

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

*Присвячено 95-річчю від часу заснування  
Сумського державного педагогічного університету  
імені А.С. Макаренка та 15-річчю  
кафедри менеджменту освіти  
та педагогіки вищої школи*

# **ПІЗНАВАЛЬНО-ТВОРЧА І ПРОФЕСІЙНА САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТОСТІ В ЕВРИСТИЧНІЙ ОСВІТІ**

*Монографія*

Суми – 2019

УДК 37.013. 77:371.1:005.591.6 (063)

П62

*Рекомендовано Вченою радою  
Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка  
(протокол № 11 від 20 червня 2019 р.)*

#### **Рецензенти**

*О.В. Попова* – доктор педагогічних наук, професор, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди

*О.В. Лобова* – доктор педагогічних наук, професор, Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

**П62** Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті [монографія] / [за редакцією проф. М.О. Лазарева, проф. О.Г. Козлової] – Суми: ФОП Цьома С.П., 2019. – 242 с.

ISBN 978-617-7487-58-5

У четвертій за випуском монографії (попередні вийшли друком у 2013, 2014, 2016 рр.) продовжено висвітлення результатів теоретичних та експериментальних досліджень наукових шкіл закладів вищої освіти України у рамках комплексної теми: «Творча самореалізація особистості в контексті інноваційної особистісно-орієнтованої евристичної парадигми». Монографія містить дослідницькі матеріали, що вперше розкривають теоретичні та історико-педагогічні аспекти розвитку концепцій інноваційної евристичної освіти у зарубіжній і вітчизняній практиці. Аналізуються особливості застосування евристичних технологій – діалогових, проектних, інтерактивних, імітаційних, професійно-ігрових, тренінгових та інших – в експериментальній і практичній діяльності наукових шкіл педагогічних університетів Києва, Харкова, Полтави, Сум для успішної пізнавально-творчої і професійної самореалізації особистості, зокрема, майбутнього компетентного і креативного педагога-професіонала.

Монографію адресовано науковцям, керівникам освітніх установ, викладачам, аспірантам, учителям, студентам.

УДК 37.013. 77:371.1:005.591.6 (063)

© Колектив авторів, 2019

© ФОП Цьома С.П., 2019

ISBN 978-617-7487-58-5

© СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2019

## ЗМІСТ

<b>ВСТУПНЕ СЛОВО .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІСТОРИКО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ПІЗНАВАЛЬНО-ТВОРЧОЇ І ПРОФЕСІЙНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ В ІННОВАЦІЙНІЙ ОСВІТІ .....</b>	<b>9</b>
<b>Козлов Д., О., Рисіна М. Ю., Михайличенко І. В.</b> ІННОВАЦІЇ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: ІСТОРИКО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ДИСКУРС .....	9
<b>Мармаза О. І.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ .....	25
<b>Нефедченко О. І.</b> РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЙ І ТЕХНОЛОГІЙ ЕВРИСТИЧНОЇ ОСВІТИ У ЗАРУБІЖНІЙ І ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ НАУЦІ.....	39
<b>Гузій Н. В.</b> КОНТЕКСТНЕ НАВЧАННЯ ЯК МЕТАТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАКТИКО-ЗОРІЄНТОВАНОЇ АКМЕОЛОГО- ДИДАСКАЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ОСВІТЯНСЬКИХ КАДРІВ ....	60
<b>Лазарєв М. О., Козлова О.Г., Крижко В.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНО-ТВОРЧОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО ПЕДАГОГА У ПЕРСОНАЛІЗОВАНІЙ ЕВРИСТИЧНІЙ ОСВІТІ .....	81
<b>Семенов О. М., Максименко Т. М., Штика Ю. М.</b> ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ.....	101
<b>РОЗДІЛ 2 ІННОВАЦІЙНІ ЕВРИСТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПІЗНАВАЛЬНО-ТВОРЧІЙ І ПРОФЕСІЙНІЙ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ОСВІТИ .....</b>	<b>115</b>
<b>Громова Н. В.</b> ЕВРИСТИЧНА ОСВІТА У ТВОРЧІЙ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ СТАРШОКЛАСНИКІВ: ЗМІСТ, СТРУКТУРА, СПОСОБИ ДІЯЛЬНОСТІ, РЕЗУЛЬТАТИ .....	115
<b>Козаченко Ю. С.</b> ЗАСТОСУВАННЯ ЕВРИСТИЧНОГО ПІДХОДУ У ВИКЛАДАННІ ІНОЗЕМНИХ МОВ СТУДЕНТАМ-МЕДИКАМ .....	134
<b>Кривонос О. Б.</b> ПРАКТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЕВРИСТИЧНОГО ХАРАКТЕРУ ЯК СПОСІБ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-ТВОРЧИХ УМІНЬ МАЙБУТНЬОГО ПЕДАГОГА.....	145

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ**

Розвиток теорії управління освітньою організацією, переосмислення та поява нових управлінських функцій зумовлюють підвищені вимоги до функціональної компетентності керівних кадрів. У цьому сенсі важливим є усвідомлення керівником сутності процесу управління, розуміння його циклічності та особливостей загальних функцій, які утворюють управлінський цикл.

Зазначимо, що технологія – це знання та застосування спеціальних засобів, процедур і операцій, які дозволяють поетапно організувати певні дії і власне діяльність у цілому та отримувати як підсумок потрібні результати. Технологія управління визначається як такий спосіб поведінки та дій керівника, дотримуючись якого можна реалізувати цілі управління оптимальним чином. Технологія управління – це управлінський процес, який має циклічний характер. Він складається із окремих елементів (видів діяльності). Якщо уявити цей цикл як ланцюг, то стає зрозуміло, що всі ланки у ньому пов'язані між собою, послідовно змінюючи одна одну.

Поява концепції процесного підходу на початку ХХ століття стала значною віхою у розвитку управлінської теорії та практики. На думку А. Файоля, якому належить її авторство, процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження та координації і контролю [12]. Однак, ці функції діяльності розглядались як незалежні один від одного. На противагу цьому сучасна наука вважає такі функції взаємопов'язаними.

У науковій літературі, яка висвітлювала різні аспекти процесного підходу, за майже вікову історію представлено різноманітні визначення поняття «функції». Вони відбивають і зміст, і мету, і сутність управлінської діяльності. Автори спирались на різні принципи та підходи до управління. Так, цим поняттям позначали основні види діяльності керівника, обов'язки, сукупність цілей, стадії процесу управління, коло завдань посадової особи тощо.

З огляду на те, що єдине розуміння терміну «функції» відсутнє, немає і їх загальної класифікації. Проте більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Серед них Б. Гаєвський називає: передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Афанасьєв – організацію, контроль, рішення, регулювання; М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль; М. Мартиненко – плану-



вання, організовування, регулювання, облік, контроль, аналіз та стимулювання; Г. Десселер – планування, організовування, контроль, управління персоналом та керівництво; Д. Адаїр – планування, організацію, встановлення завдань та інструктаж, оцінка роботи, мотивація; І. Юргутіс та І. Кравчук – планування, організацію, контроль та мотивацію тощо [9].

Водночас усі автори вважають, що кожна із цих функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй єдиний притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику припустити диспропорції в управлінській діяльності.

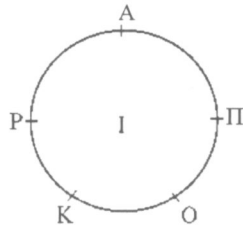
На нашу думку, функції – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

Функція управління повинна мати: предмет діяльності; способи діяльності; відносини під час управлінської діяльності; результати управлінської діяльності. Основними критеріями, які дозволяють виокремити діяльність у функцію, вважаються такі:

1. Специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність, особливість, відмінність мети зумовлює всі інші критерії функції.
2. Характер даного виду діяльності. Це об'єктивно необхідний критерій, що ґрунтується на таких показниках: а) без цієї діяльності управління не буде якісним, повноцінним; б) без цієї діяльності не будуть досягнуті цілі управління; в) без цієї діяльності не буде завершеним (замкненим) управлінський цикл.
3. Однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати, функції об'єднуються однаковою цілеспрямованістю, характерною для даного виду діяльності.
4. Специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають види діяльності, пов'язані між собою. Характер зв'язків, особливості структури функції зумовлюються особливостями та цілями певного виду діяльності.
5. Інтегративність функції. Це означає, що, незважаючи на певну відносну самостійність, своє призначення вона може реалізувати повною мірою тільки за умов тісної взаємодії із іншими функціями.
6. Наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов'язковою присутністю функції під час виконання будь-яких управлінських завдань, робіт на різних етапах управлінського процесу. Може змінюватись обсяг виду діяльності, але об'єктивно незмінним залишається цільове призначення функції.
7. Системний зміст. Той чи інший вид діяльності має право бути функцією, якщо він укладається в поняття системи. Ознаками функції як системи є: мета; структура підсистеми та елементи, які наповнюють функцію; призначення та завдання кожного елементу функції; зв'язки між структурними елементами; керованість та самокерованість; зв'язки з іншими функціями; результати виду діяльності [9].

Загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл (рис. 1).

Кожна окрема функція має глобальну та конкретну мету. Глобальна мета збігається з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку організації), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінського циклу.



І – Інформаційне поле  
А – Аналізування  
П – Планування  
О – Організовування  
К – Контролювання  
Р – Регулювання

Рис. 1. Управлінський цикл

Групу загальних функцій, на нашу думку, складають такі: аналізування, планування, організовування, контролювання, регулювання. Саме вони утворюють універсальний управлінський цикл, порушення якого призводить до зниження ефективності діяльності.

Функція аналізування спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього.

За умов зростання потоків інформації, яка є предметом діяльності керівника закладу освіти, особлива увага повинна приділятися формуванню його аналітичної компетентності. Недооцінка ролі аналізування серед складових професіоналізму керівника призводить до необґрунтованості управлінських рішень, неефективності стратегічних планів, реактивності управління в цілому. Це знаходить прояв у тому, що керівник діє інтуїтивно; використовує незначну кількість аналітичних методів, технологій та недосконалу інформаційну базу; аналіз здійснюється не системно та не систематично. Отже, функція аналізування покликана забезпечити ефективність управлінської діяльності.

Дослідники Н. Бібік, І. Єрмакова, О. Овчарук, І. Погоріла, О. Савченко до змісту ключових компетентностей особистості відносять аналітичну. У роботах А. Ананьєва, В. Гуменюк, Н. Зінчук, О. Касьянової, Ю. Конаржевського, О. Молл, О. Романовського наголошується на тому, що успішність управлінської діяльності обумовлюється аналітичними навичками, а основними професійними рисами керівника називаються аналітичність мислення; здатність до прогнозування ситуацій і результатів діяльності. Уміння відбирати, систематизувати, аналізувати та узагальнювати інформацію, навички визначення причинно-наслідкового взаємозв'язку подій і явищ, здатність виявляти існуючі закономірності та тенденції розвитку навчального закладу вважаються запорукою успішного управління.

Н. Зінчук, досліджуючи аналітичну компетентність керівника, робить акценти на знанні теорії організації аналітичного процесу; вмінні обирати, обґрунтовувати та застосовувати відповідні аналітичні методи; розвитку логічного мислення, творчості до даного напрямку управлінської діяльності та набуття досвіду у ньому [4].

У наукових працях Т. Алексєєнко, О. Касьянкової, В. Кожухара, Ю. Конаржевського, К. Крутій, М. Мартиненка, В. Федорова аналіз виділяється у самостійну функцію управління. Так, Т. Алексєєнко доводить, що «аналіз – це відносно відокремлений етап (стадія) пізнавальної управлінської діяльності, суть якого – творче вивчення, систематизація, узагальнення і оцінка різноманітної інформації стосовно об'єкта управління» [1, с. 5]. М. Мартиненко відзначає, що сутність аналізу як етапу управління полягає в «оцінці результатів, фактів, процесів або подій і виявлення причин, що їх зумовили» [10, с. 281]. Ю. Конаржевський визначив критерії, за якими аналізування можна віднести до самостійної функції управління «специфіка мети діяльності, характер виду діяльності, специфіка змісту виду діяльності, специфіка структури, функціональна інтегративність, наскрізний характер діяльності, системний зміст» [5, с. 16-18]. Ми схилиємось до точки зору тих авторів, які виділяють функцію аналізування в управлінському циклі поряд із плануванням, організовуванням, контролем та регулюванням.

Аналізування розпочинає і завершує управлінську діяльність, забезпечує її цілісність та циклічність, виконує роль системоутворюючого елемента в процесі управління. Це зумовлює об'єктивну необхідність функції. Аналізування щільно пов'язане з іншими функціями управління: плануванням, організовуванням, контролюванням та регулюванням. Саме вони засвоюють результати аналізування і роблять необхідною та актуальною цю функцію. Функціональна інтегративність аналізування полягає у забезпеченні взаємодії усіх інших функцій управління.

Зазначимо, що інформація – основа процесу управління. Без неї не можна сформулювати проблему, вірно оцінити ситуацію, визначити цілі управління та прийняти рішення. А отже, мета аналізування як функції управління полягає у забезпеченні повноти та глибини пізнавальної сторони управління. Завдання аналізування полягають у тому, щоб із різного роду даних, під час розрізнених, що відображають окремі явища і факти, скласти загальну, цілісну картину процесу, виявити притаманні закономірності й тенденції [2]. Це досягається виконанням наступних задач: оцінка «силового поля» (сприятливих та несприятливих факторів) діяльності; змалювання внутрішнього та зовнішнього середовища; оцінка потенційних можливостей і ресурсів; визначення критеріїв і показників запланованих результатів; підготовка та узагальнення аналітичних даних для прогнозованого розвитку (удосконалення).

Зміст аналітичної діяльності керівника закладу освіти можна розкрити через види, методи та процедуру здійснення аналізу.

Існують різні підходи до класифікації видів аналізу, що зумовлено складністю цієї діяльності: за об'єктом аналізу (аналіз роботи закладу в цілому; аналіз роботи окремих структурних підрозділів; аналіз роботи персоналу); за метою аналізу (підведення підсумків роботи та об'єктивна оцінка діяльності; формулювання цілей та завдань для нових планів; ліквідація вузьких місць у роботі закладу; виявлення резервів; регулювання діяльності; визначення ступеня ефективності діяльності); за періодичністю (епізодичний; одноразовий; постійний (поточний)); за суб'єктом аналізу (аналіз, який проводиться адміністрацією; аналіз, який проводиться громадськими організаціями; самоаналіз). За змістом та характером аналізу можна виділити такі його види: параметричний (оперативний); тематичний (локальний); комплексний (підсумковий) [7].

Основні групи методів аналітичної діяльності складають такі: теоретичні (порівняння, індукція, дедукція, абстрагування, систематизація, класифікація, узагальнення, аналіз, синтез, моделювання та ін.); інформаційно-констатуючі (спостереження, опитування, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування, ранжування та ін.); рейтингові (самооцінка, експертна оцінка, незалежне оцінювання, кваліметричні моделі та ін.); продуктивні (тести-ситуації; тести-завдання; контрольні роботи; ведення документації; експеримент та ін.).

Складність аналітичної діяльності вимагає поділу її на ряд етапів [6].

Перший етап: ознайомлення з предметом аналізу. Аналітична діяльність керівника передбачає: відбір достовірних фактів із статистичних даних, інформації із різних джерел; систематизація відібраних матеріалів, їх групування, класифікацію; знаходження релевантної управлінської інформації (необхідної та достатньої); змалювання предмету аналізу в цілому. На цьому етапі визначається мета аналітичної діяльності, формується загальне уявлення про предмет аналізу, окреслюються його контури, створюються умови для об'єктивної оцінки.

Другий етап: змалювання предмету аналізу як системи. Предмет аналізу поділяється на відносно самостійні складові; виникає об'єктивна необхідність схарактеризувати кожен складову, встановити зв'язки між ними та ступінь взаємовпливу; виявити умови та зовнішні впливи на предмет аналізу. Такий підхід дає підстави для більш глибокого розуміння предмету аналізу.

Третій етап: встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Для уникнення поверховості аналізу на цьому етапі необхідно зосередити увагу на процесі розвитку предмету аналізу на еволюційних причинах, що зумовили його теперішній стан: виявити фактори-причини, встановити найбільш значущі та впливові з них, визначити зв'язки між причинами та наслідками, впорядкувати та узагальнити дані аналізу.

Четвертий етап: підсумковий. На цьому етапі формуються змістовні висновки щодо існуючого стану предмету аналізу; визначаються шляхи та засоби розв'язання проблем; розробляються пропозиції та рекомендації;

прогнозуються подальші дії. Підсумковий етап передбачає узагальнення та оцінювання стану об'єктів аналізу, створює умови для прогнозу та моделювання майбутнього.

Аналітична діяльність з часом потребує оновлення. Це відображується в підходах до функції, в напрямках та змісті аналізу. Інноваційними підходами до аналізу є: аналіз освітнього закладу, кількісних та якісних показників його діяльності для цілеспрямованого розвитку (замість констатації стану об'єкту аналізу); вивчення професійних мотивів, цінностей та компетентності вчителів (замість аналізу стану роботи вчителів); створення системи збору, обробки та збереження інформації (замість ситуативного встановлення каналів надходження інформації та методів її обробки); колегіальний підхід до аналізу важливих показників та проблем (замість адміністративно-одноосібного); самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа його удосконалення (замість традиційної віри керівника у свою непогрішність) тощо.

*Планування* – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. «Планування – це процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі» [10, с. 172]. Процес планування – це розробляння змісту та послідовності дій для досягнення визначеної мети.

Вихідною ідеєю, яка лежить в основі планування, є місія діяльності організації. Місія – основне призначення, певний кодекс організації, її філософія та ідеологія. Вона формулюється як провідна ідея, еталон діяльності та розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками освітнього процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками). Місія формується таким чином, щоб була зрозуміла сутність закладу освіти, щоб її можна було конкретизувати генеральною метою розвитку і реалізувати через стратегічні та тактичні плани діяльності. Місію не можна визначити раз і назавжди. Вона може змінюватись, оновлюватись, трансформуватись разом із системою культурних цінностей, соціальним замовленням на освіту тощо.

Мета планування полягає у проектуванні уявлень, прогнозованих результатів розвитку організації. Мета – категорія філософська, психологічна, соціальна, педагогічна, управлінська, економічна. Мета – це запрограмований, ідеалізований результат. Вона виступає у якості засобу об'єднання у єдине ціле, у певну послідовність або систему різних дій людини.

У теорії сучасного управління виокремлюють певні вимоги до цілеутворення з огляду на те, що цілі: забезпечують спрямованість діяльності організації; виправдовують існування організації, тому що через них відбувається узгодження інтересів керівників, персоналу та суспільства; регулюють поведінку людей: залучають до організації, обмежують, стримують бажання, діяльність; виступають як основні мотиватори поведінки членів організації, задовольняючи їхні певні потреби; зменшують



невизначеність для всіх учасників трудової діяльності; допомагають організації адаптуватись до зовнішнього середовища; дають можливість порівнювати себе з подібними тощо. Отже, цілі – це інструменти управління, якщо вони визначені та чітко сформульовані, відомі усьому персоналу та прийняті до виконання.

Завдання – це засоби для досягнення цілей. Результат – це конкретизована (умовно реалізована) мета. Як правило, має кількісний зміст.

Умовну модель функції можна представити як ланцюг: місія – генеральна мета – стратегічні цілі – цілі-напрями – тактичні цілі – цілі-завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати [6].

Види планування:

- Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування. Воно можливе тільки за умов визначеної місії та сформованої системи перспективних цілей діяльності організації.
- Тактичне планування передбачає визначення пріоритету цілей, що забезпечують реалізацію головних стратегій, визначення відповідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Тактичне планування передбачає невеликі періоди часу (як правило, рік), вузький спектр задач. Цей вид планування розробляється з огляду на стратегію розвитку організації.
- Оперативне планування (поточне, операційне) складають певні процедури, алгоритми, правила, інструкції, що дають можливість здійснювати певну діяльність. Виконання тактичного планування забезпечується саме оперативним.

Умовно можна виділити такі етапи планування: цілепокладання (аналіз наявної інформації, вибір релевантної; формування блоку проблем; постановка загальної мети та її декомпозирування; визначення напрямів діяльності; постановка завдань); планування дій та процесів (визначення основних задач і заходів; встановлення взаємозв'язків між окремими видами діяльності; уточнення ролей, делегування повноважень для виконання кожного виду діяльності; оцінювання витрат часу; визначення необхідних ресурсів; корекція планів після обговорення з виконавцями; виявлення та нейтралізація зон потенціальних проблем; вибір оптимальної форми плану; розроблення та введення плану в дію); контроль за виконанням плану (встановлення ступеня досягнення цілей; оцінка і аналіз діяльності та виконання плану; коригуючі заходи) [8].

Тенденції оновлення планування як функції управління стосуються прогнозування та проектування розвитку закладу освіти та його підсистем, передбачають реалізацію ідей програмно-цільового управління; планування в умовах вільного вибору цілей та задач, складання планів проведення досліджень та саморозвитку вчителів; розроблення проектів інноваційної діяльності.

Сучасне технічне оснащення, належне ресурсне забезпечення, високопрофесійні кадри не є достатніми умовами ефективної діяльності

закладу освіти без належного *організовування*. Організовування як функція управління передбачає діяльність щодо впорядкування структур, процесів, відносин у керованій системі та формування ефективної керівної системи.

Функція організовування є традиційною в системі загальних функцій. Починаючи із самих перших згадувань про управління як діяльність та науку вчені та практики виокремлювали такий вид діяльності керівника, як організовування: Ч. Барнард, М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд. Разом з тим, ця функція є досить складною в системі діяльності керівника та потребує постійного оновлення відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін освітнього закладу.

Так, у 80-90-х роках ХХ ст. Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пикельна привертала увагу до системного підходу щодо організовування, оптимізації функціональних обов'язків в педагогічному колективі, до впорядкування особистої праці керівника. У цей же період розвитку країни та освіти актуальними стали проблеми демократизації, гласності, що знайшло відображення в пошуках розширення колегіальності, створенні умов для реалізації особистісно орієнтованого підходу (Н. Коломинський, Р. Шакуров, В. Шпалінський). Початок ХХІ ст. привніс до функції організовування такі аспекти, як формування організаційної та інноваційної культури, широке застосування керівником психологічних знань та умінь, використання інтерактивних форм роботи з кадрами (Л. Даниленко, Л. Ващенко, Л. Карамушка, Є. Павлютенков). У наш час висвітлюється організація діяльності керівника навчального закладу на засадах наукового (В. Григораш, А. Конаржевський, Є. Хриков), ресурсного (В. Лізинський), компетентнісного (Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, І. Гришина) підходів.

Витоки функції організовування криються у процесах розподілу та кооперації праці людей. Доцільність організовування є незаперечною з огляду на необхідність формулювати мету та прогнозувати результати спільної діяльності, знаходити оптимальні методи об'єднання зусиль щодо їхнього досягнення, оцінювати ефективність індивідуальної та колективної роботи, здійснювати навчання персоналу, створювати комфортні умови на робочих місцях тощо.

М. Йохна, О. Кузьмін, А. Мазаракі, О. Мельник, В. Стадник розглядають організовування як вид діяльності, який відображає формування структури управління організацією. О. Гірняк, П. Лазановський зазначають, що функція організовування полягає у забезпеченні діяльності підприємства (установи, закладу) шляхом координації дій працівників, враховуючи наявну формальну та неформальну складові, формуючи корпоративний дух. Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик, В. Шпалінський вважають, що сутність даної управлінської функції передбачає підбір кадрів та їх розстановку, розподіл доручень між співробітниками, визначення завдань і повноважень, організацію дисципліни. Автори приділяють увагу передусім психологічному аспекту функції.

Організовування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в досягненні поставленої мети. Завдання функції передбачають створення структури організації, яка дає можливість персоналу працювати для досягнення спільних цілей та завдань; розподіл робіт між членами організації, групами, підсистемами та координації дій; встановлення зв'язків серед людей, задач і видів діяльності; безпосередню реалізацію накреслених планів, досягнення поставлених цілей.

Функція організовування досить складна та об'ємна. Вона стосується, по-перше, діяльності, роботи; по-друге, людей, які цю роботу виконують. Відтак функція розгортається навколо мети діяльності в двох аспектах. Перший – пов'язаний із змістом, формами, методами організації діяльності з досягнення прогнозованих результатів. Другий аспект – із вивченням здібностей, знань, умінь людей, які будуть виконувати ті чи інші види робіт, і їх мотивуванням та стимулюванням.

Організовування як функція управління вміщує чотири основні компоненти: розподіл праці, групування робіт, розподіл влади та координацію зусиль як засіб попередження дезорганізації.

За логікою організаційна діяльність виглядає таким чином:

1. Цілепокладання діяльності: аналіз напрямів діяльності, вивчення умов, оцінка можливостей, моделювання кінцевих результатів, формулювання мети діяльності.
2. Відбір засобів діяльності: визначення основних методів досягнення цілей діяльності, визначення послідовності застосування різних засобів, встановлення місця і часу діяльності, моделювання діяльності виконавців;
3. Добір виконавців: створення організаційної структури (визначається склад виконавців; розподіляються обов'язки, визначається ступінь відповідальності; формуються ієрархічні стосунки, субординація); організація роботи виконавців (інструктування про мету, зміст, строки, форми звіту, перевірку; створення умов для виконання роботи); організація стосунків між виконавцями (зв'язки, взаємодії, ієрархія; створення приємної атмосфери, пошук спільних інтересів; узгодження, координація зусиль); організація впливу на виконавців (призначення відповідального; визначення форм заохочення, покарання; надання консультацій, допомоги; здійснення контролю).
4. Оцінка результатів діяльності: аналіз роботи виконавців; оцінка роботи виконавців за показниками (ступінь виконання та якість, раціональність використання ресурсів (час, фінанси, кадри, матеріально-технічне забезпечення), уміння самоорганізуватись та взаємодіяти, уміння взяти на себе відповідальність, раціональна організація праці, взаємодопомога, творчість, ініціативність) [6].

Шляхами оновлення функції організовування є: відмова від побудови структури управління винятково за лінійно-функціональним принципом та застосування технології її моделювання; замість традиційного відстеження



субординації та регламентації горизонтальних зв'язків – їх якісний розвиток на демократичних засадах; забезпечення динаміки функціональних обов'язків персоналу в залежності від завдань та ситуацій; орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів; створення умов для розвитку неформальної структури колективу та формування позитивного іміджу навчального закладу [8].

Таким чином, організовування – це функція, що здійснюється керівником і спрямована на розподіл спільної діяльності серед виконавців та встановлення між ними відносин, що викликають ефект додаткового корисного результату; функція, яка забезпечує ефективність рішення задач; дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

*Контроль* – це важлива та об'єктивно необхідна функція управління. Ефективність здійснення контролю зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників розвитку закладу освіти, його навчально-виховного процесу, діяльності педагогічного колективу та усіх систем закладу. Функція контролю дозволяє тримати у полі зору найважливіші питання, своєчасно реагувати на негативні явища та відхилення від норми, знаходити невикористані резерви, підтримувати оптимальну трудову напругу в колективі. А відтак необхідно розвивати і оновлювати підходи, методи, форми контролюючої діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним навчальним закладом.

Контроль як функція управління за всіх часів трактувалась, передусім, з урахуванням соціально-політичних обставин в країні. Так, за часів Радянського Союзу у період жорсткого правління контроль визнавався головною функцією і вступав у конкуренцію з управлінням як таким. Поступові процеси демократизації країни поставили питання етики контролю, взаємоконтролю та самоконтролю, розвитку соціально-психологічної групи методів контролю (Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пикельна, Т. Шамова). Кінець 90-х років XX ст. навіть позначився дискусіями стосовно доцільності контролю та висунення як альтернативи технологій експертизи та моніторингу (Г. Дмитренко, А. Єрмола, О. Касьянова, В. Луначек, З. Рябова).

Слід зазначити, що теорія і практика традиційного зарубіжного та вітчизняного менеджменту завжди відносили контроль до операційних функцій (Л. Калініна, О. Кузьмін, В. Маслов, О. Мельник, М. Мескон, Ф. Хміль). Інновації спіткали цю функцію здебільше стосовно підходів, методів, технологій, форм її реалізації.

За М. Мартиненком, контролювання – це процес людської діяльності, спрямований на встановлення корисності факту, що здійснився [10]. Факт – це інформація, що відображає дійсний стан справ, результати діяльності, стан здійснення процесів. Функція контролю спрямована на встановлення помилок і обмеження їхнього нагромадження у діяльності.

Контроль покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності закладу освіти та його педагогічного колективу через постійне відстеження стандартів, норм, рішень, правил. Саме нерозуміння цього призводить до перебільшення значення контролю в системі управлінської діяльності та бюрократизації, або до його формалізації та повній лібералізації.

Основна мета контролю як функції управління – встановити припустимі відхилення планової діяльності від встановлених стандартів. Завдання контролю полягають у забезпеченні планового перебігу діяльності та досягнення цілей і прогнозованих результатів, встановленні відповідності стандартам якості діяльності та її результатів, підтримки гарантованості виконання рішень, встановлення зворотного зв'язку у процесі комунікацій під час діяльності, створенні умов для підвищення ефективної діяльності та конкурентоспроможності організації [9].

Контроль повинен відповідати основним принципам, що уможливають його ефективність: стратегічна спрямованість (контроль повинен відображати пріоритети розвитку закладу освіти); плановість та систематичність (дають можливість уникнути надмірного контролю та навпаки – попередити його відсутність); своєчасність (забезпечується не швидкістю або частотою перевірок, а адекватним відображенням об'єкту контролю у часі за допомогою відповідних вимірів); гнучкість (параметри контролю, що відігравали провідну роль у минулому, сьогодні вже могли втратити свою актуальність; система управління не може обмежуватись чітким розподілом сфер контролю, добіркою методів контролю. Вона повинна бути рухливою); науковість (передбачає глибоку наукову основу контролюючої діяльності, повноту висновків та рекомендацій, високий рівень компетентності перевіряючого); об'єктивність (щодо оцінки та доброзичливості у ставленні до суб'єктів перевірки); адресність (інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати); економічність та раціональність (полягає у застосуванні ефективних технологій та методів контролю); поєднання контролю з самоконтролем (створює умови для самовдосконалення, самокорекції, самонавчання); гласність (дає можливість демократизувати процедуру контролю та зняти зайву напругу з суб'єктів контролю).

Процедура контролю складається із декількох компонентів, які дозволяють впорядкувати контролюючу діяльність, що позначається, передусім, на її ефективності: підготовка до контролю, організація контролюючої діяльності, аналіз й оцінка результатів та корекція.

Підготовка до контролюючої діяльності вбирає такі елементи, як: постановка мети, завдань, вибір об'єктів контролю; планування контролю, розробка схеми (алгоритму) контролюючої діяльності; актуалізація (чи розробка) стандартів (норм, рішень, програм, правил), за якими перевіряти; вироблення критеріїв та показників їхнього оцінювання; визначення форми узагальнення результатів контролю.

Організація контролюючої діяльності передбачає встановлення строків контролю; добір форм та методів перевірки; розробку перевірочних матеріалів (завдань, контрольних робіт, тестів, анкет тощо); ознайомлення об'єктів контролю з метою, завданнями, строками контролю; стандартами та критеріями їхньої оцінки; методами перевірки, критеріями оцінки діяльності об'єкта та формою узагальнення результатів контролю.

На цьому етапі відбувається безпосереднє здійснення контролю, яке називається перевіркою. Перевірка – це один із складників контролю, який вміщує облік та оцінку. Облік – це процес отримання та фіксації даних. Для нього характерне кількісне вимірювання. А відтак і оцінка за результатами перевірки теж буде кількісною (у балах, %, штуках тощо). За наслідками перевірки складають підсумкові таблиці, схеми, діаграми, що відображають кількісні результати. Таким чином, перевірка передбачає встановлення відповідності стандарту, фіксацію відхилення і кількісну оцінку діяльності об'єкту.

Контроль значно ширше, ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, яка виробляється на підставі кількісної. На відміну від перевірки контроль має такі особливості: перспективність, спрямованість на удосконалення, порівняння реального стану із нормою та вироблення на цій основі рекомендацій щодо переведення об'єкту на вищий якісний рівень.

Демократичний підхід до контролю передбачає вивчення діяльності педагогів, накопичення інформації про роботу на основі аналітично обґрунтованих цілей і продуманих програм, рекомендацій сучасної педагогіки та науки управління. Сприяють демократизації контролю встановлення стосунків співробітництва між керівником та вчителями на підставі глибокої зацікавленості у розвитку потенційних їхніх можливостей; планування об'єктів, цілей та задач контролю, превентивне узгодження його змісту та форм з думками педагогічного колективу та з огляду на невирішені проблеми; надання вчителям своєчасної і конкретної методичної допомоги, сприяння їхньому професійному зростанню; розвиток відкритості, гласності контролю через систему оперативного інформування та створення доступу до матеріалів, які відображають результати, стан справ в закладі освіти; визнання за вчителем права на власну думку, на обґрунтування своїх педагогічних позицій, поглядів, причин успіхів та невдач.

Основна тенденція модернізації контролю полягає у поєднанні адміністративного контролю із самоконтролем та взаємоконтролем, що відкриває перспективи людиноцентристського, демократичного управління. А відтак необхідно розвивати і оновлювати підходи, методи, форми контролюючої діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним закладом освіти.

*Регулювання* – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати

надмірного реактивного управління (за наслідками, за відхиленнями).

Серед операційних функцій найбільш неоднозначно трактується регулювання. Так, Т. Десятков, О. Коберник, Б. Тевлін, Н. Чепурна вважають, що регулювання «...пов'язане з продуктивністю управлінської праці, з дотриманням правил вивчення та об'єктивної оцінки важливості справ» [3, с. 10]. Є. Павлютенков, В. Крижко зазначають, що регулювання – це «...процес збереження цілісної системи і відповідності характеристик системи заданим» [14, с. 73]. З. Онишків стверджує, що «...регулювання сприяє усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно враховувати і зосередити основні сили. Цьому значною мірою сприяє оперативне розпорядження керівника закладу, використання матеріального й морального стимулювання» [13, с. 10]. Т. Рабченко вказує на зростаючу роль функції регулювання, яка «...забезпечує основу для оновлення і вдосконалення, об'єднуючи всі види діяльності керівника в єдине ціле» [15, с. 10].

Вважаємо, що функція регулювання має належне місце в управлінському циклі з огляду на те, що саме вона покликана усувати перешкоди і відхилення від цілей діяльності, забезпечувати розвиток організацій та якість управління. Об'єктивна основа функції регулювання пов'язана із підтримкою динамічної рівноваги. Внутрішні та зовнішні умови організації є мінливими. Тому регулятивна діяльність керівника забезпечує створення балансу між традиціями та розвитком, бажаннями замовників та можливостями організації, сподіваннями колективу і реаліями життя тощо. Вона пов'язана із пошуками шляхів удосконалення, управлінням розвитком, впровадженням інновацій.

Отже, регулювання – це операційна функція управління, сутність якої полягає у коригуванні за наслідками контролю. Мета регулювання – збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; забезпечення позитивних змін та розвитку [6].

Корекції (зміни, доповнення) можуть вноситись у систему інформації та її обробки, завдання й цілі діяльності, плани, форми і зміст роботи, систему стосунків між людьми; технологію контролю, висновки та рішення за наслідками контролю. У такий спосіб регулювання пов'язане із усіма функціями управління. Таким чином, завдання керівника під час регулювання полягають у тому, щоб панорамно бачити усі управлінські функції циклу, їх взаємодію; мати достовірну, перевірену, надійну інформацію про необхідність змін; вміло добирати методи корекції відповідно до ситуації; виробити чіткі та змістовні рекомендації щодо впорядкування системи, усунення недоліків та здійснювати перевірку їх виконання. Регулювання передбачає упорядкування усіх ланок організації та її діяльності, корекцію її підсистем. Відтак регулювання – це вміння підтримувати систему організації на оптимальному якісному рівні, спрямовувати її розвиток.

На етапі регулювання керівник розробляє та реалізує систему заходів, які б дозволили ліквідувати проблеми та недоліки, що виникли на час контролю; сприяти позитивним тенденціям та закріпленню досягнень; визначитись із шляхами та засобами подальшого вдосконалення.

Регулювання має велике значення для забезпечення ефективності управлінської діяльності, що знаходить підтвердження такими його проявами:

- Діагностичне значення – дозволяє встановити причини відхилення від стандартів (планів, рішень, норм), визначити резерви підвищення ефективності, розробити шляхи подальшого удосконалення.
- Навчальне значення – сприяє підвищенню рівня теоретичних знань та практичних умінь, професіоналізму керівника та персоналу.
- Виховне значення – мотивує до саморозвитку, вдосконалення, творчої активності.

Регулювання завжди стосується певних змін або розвитку, які стали очевидними після контролю. М. Мартиненко зазначає, що ця функція «... пов'язана з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових задач управління, з переходом системи у новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх сил» [10, с. 332].

Отже, усвідомлення і сприйняття функції регулювання, як надзвичайно важливої та змістовно наповненої функції управління, є вагомим чинником, що зумовлює ефективність сучасного менеджменту. Оновлені підходи до регулювання стосуються розроблення системи мотивування та стимулів, реалізації ідей рефлексивного управління, впровадження принципів раціоналізації діяльності, приведення усіх функцій у відповідність до завдань діяльності, створення інноваційного середовища в закладі освіти та раціоналізації управління на засадах сучасних технологій менеджменту.

Отже, управління – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який має циклічний характер. Його ефективність забезпечують операційні функції управління. Позитивним у підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу перш за все є те, що вони подані у певній системі, висвітлена операційна (технологічна) сторона процесу управління.

### Література

1. Алексєєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті / Т. Алексєєнко // Педагогіка та психологія: наук. зб. – Чернівці: Чернівецький університет, 2005. – Вип. 224. – С. 3 – 9.
2. Афанасьєв В. Г. Социальная информация и управление обществом / В. Г. Афанасьев. – Москва: Политиздат, 1981.
3. Десятков Т. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навчальний посібник / Т. М. Десятков, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. – Харків: Видав група «Основа», 2004.
4. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня



- канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. А. Зінчук. – Київ, 2010. – 23 с.
5. Конаржевський Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой / Ю. А. Конаржевский. – Москва : Педагогика, 1986.
  6. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Харків : Вид. група «Основа», 2007.
  7. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Харків : Видав. гр. «Основа», 2005.
  8. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. – Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017.
  9. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015.
  10. Мартиненко М. М. Основи менеджменту / М. М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2005.
  11. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007.
  12. Наука управління: з історії менеджменту. Хрестоматія: навчальний посібник / Упорядник І. О. Слепов. – Київ : Либідь, 1993.
  13. Онишків З. М. Основи школознавства: навчальний посібник / З. М. Онишків. – Тернопіль : ТОВ «Поліграфіст», 1996.
  14. Павлютенков Є. М. Основи управління школою / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко. – Харків : Вид. група «Основа», 2006.
  15. Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління: Практичний посібник / Т. С. Рабченюк. – Київ : Рута, 2000.

**Нефедченко Оксана Іллівна**  
викладач кафедри іноземних мов  
Сумський державний університет

## **РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЙ І ТЕХНОЛОГІЙ ЕВРИСТИЧНОЇ ОСВІТИ У ЗАРУБІЖНІЙ І ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ НАУЦІ**

Підвищення якості вищої педагогічної освіти на сучасному етапі пов'язане з підготовкою педагога нового типу – гуманіста-дослідника, який володіє вираженою творчою індивідуальністю, гнучким і нешаблонним мисленням, здатністю створювати нові оригінальні освітні продукти та бажанням навчити такої майстерності своїх учнів. У Законах України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2016), у Концепції «Нова українська школа» (2016 р.) рішення даного завдання пов'язано з модернізацією існуючої репродуктивної, антидіалогічної освіти, переходом від традиційної моделі професійної підготовки фахівців до інноваційної, коли педагог не передає готові знання, а співпрацює зі студентом, включає його у