – кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Кустова А. В.** – аспірант кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Літник І. Ю.** – слухач магістратури Інституту післядипломної

освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Місько Н. В.** – аспірант кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Обігоцька А. О.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління соціальним закладом”

**Оніпко Н. Д.** – вчитель Артемівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №12 Артемівської міської ради Донецької області

**Піягіна Ю. В.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління соціальним закладом”

**Подкопаєва Е. В.** – аспірант кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Птахіна О. М.** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Разорьонова М. В.** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри практики мовлення ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Рибальченко Д. О.** – асистент кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Рибальченко О. О.** – вчитель Артемівської загальноосвітньої школа І-ІІІ ступенів №18 Артемівської міської ради Донецької області

**Самойлова А. В.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Сич Т. В.** – кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Смагіна О. О.** – аспірант кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

**Соловійова Т. О.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління соціальним закладом”

**Сотнікова Є. С.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління навчальним закладом”

**Тирінова Л. В.** – директор Артемівської загальноосвітньої школи I-III ступенів №18 Артемівської міської ради Донецької області

**Тігаренко Н. О.** – Завідуюча відділення „Обслуговування та ремонт електропобутової техніки, комп’ютерних систем і мереж” ДВНЗ „Луганський коледж будівництва, економіки та права”

**Циган Н. В.** – слухач магістратури Інституту післядипломної освіти й дистанційного навчання ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” спеціальності „Управління соціальним закладом”



Наукове видання

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

*Матеріали науково-практичної конференції  
18 квітня 2013 року, м. Луганськ*

**У двох томах**

**Том 2**

Комп'ютерне макетування – О. І. Кравченко  
Коректор – Н. В. Мазнева

---

Здано до склад. 30.04.2013 р. Підп. до друку 31.05.2013 р.  
Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman.  
Друк ризографічний. Ум. друк. арк. 14,47. Наклад 200 прим. Зам. № 150.

---

***Видавець і виготовлювач***  
**Видавництво Державного закладу**  
**„Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”**  
вул. Оборонна, 2, м. Луганськ, 91011. т/ф: (0642) 58-03-20  
e-mail: [alma-mater@list.ru](mailto:alma-mater@list.ru)  
*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3459 від 9.04.2009 р.*