



# **CONTEMPORARY TECHNOLOGIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS**

**Edited by Magdalena Wierzbik-Strońska,  
Galyna Buchkivska**

Series of monographs Faculty  
of Architecture, Civil Engineering  
and Applied Arts  
Katowice School of Technology  
Monograph 40

**Publishing House of Katowice School of Technology, 2020**



# **CONTEMPORARY TECHNOLOGIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS**

Edited by Magdalena Wierzbik-Strońska,  
Galyna Buchkivska

Series of monographs Faculty  
of Architecture, Civil Engineering  
and Applied Arts  
Katowice School of Technology  
Monograph 40

**Publishing House of Katowice School of Technology, 2020**

**Editorial board :**

Galyna Buchkivska – DSc, Professor, Khmelnytsky Humanitarian and Pedagogical Academy  
Michał Ekkert – PhD, Vice-Dean for Student Affairs, Katowice School of Technology (Poland)  
Magdalena Gawron-Łapuszek – PhD, Katowice School of Technology  
Oleksandr Nestorenko – PhD, the University of Economics in Bratislava (Slovakia)  
Tetyana Nestorenko – Professor WST, PhD, Associate Professor, Berdyansk State Pedagogical  
University (Ukraine)  
Iryna Ostopolets – PhD, Associate Professor, Donbas State Pedagogical University (Ukraine)  
Magdalena Wierzbik-Strońska – Vice-Rector, Katowice School of Technology

**Reviewers :**

*Aleksander Ostenda – Professor WST, PhD, Rector of Katowice School of Technology*  
*Nataliia Svitlychna – PhD, National University of Civil Defense of Ukraine (Ukraine)*

Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and  
Applied Arts Katowice School of Technology

Monograph · 40

The authors bear full responsible for the text, quotations and illustrations

Copyright by Katowice School of Technology, 2020

**ISBN 978-83-957298-7-4**

**Editorial compilation**

Publishing House of Katowice School of Technology  
43 Rolna str. 43 40-555 Katowice, Poland  
tel. 32 202 50 34, fax: 32 252 28 75

## TABLE OF CONTENTS:

<b>Preface</b>	5
<b>Part 1. Information Technology and Innovations in Distance Learning</b>	6
1.1. Distance technologies of the creative abilities' development as the component of the process of formation soft skills	6
1.2. Multimedia educational presentations as a means of forming professional foreign language competence of future philologists	15
1.3. Informational basis and source works of the problem of improving educators' professional competence of residential establishments at the stage of their development in Ukraine	24
1.4. Iterative teaching system in the modern conditions of distance learning process realization	30
1.5. Method of application of YouTube in conducting integrated lessons of natural and mathematical cycle of basic secondary education in the New Ukrainian School	36
1.6. Information technologies in the preparation of future masters of vocational education	42
1.7. Video lectures and webinars as a form of training in distance learning	48
1.8. Development of online courses and use of andragogical principles of learning in the post-coronavirus period	55
1.9. Technology of formation of methodical competence of future preschool educators by means of electronic educational resources	61
1.10. The use of information technology in the training of future speech therapists	74
1.11. Innovative aspects of using digital technologies for the modelling activities of the university	80
1.12. A role of facilities of medias is for psychical and physical development of preschool children in modern informative society	91
1.13. New information technologies as a means of intensification of students' scientific and research activities	97
<b>Part 2. Innovations in Training Specialists in Different Fields</b>	106
2.1. Key aspects of diagnosis, formation and correction of speech activity of mentally retarded children in primary school	106
2.2. Heuristic technology use in the formulation of students' critical thinking	113
2.3. Regarding the formation of the strategy for the development of higher education in Ukraine, taking into account global trends in the world economy	121
2.4. Analysis of economic security of tourist enterprises as a consequence of the COVID-19 pandemic	127
2.5. Schoolchildren project activities organization in technology lessons	131
2.6. Organizational and innovative approaches to the development of labor resources in the service industries in the regional market of educational services	141
2.7. Pedagogical technology of literary studies competence development of future teachers-philologists	149

2.8. The model of training of future specialists to use arts and crafts in the socio-pedagogical work	165
2.9. Scenario of blended learning of Foreign Literature in the process of studying the topic «Magical Realism»	173
2.10. Implementation of media education into the system of postgraduate pedagogical training in Donetsk region as a present day challenge	181
2.11. Subsystem of individual education management	190
2.12. Humanistic innovative trends in modern education management	200
2.13. Methodical fundamentals of development of communicative competence of teachers of colleges	208
2.14. Freightings as a method of solving problem situations of the management activity of the education leader	216
2.15. Determining the level of forming future teachers' motivation for a healthy lifestyle and their physical condition	220
<b>Part 3. Modern Approaches to Training Specialists: Selected Examples</b>	<b>228</b>
3.1. Dynamics of blood's microcirculation indicators at physical loads	228
3.2. Methodology of conducting lessons of physical culture according to the varied module «Football» with pupils of high school age	233
3.3. Features of flexibility development in primary school girls who play field hockey	250
3.4. The characteristics of physical therapy used during osteoarthritis of the knee joint combined with obesity	262
3.5. Use of adaptive physical culture in middle school children with hearing impairment	267
3.6. Formation of professional and mathematical competencies of applicants of technical and transport universities in the process of solving applied problems	277
3.7. Features of mental states of students in conditions of distance learning in universities of Ukraine	285
3.8. Development of career competences of future mechanical engineers: essential and evaluation characteristics	295
3.9. Tasks of the new generation as a component of the modern education and methodological complex of the course «Pharmaceutical Technology»	302
3.10. Business education of specialists in the field of physical education and sports in pedagogical practice abroad	308
3.11. Integrated education at the lessons of health basics in grades 7-9	325
3.12. Modern aspects of teaching the discipline "Civil Protection" in higher education institutions of Ukraine	332
3.13. Formation of a basic arsenal of technical actions of boxers at the stage of initial sports training	338
3.14. Peculiarities of learning «Foreign Language (English)» by the first year cadets of the specialty «Psychology» at the Academy of the State Penitentiary Service	344
<b>Annotation</b>	<b>350</b>
<b>About the authors</b>	<b>362</b>

## 2.12. HUMANISTIC INNOVATIVE TRENDS IN MODERN EDUCATION MANAGEMENT

### 2.12. ГУМАНІСТИЧНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОСВІТИ

Процес реформування освіти в Україні позначився такими особливостями, як відхід від одноманітності освітніх послуг, руйнування педагогічного бюрократизму, поширення інноваційних процесів, розвиток мережі закладів нового типу. Це зумовило оновлення функцій керівника закладу освіти, змісту його діяльності; створило ситуацію переосмислення статусу, ролі керівника та стилю поведінки; підсилило значення професійного саморозвитку та управлінських інновацій.

Інноваційний менеджмент в освіті можна віднести до процесів, які динамічно розвиваються, потребують активного впровадження в умовах сучасних змін, проте залишаються не досить дослідженими компонентами управлінської системи. Такий стан наукового знання вимагає розв'язання низки суперечностей, насамперед: між стрімким розвитком суспільства, його потреб у оновленні освіти та інертністю традиційної системи управління; між вимогами сучасності до змін в управлінні закладом освіти та незавершеністю розроблення теоретико-методологічного підґрунтя інноваційного менеджменту; між необхідністю впровадження інноваційних гуманістичних технологій управління та недостатньою готовністю до цього керівників і персоналу.

Наразі інноваційна компетентність є ключовою, оскільки вона дозволяє керівнику вирішувати проблеми удосконалення змісту та методів професійної діяльності, підвищувати якість результатів через формування нової світоглядної позиції та застосування ефективних технологій трансформації інформації.

У нашому поданні матеріалу ми виходимо з припущення, що інноваційна компетентність керівника закладу освіти складається із особистісного, когнітивного та діяльнісного модулів.

Вимоги до особистості керівника, який працює в інноваційному режимі, можна розкрити за допомогою низки критеріїв та показників<sup>346</sup>. Це:

1. Мотиваційно-творча спрямованість, що передбачає бажання працювати з педагогами-інноваторами, намагання застосовувати освітні інновації та брати участь у інноваційних проектах різного рівня, бути готовим відстоювати управлінське рішення щодо застосування освітніх інновацій.

2. Творчий потенціал, який знаходить прояв у вмінні моделювати соціальні системи, здатність висувати оригінальні (нестандартні) рішення, вміння генерувати висунуті ідеї та думки, вміння здійснювати експериментально-пошукову діяльність.

3. Світогляд керівника, що формується такими засобами, як поінформованість про досягнення розвитку різних наукових галузей; користування послугами бібліотек, відвідування театрів, музеїв, виставок; наукове світосприйняття.

4. Морально-правовий компонент: моральні норми поведінки, чесність, порядність, схильність до ризику та випробовувань, дотримання законодавчих норм щодо інноваційної діяльності, працелюбність.

5. Комуникативність, підґрунтям якої є уміння тактовно поводитись у будь-яких ситуаціях, поважне ставлення до оточуючих та їхніх думок, уміння швидко знаходити спільну розмову, інтереси, використання комп'ютерної техніки для ефективного спілкування на відстані.

6. Самоорганізація, яка складається із діловитості, оперативності, рефлексивності, постійного самовдосконалення, впевненості у своїх діях, цілеспрямованості, презентабельності.

<sup>346</sup> Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти. Харків: Основа, 2019. 160 с.

Для керівника, який прагне управляти інноваційними процесами в закладі освіти, досить важливим є когнітивний модуль компетентності, який можна описати за допомогою таких характеристик, як:

1. Системність знань з педагогіки, що передбачає усвідомлення цілісності педагогічного процесу, законів та закономірностей розвитку; наукові засади організації освітнього процесу, розуміння в ньому ключової ролі педагога, застосування в педагогічній діяльності індивідуального підходу, гуманістичних технологій.

2. Системність знань з психології утворюється із всебічності знань про особистість та її розвиток, застосування психологічних знань для організації освітнього процесу, усвідомлення ролі психології в педагогіці та управлінні, систематичного проведення психолого-педагогічних спостережень та досліджень.

3. Системність знань з менеджменту складається із усвідомлення еволюції законів розвитку менеджменту, організації управління на наукових засадах, концептуальності в управлінні, запровадження сучасних технологій організації управлінської діяльності, постійна актуальності підвищення компетентності керівника.

4. Системність знань з освітньої інноватики – це: знання та вільне оперування поняттями педагогічної інноватики, дотримання наукових засад управління інноваційними процесами, відстеження розвитку освітніх інновацій та формування оновленого банку даних про них, створення умов для формування інноваційного середовища в навчальному закладі.

Діяльнісний модуль інноваційної компетентності керівника закладу освіти інтегрується із чинників, які розкривають основний зміст його інноваційної діяльності:

1. Мотивація персоналу, що передбачає бажання ініціювати і підтримувати освітні інновації, здатність визначати провідні мотиви діяльності людини та розробити дієву систему стимулювання.

2. Аналітико-прогностична функція управління уміщує вміння глибоко аналізувати стан освітньої системи та визначати проблеми, здатність відстежувати тенденції та закономірності розвитку, вміння виявляти перспективи та прогнозувати зміни, вміння розробити цільовий проект.

3. Організаційно-координаційна функція передбачає вміння упорядкувати та узгодити діяльність людей, здатність розподілити обов'язки, визначити відповідальність та права, вміння забезпечити ресурсами будь-які плани та програми діяльності, вміння своєчасно запобігати відхиленню від стандартів та норм.

4. Контрольно-оцінна діяльність полягає у вмінні провести моніторинг, реалізувати експертну процедуру, визначити критерії та показники оцінки діяльності людей та встановити якість виконаної роботи, у здатності своєчасно запобігти відхиленню від запланованого.

5. Володіння засобами інноваційного менеджменту, що означає вміння здійснити маркетинг інновацій, впровадити технологію бенчмаркінгу та реалізувати бренд-стратегію, вміння організувати процедуру фрондування інноваційного ринку та реалізувати процедуру дифузії інновацій.

У межах наукового підходу до управління натепер загально визначеними є такі інноваційні підходи та технології управлінської діяльності, як: людиноцентристський, ресурсний, діалогічний, особистісно орієнтований аксіологічний, акмеологічний, персонологічний, компетентнісний, програмно-цільовий підходи; технології адаптивного, оптимізаційного, програмного, цільового, кібернетичного, демократичного, суспільно-громадського, антикризового, рефлексивного, фасилітативного, мотиваційного, колегіального (партисипативного) управління; технології управління за результатами, управління розвитком, управління якістю, коучингу, «паблікрілейшнз», тайм-менеджменту, іміджування, фандрейзингу тощо<sup>347</sup>.

<sup>347</sup> Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти. Харків: Основа, 2019. 160 с.

Еволюція теорії та практики менеджменту свідчить про тенденцію психологізації управлінської діяльності, увагу до фактору «людина», розбудову суб'єкт-суб'єктних стосунків, удосконалення особистого стилю діяльності керівника. З огляду на це актуальним є фасилітативний підхід у контексті гуманістичного управління.

Поняття «фасилітатор» (від англ. *facilitate* – полегшувати, сприяти; той, хто полегшує життя) вже досить міцно закріпилось у педагогіці. Вчитель-фасилітатор надає учням можливість розвинути свої здібності, потенційні можливості; він не нав'язує, не тисне, а вчить вчитись, веде до успіхів. Керівник-фасилітатор – це керівник-лідер, який створює команду, прищеплює організації корпоративні принципи, реалізує мотиваційний підхід до управління та культуру ділового спілкування. Фасилітативне управління надає можливість утримувати певну рівновагу між цілями і результатами, яких необхідно досягти, та можливостями реальних людей і способами досягнення<sup>348</sup>.

Саме керівник повинен ініціювати процес інноваційного розвитку закладу освіти, засвідчивши у такий спосіб не тільки своє формальне, а й функціональне лідерство. Функціональний лідер – це той, кого обирають люди, щоб він представляв їхні інтереси, допомагав досягнути цілей та успіхів. Керівника-лідера завжди уявляють як стратега, який має ідеї, вміє запалити ними інших, розробити та реалізувати інноваційний проект<sup>349</sup>.

Проблема лідерства, як складного явища, успішно вивчається багатьма філософами, психологами, менеджерами. Дослідження уточнюють та доповнюють різні аспекти цього феномену. Проте дотепер поняття «лідер» та «керівник» на шпальтах педагогічних та управлінських видань визнаються спорадичними. Аспект, пов'язаний із особливостями лідерства в умовах управління інноваційним розвитком закладу освіти, взагалі розкрито досить поверхово.

Необхідно чітко усвідомити, що поняття керівник і лідер різні. І основна відмінність криється в тому, що керівник не завжди в своїй організації є лідером. Керівництво пов'язане із ефективною організацією діяльності, а лідерство – із здатністю впливати на персонал задля ефективної роботи.

Лідерство – це повноваження, яке не можна делегувати. Лідера не можна призначити. Лідер – це керівник, який має владу авторитету, що пов'язаний із добровільним визнанням персоналом верховенства лідера. Це людина ініціативна, внутрішньо вільна та сильна, яка може повести за собою<sup>350</sup>.

Лідер (від англ. *leader* – ведучий, керівник) – це людина, яка завдяки своїм особистим рисам має переважний вплив на колектив. Щоб стати лідером, необхідно досягти певного рівня культури, освіченості, професіоналізму, життєвого досвіду, внутрішньої зрілості. В основі цього – постійна робота над собою, розвиток власного потенціалу. Вважається, що лідера не можна створити, бо він створює себе сам.

Лідерство виступає одним із головних чинників підвищення ефективності управління. До основних ознак керівника-лідера відносять такі: діє за покликом серця, запалює та надихає інших, інноватор, палкий прихильник певної ідеї, йому вірять та довіряють. Окрім цього, керівники-лідери повинні розуміти контекст ситуації, усвідомлювати свою відповідальність та активізувати людей. Вміння зрозуміти кожну людину, поважати її позицію, думку – це основа ефективного лідерства. Найкращі лідери ті, які забезпечують інтелектуальне лідерство, що передбачає вміння аналізувати пропозиції та ідеї інших; ті, що не тільки мають знання, а й можуть ними поділитись.

Лідерство ґрунтується на цінностях керівника, які визначаються як знання, уміння та переконання, що зумовлюють конкретний вибір поведінки менеджера. Зовнішня система цінностей керівника зумовлюється його освітою, уявленням про свою професію, місією та

<sup>348</sup> Мармаза О. І. Реалізація фасилітаторської функції керівника у процесі розробки стратегії навчального закладу. *Управління школою*. 2007. № 19-21, С. 2-4.

<sup>349</sup> Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб.наук. пр.* Запоріжжя: КПУ, 2013. Вип. 29 (82). С. 289-297.

<sup>350</sup> Там само.



діяльністю організації, її історією та культурою, розумінням природи та важливості продуктів і послуг, які надає організація. Внутрішні цінності керівника складаються із п'яти груп факторів: а) досягнення (оволодіння професійними функціями); б) економічні (матеріально-грошова допомога у відповідності із стандартами життя, відповідно класу суспільства); в) психологічний комфорт (кар'єра, статус, медичне страхування, пенсійний фонд); г) благополуччя (здоров'я, безпека, багатство, освіта, повага); д) моральні (справедливість, доброта, доброзичливість, порядність, толерантність)<sup>351</sup>.

Лідерство – це мистецтво вибору оптимального стилю управління та врахування ситуацій. Лідерська поведінка орієнтована на успіх справи та досягнення колективу, має підтримуючий характер. Відтак ефективним лідерство може бути за умов фасилітативного та партисипативного управління, оскільки людина в організації проявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Вона проявляє зацікавленість в тому, як організована її робота, в яких умовах вона працює, як її робота впливає на діяльність організації. Тобто у неї є звичайне прагнення брати участь у протікаючих в організації процесах, які пов'язані з її власною діяльністю в організації.

Лідерство керівника забезпечує покращення міжособистісних стосунків, прояв здібностей працівників, розвиток активності, формування відповідальності та самостійності членів колективу, перетворення незрозумілих ідей на чіткі цілі. Підхід до управління розвитком закладу освіти з позиції лідерства розкриває сутність інноваційних змін, вносить ясність у цілі та завдання, створює віртуальний образ майбутнього, відображає унікальність організації, вимальовує перспективу кожного члену колективу, навіює ентузіазм, спонукає та надихає людей.

Особливості керівника- лідера та фасилітатора пов'язуються із демократичними способами організації стосунків в колективі, здатністю до вдосконалення культури спілкування. Культура спілкування, яка є суттєвим компонентом професійної компетентності фахівця, завжди виступала важливою професійною рисою керівника закладу освіти, оскільки для нього спілкування – один із основних засобів реалізації професійних завдань. Лише керівник із високим рівнем культури ділового спілкування здатний грамотно, правильно, переконливо виражати власні погляди; налагоджувати сприятливі взаємини з педагогами, учнями, батьками, представниками громадськості; творчо і продуктивно вирішувати різноманітні проблеми та конфлікти; сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та гармонізації міжособистісних взаємин у шкільному колективі.

Вимоги до формування культури ділового спілкування керівника потребують визначення особистістю чітких ціннісних орієнтацій. Це може бути можливим лише тоді, коли він добре усвідомлює свою роль і своє місце у суспільстві, відчуває гідне ставлення до себе оточуючих, коли в нього розвинене відчуття самовпевненості й прагнення до самовдосконалення. Прагнення активності, розвиток здібностей і відчуття впевненості, спроможності самостійного вирішення завдання покладається на власний розсуд керівника.

Мовленнєво-інформаційний компонент відображає комунікативно-смісловий аспект професійної взаємодії керівника: використання вербальних і невербальних засобів обміну інформацією; комунікативні якості ділового мовлення (правильність, чистоту, точність, логічність, доступність, лаконічність, доречність, етичність і дієвість); техніку підготовки та проведення публічних виступів; володіння прийомами ведення продуктивної дискусії в ситуаціях ділової взаємодії; можливість отримувати інформацію, аналізувати, обмінюватися нею, у тому числі й за допомогою новітніх засобів Інтернет.

У мовленнєво-інформаційному компоненті культури ділового спілкування ми виокремлюємо два аспекти: мовленнєвий (культура ділового мовлення керівника) та інформаційний (культура обміну інформацією у діловому спілкуванні). Щодо лінгвістичних засобів ділового спілкування має відповідати таким вимогам: правильність мови, її точність, ясність, логічність, багатство, стислість, чистота, жвавість, емоційність.

<sup>351</sup> Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: Планена-принт, 2016. 197 с.

Інформаційний аспект вмовленнево-інформаційному компоненті культури ділового спілкування передбачає формування культури обміну інформацією. Отримання, сприйняття, перероблення та передача інформації керівника обумовлена його професійними завданнями спілкування зі спеціалістами різного фаху (педагогами, учнями, технічним персоналом, батьками, представниками державних і приватних структур, адміністративними службовцями тощо).

Окрім прямого отримання інформації, існує ще й отримання інформації за допомогою різноманітних технічних засобів. До найсучасніших ми відносимо Інтернет. Інтернет-спілкування додає до традиційного спілкування нові можливості – відсутність меж та психологічного ризику, конструювання власної ідентичності, зміна способів самопрезентації, зниження чутливості емоційного впливу, сприяння особистісному розвитку, комунікативній відкритості й толерантності, професійний характер, необхідність дотримання норм мережного етикету (нетікету). Інтернет пропонує безліч можливостей ділового спілкування на різних мовах, доступ до текстової і мультимедійної інформації, дозволяє друкувати свою інформацію, що сприяє розвитку загальної поінформованості про світ, формуванню вмінь взаємодії з різними культурами, установленню причинно-наслідкових зв'язків різних соціокультурних явищ і загальної соціалізації особистості.

Операційно-діяльнісний компонент розкриває зміст основних етапів комунікативної взаємодії, а також якості, знання та вміння, необхідні для їх виконання, типові стратегії, моделі, способи і прийоми організації взаємодії, які дають змогу ефективно здійснювати ділове спілкування. Основна діяльність з ділового спілкування відбувається в межах типових форм. Розглянемо деякі з ефективних форм ділового спілкування керівника закладу освіти: ділова бесіда – мовне спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій для встановлення ділових відносин, що сприяють вирішенню ділових проблем або пошуку конструктивного підходу до їх вирішення; ділові переговори – основний засіб узгодженого ухвалення рішень у процесі спілкування зацікавлених сторін; ділові наради – спосіб відкритого колективного обговорення проблем групою фахівців; публічні виступи – передача виступаючим інформації різного рівня широкій аудиторії з дотриманням правил і принципів побудови мови і використанням ораторських прийомів. До вищеперерахованих віднесемо і такі останнім часом популярні форми спілкування, як прес-конференції; дебати; презентації; дискусії тощо.

Отже, конкурентоздатність керівників закладів на освітньому ринку праці залежить не тільки від якості оволодіння ними сучасними управлінськими знаннями, умінням мислити і діяти в категоріальній системі управління, а й значною мірою від рівня сформованості їх культури, зокрема, оволодіння культурою ділового спілкування.

У контексті гуманістичного управління доцільно розглядати технологію коучингу. Останнім часом спостерігаємо активний вплив ідей коучингу на вдосконалення стилю управлінської поведінки керівника закладу освіти.

Коучинг базується на засадах гуманітарної психології, яка спирається на людську гідність та справжні цінності. Коучинг (від англ. *coaching* – навчати, надихати, тренувати для спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) – це система принципів та прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу.

Загальну основу коучингу можна описати декількома складовими: партнерство, розкриття потенціалу, результат.

До основних ідей коучингу належать такі:

- Розвиток педагога як пріоритетний напрям в діяльності керівника з управління персоналом.

- Розкриття потенціалу педагога для максимального його використання.

- Допомога педагогу розвивати компетенції й усунути обмеження для досягнення особистіснозначущих та стійких змін у професійній та особистій сферах життя.

- Допомога педагогу вчитися. Коуч залучається до того, щоб у співпраці з педагогом виробити цілі й завдання професійного вдосконалення та розробити план дій щодо досягнення цих цілей.

- Стрижнева концепція коучингу: не можна застосовувати насилля, якими благими цілями воно не обґрунтовувалося б.

- Благополуччя педагога, яке досягається плідною взаємодією з керівником щодо досягнення спільних та взаємовигідних цілей.

- Коучинг вирішує проблему відсутності мотивації. Основна особливість і відмінність коучингу – сприяння тому, щоб людина сама навчилася, а не повачити її<sup>352</sup>.

Коучинг складається із таких логічних кроків: встановлення партнерських взаємостосунків між керівником і педагогом; спільне визначення завдань для досягнення конкретної мети; спільне дослідження поточної ситуації (проблеми); визначення внутрішніх і зовнішніх перешкод на шляху до результату; спільне вироблення і аналізування можливостей для подолання труднощів у вирішенні проблеми; спільний вибір конкретного варіанту дій, підходів, технік та складання плану роботи; домовленість (угода) про те, що конкретно повинно бути зроблено і у які терміни.

На практиці сучасний стиль керівництва з використанням ідей коучингу має відповідати певним вимогам, провідними з яких є такі: обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, у тому числі і між заступниками керівника; завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень; доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань; уважне ставлення до пропозицій, прохань підлеглих; згуртування колективу, підкріплення існуючих між його членами ділових відносин позитивними неформальними зв'язками; створення у колективі нетерпимого ставлення до порушників дисципліни і намагань приховати недоліки у роботі, виховання у людях добросовісності та принциповості; виявлення волі та настирливості з метою своєчасного і якісного виконання завдань<sup>353</sup>.

Отже, коучинг – це модель взаємодії, завдяки якій підвищується рівень власної мотивації керівника та мотивації персоналу. Коучинг – це стиль управлінської поведінки, який передбачає: орієнтацію на корпоративне управління; створення команди однодумців, підтримки; визначення спільних цілей діяльності; організацію співробітництва; послаблення контролю за рахунок розвитку самостійності та відповідальності персоналу; ефективне спілкування; сприяння творчості.

У межах заявленої теми розглянемо ціннісно-смісловий простір партисипативного управління в закладах освіти.

Найбільш яскравим прикладом організації, де головну роль відіграє людина, є партисипативна організація. Людина в організації – не тільки виконавець певної роботи та функціональних обов'язків. Вона проявляє зацікавленість: в чому сутність та важливість її діяльності, як краще можна виконати роботу, в яких умовах працює персонал, як керівник ставиться до проблеми, як доручене їй завдання позначається на діяльності всього колективу. Тобто у людини зазвичай є природне прагнення брати участь у процесах, які протікають в організації та пов'язані з її безпосередньою діяльністю, але при цьому виходять за рамки компетенції, за межі виконуваної нею роботи і розв'язуваних задач.

Концепція партисипативного управління, яка заснована на розширенні повноважень та участі персоналу у прийнятті дієвих рішень з питань, важливих для діяльності організації і самих працівників, надає вчителям можливість розділити відповідальність, ризики і успіх разом з керівником. Ключовий термін «участь» передбачає різні форми участі працівників в управлінні організацією. Розрізняють три ступеня участі: висування пропозицій; вироблення альтернативи; вибір остаточного рішення.

<sup>352</sup> Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти. Харків: Основа, 2019. 160 с.

<sup>353</sup> Там само.

Партисипативне керування може бути реалізовано з таких напрямів:

- працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність може торкатися, наприклад, таких аспектів їх діяльності, як режим чи вибір засобів здійснення роботи;

- персонал може притягуватися до прийняття рішень з приводу роботи, яку належить виконати. У цьому випадку керівник радиться з робітником з приводу того, що саме необхідно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним задачі. Таким чином робітник притягується до постановки цілей і прогнозування результатів, які йому треба досягати;

- робітникам дається право контролю за якістю і кількістю здійснюваної ними роботи, але при цьому встановлюється відповідальність за кінцевий результат;

- партисипативне управління припускає широку участь робітників в раціоналізаторській діяльності, винесення пропозицій щодо удосконалення їх особистої роботи і окремих підрозділів організації;

- можливим напрямком здійснення партисипативного управління є надання робітникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом<sup>354</sup>.

Партисипативне управління дає можливість утримувати певну рівновагу між цілями і результатами, яких необхідно досягти, та можливостями реальних людей і способами досягнення. Партисипативне управління заохочує керівника діяти з позиції фасилітатора: він не змушує та повчає педагогів, а мотивує та спрямовує колектив у необхідне творче русло. Такий підхід реалізуються через: знання особливостей колективу та педагогів; вміння організувати спільну роботу в колективі; залучення колектив до планово-прогностичної діяльності; довіру колективу; лідерські позиції керівника в колективі; вміння допомогти розкомплектуватись, встановити партнерські стосунки, розвинути навички взаємодії, конструктивного спілкування, врегульовувати конфлікти; здатність до аналітичної діяльності; вміння застосовувати різні технології аналізу, робити відповідні узагальнення та висновки; чітке усвідомлення цілей та бажаних результатів діяльності колективу; збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на усіх етапах сумісної діяльності; вміння ставити людей в ситуації необхідності самостійно прийняти рішення, визначитись із методами та змістом діяльності; вміння заохочувати та морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу. Така поведінка свідчить про прагнення керівника дійти згоди з усіма членами колективу в такому важливому питанні, як визначення стратегії розвитку організації<sup>355</sup>.

Отже, особливості діяльності сучасного керівника пов'язуються із демократичними способами організації стосунків в колективі, здатністю до оновлення власної діяльності, формуванням культури організації, що співпадає з основними ідеями партисипативної концепції.

До основних переваг партисипативного управління, які мають соціально-психологічний характер, можна віднести такі: підвищується лояльність персоналу і його прихильність до організації; зміни впроваджуються менш болісно, співробітники краще розуміють сенс змін і підтримують їх; суперечності між керівниками і підлеглими не мають вираженого характеру; немає поділу на «ми» і «вони»; колектив сприймає себе командою і менше скаржиться на начальників; такий стиль управління спрямований на розкріпачення творчої активності працівника; кожна людина може проявити себе і свої знання, висунути пропозицію для рішення конкретної задачі; керівник стає координатором групового творчого процесу, забезпечуючи всебічне обговорення найбільш важливих проблем.

Не менш важливим є практичне значення від реалізації партисипативного управління: участь персоналу в управлінні підвищує якість прийнятих рішень; розглядається більша кількість альтернатив, моделей; в обговорення та рішення привноситься більше практичного досвіду; з'являється більше ідей, нових підходів, інновацій.

<sup>354</sup> Виханский О. С., Наумов А. М. Менеджмент. Москва: Гардарика, 2004. 528 с.

<sup>355</sup> Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти. Харків: Основа, 2019. 160 с.

Однак партисипативний підхід має і свої обмеження та слабкі місця: обговорення часто займають багато часу, але на обговоренні все і закінчується; участь у різних групах не завжди викликає інтерес у рядових працівників; вони ставляться до цього формально, і тоді робота таких груп зникає сама по собі; затягується прийняття рішень; з деяких питань підлеглі не мають достатньої компетентності для прийняття рішень, тому прийняті рішення можуть бути помилковими; співробітники можуть свідомо блокувати не вигідні їм рішення; діяльність керівника піддається контролю групи, що також може призвести до негативних наслідків через розпорошення відповідальності.

Існує також зворотний бік демократичної поведінки керівника: персонал сприймає скорочення дистанції між ними і керівником, як слабкість керівника, невміння самостійно вирішити проблеми, лібералізм та загравання у колективі; іноді колектив підтримує неформального лідера з авторитарною поведінкою, як такого, що здатен навести порядок. Відтак керівник повинен пам'ятати про дистанцію між ним та підлеглими. Довжина дистанції вимірюється такими показниками, як: можливість заперечити керівникові; кількість рівнів управління; доступність керівника; тенденції децентралізації; форми спілкування; вимоги до зовнішнього виду та поведінки педагогів; посадові переваги; наявність спільних цілей діяльності; методи управління. Тримати оптимальну довжину – це майстерність управління та почуття міри.

Таким чином, проблема реалізації партисипативного управління зумовлюється не тільки здатністю керівника бути фасилітатором, а й загальним рівнем культури організації. Відтак великого значення набувають процеси розвитку внутрішньошкільної культури.

Залучення педагогів до управління – це засіб їх мотивування шляхом надання можливості брати участь в обговоренні та прийнятті рішень щодо діяльності закладу освіти. Партисипативна концепція управління створює гарне підґрунтя для ефективної організації роботи методичних об'єднань вчителів, творчих груп, експертних комісій, проектної діяльності, впровадження інновацій. Вона максимально нівелює прояви опору рішенням та новаціям. Об'єднання педагогів навколо керівника у такий спосіб сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі колективу, дозволяє формувати корпоративний дух та систему цінностей організації.

Отже, інноваційні підходи до управління у контексті гуманістичної парадигми спрямовані на розвиток культури взаємодії, творчої активності, сприятливого клімату, позитивного іміджу закладу освіти та ділової репутації керівника.

### Література

1. Виханский О. С., Наумов А. М. Менеджмент. Москва: Гардарика, 2004. 528 с.
2. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб.наук. пр.* Запоріжжя: КПУ, 2013. Вип. 29 (82). С. 289-297.
3. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти. Харків: Основа, 2019. 160 с.
4. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: Планена-принт, 2016. 197 с.
5. Мармаза О. І. Реалізація фасилітаторської функції керівника у процесі розробки стратегії навчального закладу. *Управління школою.* 2007. № 19-21, С. 2-4.