

• № 22–24 (646–648) • СЕРПЕНЬ 2020 р. • ЗАСНОВАНИЙ У ЛИПНІ 2002 р. •  
• ВИХОДИТЬ ТРИЧІ НА МІСЯЦЬ •

За сприяння Міністерства освіти і науки України  
Учасники проекту: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, КМПУ ім. Б. Грінченка

# ***Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення***



---

**Т. М. Хлєбнікова**, кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди

# УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

---

Зміни — закон життя.  
І ті, хто дивиться тільки  
в минуле чи лише на сьогоднішній,  
безперечно пропустять майбутнє.

*Дж. Кеннеді*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

---

Глибокі зміни, що відбуваються в усіх сферах суспільства, потребують докорінної перебудови системи освіти і, зокрема, її основної ланки — загальної середньої освіти. У Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [4] зазначено, що сучасна українська школа потребує вчителя, який зможе стати агентом змін і прагне до особистого і професійного зростання та здатного навчатися впродовж життя. Ось чому перед педагогічною наукою і практикою постало завдання перебудувати педагогічну діяльність і погляди вчителів на роль освіти у формуванні особистості, розвитку її здібностей. Виразною ознакою розвитку національної системи освіти є розбудова її на компетентнісно зорієнтованій основі, що зумовлено кількома причинами.

По-перше, переходом світової спільноти до інформаційного суспільства. У цих умовах пріоритетним вважають не просте накопичення знань і предметних умінь і навичок (мета так званої «знаннєвої педагогіки»), а й формування вміння вчитися, оволодіння навичками пошуку інформації, здатності до самонавчання впродовж життя (уважають, що ці новоутворення стають визначальною сферою професійної діяльності людини).

Друга причина суголосна першій. Модель особистісно зорієнтованого освітнього процесу як оновлена парадигма освіти передбачає визнання здобувача освіти суб'єктом цього процесу, носієм двох груп якостей — уміння навчатись і бажання вчитись, що можливе за умови, з одного боку, оволодіння продуктивними (загальнонавчальними) уміннями й навичками та розгорнутою рефлексією, а з іншого — сформованості позитивного емоційно-ціннісного ставлення як до процесу діяльності, так і до її результату.

По-третє, виходячи з того, що до основних загальноцивілізаційних тенденцій сучасного світу відносять глобалізацію всіх сфер життєдіяльності особистості й суспільства (В. Кремень), актуалізується проблема надання молодій людині елементарних можливостей інтегруватися в різні соціуми, самовизначатися в житті, активно діяти, бути конкурентоспроможною на світовому ринку праці.

Науково обґрунтоване розв'язання зазначеної проблеми детермінує переосмислення цілей діяльності педагогічного колективу, її реалізацію на компетентісно зорієнтованих засадах.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Основні аспекти управління педагогічним колективом вивчають та аналізують як учені, так і педагоги-практики. Цій проблемі присвячені роботи В. Григораша, О. Гречаник, В. Звереві, Є. Корсакова, Т. Кулієва, В. Мамедова, В. Лазарева, О. Панасюка, Б. Ребус, Д. Фуллера, Р. Шакурова та інших.

Розвиток педагогічного колективу й управління цим процесом здійснюють шляхом цілеспрямованого впливу на розвиток професійної компетентності вчителя.

Наукові засади професійно-педагогічної освіти й формування особистості сучасного педагога розглядали О. Абдуліна, І. Зязюн, Н. Нічкало, В. Олійник та інші.

Питання розвитку професійної компетентності вчителя, педагогічної майстерності, визначення професійно значущих якостей особистості педагога досліджували Ю. Бабанський, Є. Барбіна, В. Бондар, В. Гриньова, Л. Карпова, Н. Кузьміна, В. Лозова, А. Маркова, В. Маслов, О. Пехота, О. Попова й інші.

Окремі аспекти підвищення професійної компетентності педагога висвітлювали у своїх дослідженнях В. Дивак, Л. Зазуліна, В. Мельник та інші. Так, питання врахування індивідуальних властивостей особистості, стимулювання розвитку її суб'єктних якостей в освітньому процесі досліджували Г. Балл, І. Бех, Л. Божович, В. Давидов, І. Зязюн, Г. Костюк, О. Пехота, С. Сисоєва й інші.

Кваліметричний підхід до оцінювання якості освіти розглядали у своїх дослідженнях Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Касьянова, З. Рябова та інші. Різні сторони оцінки якості діяльності педагога, педагогічного колективу досліджували у своїх роботах Г. Єльнікова, В. Григораш, О. Гречаник, О. Касьянова та інші.

Аналіз науково-педагогічної літератури з проблеми, власний досвід роботи дають підставу зробити висновок, що в практиці діяльності керівників закладів освіти виникають певні суперечності:

- ✗ між зростаючими вимогами суспільства до діяльності закладу освіти та ступенем реалізації цих вимог;
- ✗ між необхідністю впровадження оновленого змісту, форм, методів навчання й виховання учнів і можливістю забезпечити інноваційний процес через діяльність педагогічного колективу;
- ✗ між необхідністю управління розвитком педагогічного колективу, його компетентності й рівнем розробленості цієї проблеми в педагогічній теорії та практиці.

Розв'язання цих суперечностей вимагає пошуків шляхів підвищення ефективності управління розвитком педагогічного колективу.

## МЕТА РОБОТИ

Мету статті вбачаємо в теоретичному обґрунтуванні умов розвитку педагогічного колективу закладу освіти, особливостей управління цим процесом.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління розвитком педагогічного колективу — це складний, багатогранний процес, на який впливає низка чинників, таких як: соціально-психологічний клімат у колективі, стиль управління, мотивація трудової діяльності педагогів, створення умов для розвитку педагогічного колективу тощо.

Практика й наукові дослідження свідчать, що рівень продуктивності праці педагогічного колективу суттєво залежить від соціально-психологічного стану вчителів, який, у свою чергу, визначається загальним морально-психологічним кліматом у цьому колективі. Зазначимо, що під психологічним кліматом зазвичай розуміють характер відносно стабільних психологічних взаємин, типових для цього колективу й значущих для його членів, для їх діяльності. Науковці підраховали, що в працівників, залежно від настрою, продуктивність праці не перевищує 22%. Зі щоденного життєвого досвіду кожний керівник знає, що часто під впливом навіть, здавалося б, незначних міжособистісних непорозумінь у педагога «здають нерви» й він на урок іде «не у формі».

Одним із показників успішної діяльності керівника є рівень сформованості в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Для керівників установ освіти цей показник має ще більшу значущість, ніж для керівників в інших галузях, адже, як ми знаємо, особистість учня надзвичайно чутлива до впливів з боку найближчого оточення, зокрема соціально-психологічного клімату закладу освіти.

Створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі є і метою, і результатом діяльності менеджера освіти, а звідси — індикатором його успішності, що значно залежить і від стилю управління.

Стиль керівництва формується в процесі оволодіння керівником управлінською діяльністю. З одного боку, він підпорядковує свою особистість вимогам цього виду праці, а з іншого — його особистість позначається на особливостях реалізації функцій управління, створюючи індивідуальний стиль діяльності. У найширшому розумінні кожний керівник є носієм індивідуального стилю управління, у вужчому значенні індивідуальний стиль керівництва — це оригінальний, новаторський стиль, який дає змогу управлінцю досягати гарних результатів у керівництві закладом освіти.

Визначимо основні ознаки стилю керівництва в закладах освіти.

1. Особливості реалізації керівником функцій універсального управлінського циклу:
  - ✗ як здійснюється планування, розроблення та прийняття управлінських рішень (керівник одноосібно приймає рішення, розробляє план чи виконує справи разом із підлеглими або взагалі відхиляється від прийнятих рішень);
  - ✗ як керівник організовує виконання рішень (жорстко регламентує діяльність підлеглих чи зосереджує увагу тільки на найскладніших питаннях, усе пускає на самоті);
  - ✗ як здійснює контроль (постійно й жорстко контролює діяльність підлеглих, втручається в їхню роботу чи контролює, але в діяльність не втручається, контролює тільки від випадку до випадку).
2. Ступінь надання ініціативи підлеглим, делегування їм повноважень та відповідальності.
3. Рівень забезпечення гласності в керівництві, надання підлеглим інформації.
4. Особливості оцінювання діяльності й особливості підлеглих (ступінь об'єктивності, справедливості оцінки).
5. Співвідношення адміністративних (директива, наказ, розпорядження, вказівка та ін.) і соціально-психологічних (особистий приклад, переконання, порада, дискусія, рекомендація, прохання, навіювання тощо) методів впливу на підлеглих.



6. Співвідношення заохочень і покарань.
7. Ставлення до підлеглих (повага, доброзичливість, симпатія й антипатія, порозуміння, зневага тощо).
8. Тон поводження з підлеглими, ступінь дотримання правил етики службового спілкування.

Мотиваційне управління зорієнтоване на свідоме та цільове використання засобів мотивації. Основне завдання керівника полягає у створенні прагнення в працівників до активної діяльності.

У науковій літературі зазначено, що мотиваційне управління передбачає:

- \* знання суттєвих потреб працівників;
- \* урахування їхніх особистісних особливостей;
- \* розуміння цілей, бажань, прагнень;
- \* реалізацію індивідуального підходу;
- \* урахування міжособистісних стосунків у колективі;
- \* уміння заохочувати;
- \* підтримку та своєчасну допомогу;
- \* знання про ставлення працівників до роботи;
- \* доброзичливість у спілкуванні з підлеглими;
- \* толерантність та естетичність;
- \* повагу до персоналу;
- \* знання себе й особливостей своєї поведінки.

На підставі вивчення наукових праць А. Алексюка, Ю. Бабанського, В. Ільїна, В. Коротова, Г. Костюка, І. Лернера, В. Сухомлинського та інших, у яких доведено, що стимулювання позитивно впливає на формування будь-якої якості особистості й через зовнішнє спонукання відбувається переорієнтування мотиваційно-ціннісної сфери людини, визначено першу умову — стимулювання педагогів до постійного самовдосконалення з метою розкриття їхнього педагогічного потенціалу. Аналіз наукових джерел дозволив дійти висновку, що стимулювання професійного самовдосконалення вчителів полягає в організації такої післядипломної педагогічної освіти, яка захоплює та пробуджує в них бажання віднайти, особисто відчути свої внутрішні сили й ресурси, створити умови для успішного самовиявлення під час підготовки чи перепідготовки [1]. Особливого значення набуває врахування в процесі навчання суб'єктного досвіду особистості й організація післядипломної освіти педагога на засадах особистісного підходу. Особистісний підхід розглядають у дослідженнях як пріоритетну ідею педагогічної науки, як сукупність концептуальних уявлень, принципів, цільових установок, орієнтацій, психодіагностичних

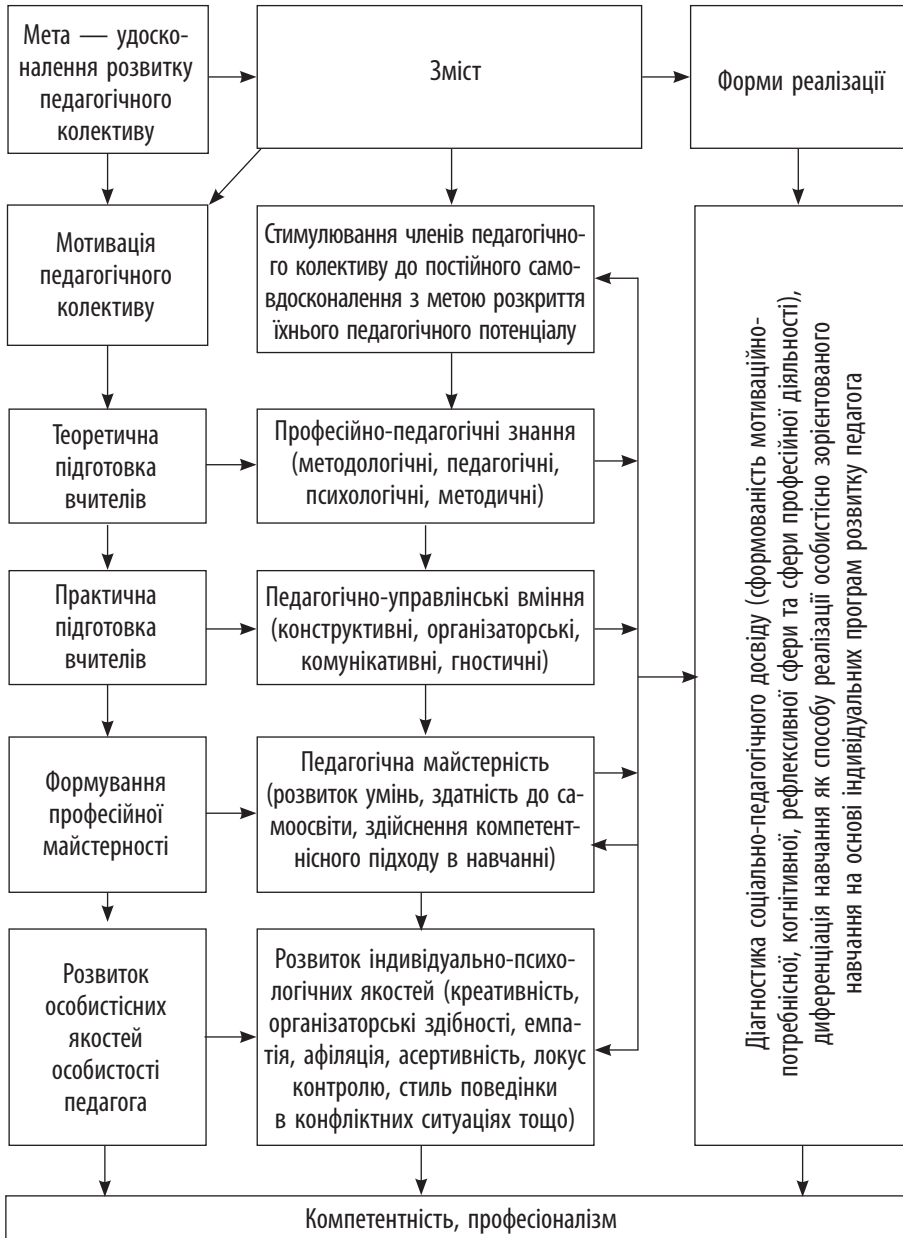
і психодидактичних засобів, що сприяють глибокому й повноцінному розумінню особистості людини та на цій основі створенню освітнього середовища, яке сприятиме її розвитку й самореалізації [8].

Аналіз наукової літератури дає підстави для визначення наступної педагогічної умови — оволодіння вчителями психолого-педагогічними, методичними знаннями й уміннями. Ми акцентуємо увагу на формуванні в учителів науково-теоретичних знань із педагогіки, психології, методики викладання предмету: *професійно-педагогічні* (знання теоретичних засад виховання й навчання школярів, основ педагогічної майстерності, теорії професіоналізму, особливостей педагогічної діяльності, навчального предмету, який викладає вчитель); *психологічні* (знання психологічних засад особистісної та професійної самореалізації, саморозвитку, вікових і психологічних особливостей учнів, їхніх мотивів і потреб досягати акме, інтересів і здатності до самореалізації в різних видах діяльності; бар'єрів, що заважають саморозвитку вчителя).

Також виокремлюємо такі професійні вміння: *конструктивні* (уміння здійснювати кваліфікований добір, композицію й інтегрування педагогічного змісту навчальної інформації, проектування власної педагогічної діяльності та поведінки, саморозвитку); *організаторські* (уміння розкривати й мобілізувати власні зусилля в будь-яких ситуаціях, успішно виконувати педагогічну роботу з метою саморозкриття прихованих можливостей); *комунікативні* (уміння будувати такі міжособистісні взаємини в колективі, що сприяють швидко й безконфліктно адаптуватися до конкретних умов праці); *гностичні* (уміння пізнавати власні можливості та розмірковувати про способи професійно-педагогічного зростання, оцінювати результати власної діяльності й самовдосконалення).

Рушійними силами процесу самовдосконалення вчителя є: прагнення поповнювати професійні знання й уміння з метою набуття професіоналізму і педагогічної майстерності, сприйняття себе в ролі успішної самореалізованої людини, яка постійно розвиває власне «Я», бажання зайняти позицію, статус професіонала, щоби бути визнаною людиною серед колег, школярів, їхніх батьків, намагання краще виступати на педраді, методичному об'єднанні, поділяючись досвідом роботи зі школярами, виконання адміністративних розпоряджень задля підвищення професійного рівня. Учителі, які навчаються, усвідомлюють себе більше самостійними, самокерованими особистостями; є носіями запасу життєвого досвіду (соціального, професійного, побутового), який стає джерелом навчання їх самих і їхніх колег; мотивація навчання визначається їхнім прагненням за допомогою самоосвітньої діяльності розв'язати життєво важливі проблеми й досягти професійної майстерності [2; 5; 6; 7].

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ





Ефективність розвитку педагогічного колективу залежить від розвитку індивідуально-психологічних якостей учителів, до яких віднесено схильність до ризику, здатність до емпатії й самооцінки, креативність, організаторські здібності, афіліяція, асертивність, локус контролю, стиль поведінки в конфліктних ситуаціях тощо. Розвиток цих якостей забезпечує знаходження нових, нестандартних способів діяльності вчителя, бачення творчих можливостей учнів, виконання професійних завдань на творчому рівні, підвищує обізнаність і грамотність сучасного вчителя та його вихованців.

Процес забезпечення умов управління розвитком педагогічного колективу являє собою певну систему, яку представлено на *рис.*

Організація зазначеного процесу буде ефективною, якщо будуватиметься на засадах діагностико-технологічного підходу. Необхідно виявити мотиваційно-потребнісну, когнітивну, діяльнісну, рефлексивну сферу особистості педагога та розробити індивідуальні програми розвитку особистості педагога, технологічні картки з подолання проблем, що виникають у вчителів [6].

Для оцінювання якості управління розвитком педагогічного колективу нами, спираючись на закони та принципи кваліметрії [3], була розроблена кваліметрична модель. Кваліметрична модель включає в себе низку параметрів і критеріїв, кожен із яких має свій коефіцієнт вагомості, а відповідно до ступеня їх вияву і здійснюють оцінювання.

**КВАЛІМЕТРИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ**

Параметри	Вагомість	Критерії	Вагомість	Ступінь вияву					Коефіцієнт відповідності
				1	0,75	0,5	0,25	0	
Аналітична діяльність	0,18	1. Наявність і рівень системи інформаційного забезпечення управління розвитком педагогічного колективу	0,4						
		2. Аналіз можливостей розвитку педагогічного колективу	0,35						
		3. Аналіз результатів експертизи управління розвитком педагогічного колективу	0,25						

Пара- метри	Ваго- мість	Критерії	Ваго- мість	Ступінь вияву					Коефіці- єнт відповід- ності
				1	0,75	0,5	0,25	0	
Плано- во- про- гностич- на ді- яльність	0,2	1. Прогнозування потреб педагога в розвитку	0,25						
		2. Прогнозування наслідків управління розвитком педагогічного колективу	0,25						
		3. Планування етапів управління розвитком педагогічного колективу	0,5						
Органі- заційна діяль- ність	0,22	1. Організація творчих і проблемних груп, які сприяють розвитку педагогічного колективу	0,2						
		2. Організація заходів із підвищення професійної компетенції педагогів на діагностичних засадах	0,5						
		3. Організація системи мотивації та стимулювання діяльності, спрямованої на підвищення професійної компетенції педагогів	0,3						
Коорди- наційна діяль- ність	0,5	1. Координація діяльності учасників освітнього процесу з підвищення професійної компетенції педагогів за індивідуальними освітніми програмами	0,6						
		2. Координація діяльності, спрямованої на стимуляцію до саморозвитку	0,4						

Пара- метри	Ваго- мість	Критерії	Ваго- мість	Ступінь вияву					Коефіці- єнт відповід- ності
				1	0,75	0,5	0,25	0	
Конт- ролю- вання	0,25	1. Контроль відповідності процесу меті, завданням і результатам	0,6						
		2. Контроль за діяльністю, спрямованою на сти- муляцію педагогічного колективу до розвитку	0,4						

Загальний рівень управління розвитком педагогічного колективу виражається сумою параметрів:  $P_{\text{заг.}} = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5$ .

Якщо  $0 < P_{\text{заг.}} \leq 0,5$  — рівень недостатній;  $0,51 < P_{\text{заг.}} \leq 0,75$  — рівень достатній (допустимий);  $0,76 < P_{\text{заг.}} \leq 1$  — рівень оптимальний.

## ВИСНОВКИ

Розвиток педагогічного колективу — це нагальна потреба часу. Управління цією проблемою необхідно здійснювати на основі виявлен- ня проблем і розроблення технології подолання виявлених проблем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Гречаник О. Є. Оцінювання управлінської діяльності щодо професійного роз- витку педагогів з позицій акмеологічного підходу *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 13. Проблеми трудової та професійної підготовки : зб. наук. праць*. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2011. Вип. 15. С. 22—32.
- Григораши В. В. Діагностика професійної майстерності вчителя. *Педагогіка і психо- логія : зб. наук. праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди*. Харків, 2010. Вип. 36. С. 55—65.
- Єльнікова Г. В. Наукові основи управління загальною середньою освітою в ре- гіоні : монографія. Київ: ДАККО, 1999. 303 с.
- Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року (Постанова КМУ від 14 грудня 2016 р. № 988-р). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249613934> (дата звернення: 16.06.2020).
- Хлебнікова Т. М. Оцінка рівня професійної майстерності вчителя. *Управління школою*. 2011. № 22—24. С. 22—25.
- Хлебнікова Т. М. Діагностика професійної компетентності вчителя. *Теорія та ме- тодика управління освітою*. ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» АПН Укра- їни. Київ, 2009. Вип. 2.
- Хлебнікова Т. М., Гречаник О. Є., Григораши В. В. Акмеологічний супровід педа- гога в процесі саморозвитку. *Science Review*. 2018. № 6 (13) July. Р. 11—16. URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_sr/01072018/5897](https://doi.org/10.31435/rsglobal_sr/01072018/5897) (дата звернення: 12.06.2020).
- Хлебнікова Т. М. Організація особистісно зорієнтованого навчання в системі післядипломної освіти. Харків : Основа, 2019. 128 с.

# Зміст

Передмова .....	1
<i>Гречаник О. Є.</i>	
Удосконалення підготовки та перепідготовки фахівців у системі післядипломної освіти в контексті модернізації системи освіти України .....	2
<i>Черновол-Ткаченко Р. І.</i>	
Здоров'язберігальна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти як управлінська проблема .....	18
<i>Темченко О. В.</i>	
Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання .....	30
<i>Григораши В. В.</i>	
Концептуальні засади комунікативного менеджменту .....	43
<i>Мармаза О. І.</i>	
Експертиза закладу освіти та його об'єктів у контексті кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» .....	55
<i>Хлебнікова Т. М.</i>	
Управління процесом розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти .....	70
<i>Шепель В. М.</i>	
Особливості зарахування учнів до десятих класів закладів загальної середньої освіти .....	80
Діагностичні матеріали для оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності, розроблені науково-педагогічними працівниками кафедри наукових основ управління .....	
	83