



**Модернізація управління в контексті вимог
Закону України «Про освіту»**
*Матеріали Всеукраїнської
науково-практичної онлайн-конференції
(20 травня 2020 року)*



Харків – 2020

УДК 37.07(477)
ББК 74.04(4УКР)6

За загальною редакцією директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора Р. Черновол-Ткаченко; заступника директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора О. Мармази; завідувача кафедри наукових основ управління, доцента О. Гречаник.

Затверджено Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди Протокол № 3 від 12.06.2020

Редакційна колегія:

Т. Бережна – кандидат педагогічних наук, вчений секретар Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»;

О. Галус – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

В. Зелюк – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М. В. Остроградського;

З. Рябова – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, управління та адміністрування Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

А. Сбруєва – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

О. Деменко – кандидат юридичних наук, доцент, директор Департаменту освіти Харківської міської ради, заслужений працівник освіти України, «Відмінник освіти України».

Тексти доповідей друкуються в авторській редакції.

Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Ч. 1. — Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. — 425 с.

ISBN 978-966-8196-21-8

Матеріали розкривають аспекти модернізації управління закладами освіти в контексті реалізації Закону України «Про освіту», підготовки сучасних керівних кадрів, менеджерів різних сфер господарювання. На теоретико-прикладному рівні схарактеризовано сучасні підходи до управління закладами освіти різних типів і педагогічними колективами цих закладів, визначено засоби розвитку професійної компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників, персоналу організацій і установ. Висвітлено питання самовдосконалення керівників ЗО і педагогів, розглянуто питання професійного й особистісного розвитку педагогічних кадрів.

Видання буде корисним для здобувачів освіти менеджерських спеціальностей, керівників закладів освіти різних типів, працівників системи освіти, у т.ч. підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти.

ISBN 978-966-8196-21-8

© Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармаза, О. Гречаник
© Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди,
ІПКПМО, 2020

ЗМІСТ

Авраменко Д. В. <i>МОТИВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	9
Аксьонова Н. М. <i>ПРОБЛЕМА ГОТОВНОСТІ ВЧИТЕЛЯ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОСМИСЛЕННЯ</i>	13
Асратян А. Л. <i>ВПРОВАДЖЕННЯ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА</i>	18
Бабич М. М. <i>СТВОРЕННЯ УМОВ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ШКОЛИ ЯК ШЛЯХ ДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ПЕДАГОГІВ</i>	24
Бабич О. І. <i>ОПТИМІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	30
Баришнікова О. М. <i>ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	35
Бережна Т. І. <i>ПРОФЕСІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ ПЕДАГОГА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ</i>	38
Бих В. А. <i>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ</i>	46
Булавицька Н. О. <i>МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕСТЕТИЧНИМ ВИХОВАННЯМ УЧНІВ</i>	50
Васильєва А. Є. <i>УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕДАГОГІВ</i>	55
Водолазська Т. В. <i>ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</i>	59
Воскобойнікова Н. А. <i>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	65
Годун М. О. <i>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛЯ</i>	70

МОТИВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Авраменко Д. В.

У статті розкрито основні аспекти мотиваційного підходу в управлінні персоналом в закладі загальної середньої освіти. Висвітлено поняття «мотивація», її функції, наголошено на тому, що реалізація мотиваційного підходу в управлінні можлива за рахунок урахування потреб особистості.

Ключові слова: *управління персоналом, мотиваційний підхід, мотивація, трудова мотивація, потреби особистості.*

Постановка проблеми. Однією з центральних проблем у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ є впорядкування відносин між людьми, що включені у різноманітні ланки системи управління. Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що проблема управління закладом освіти потребує різних теоретико-методологічних підходів: процесуального, логіко-інформаційного, рефлексивного, синергетичного, акмеологічного, аксіологічного, мотиваційного. В сучасних умовах ефективне управління закладом освіти неможливе без розуміння мотивів і потреб працівників закладу та їх ефективного використання в управлінській взаємодії. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності яка здійснюється на основі мотиваційного підходу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема розвитку управління професійною людською діяльністю розглядалася в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Значний вклад в розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності внесли представники наукової школи управління Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Е. Мейо, В. Оучі Ф. Тейлор та ін. В працях Б. Батигіна, М. Брагіна, М. Вересова, В. Дятлова, І. Огоанесяна, Е. Уткіна, Л. Фаткіна, В. Шахового, В. Щербакова знайшли своє відображення загальнотеоретичні та практичні аспекти станів та розвитку мотивації праці в системі управління персоналом. Значний вклад в створення і розвиток теорії мотивації внесли українські науковці М. Вольський, М. Туган-Барановський, Г. Цехановецький

Але, розглядаючи процеси управління в сучасному закладі освіти, не завжди можемо відмітити успішність реалізації мотиваційного підходу. Це пояснюється невмінням багатьох керівників закладів використовувати потенціал кожної особистості починаючи із вироблення рішення і до безпосереднього його виконання, із потрібною творчістю та високою результативністю.

У зв'язку з цим **метою статті** є теоретичне обґрунтування основних аспектів мотиваційного підходу в управлінні персоналом закладу загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Питання грамотної та ефективної

мотивації персоналу завжди було і залишається найактуальнішим для менеджменту організацій, оскільки від чіткої системи мотивації залежать кінцеві результати діяльності та організаційна активність персоналу.

В науковій літературі є багато визначень поняття «мотивація» які розкривають її сутність з різних боків. Так Р. Немов наголошує на її двоякому змісті: по-перше, він позначає систему факторів, що детермінують поведінку (сюди входять, зокрема, потреби, мотиви, цілі, інтереси й ін.) і, по-друге, розглядає мотивацію як характеристику процесу, що підтримує поведінкову активність на визначеному рівні [2].

Ми поділяємо точку зору В. Сладкевича який вважає що мотивація це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, діяльності, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх, особистісних (мотиви) факторів [4, с. 4].

Мотиваційний підхід в управлінні персоналом організації базується на основних групах законів, до яких відносяться наступні: загальні закони поведінки; закони інерційності людських систем; закони, що регулюють взаємозв'язок із зовнішнім середовищем; соціально-психологічні, біопсихічні закони [4, с. 83].

У кожного працівника ЗЗСО крім визначених умов трудової діяльності існують і свої особистісні мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання поставлених перед ним завдань. Через те, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, освітнім рівнем, психологічним та матеріальним станом тощо.

Мотивація праці, керівництво і взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіхів в управлінні організацією та результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Система мотивації персоналу – це комплекс заходів, що спонукають персонал не тільки до роботи, за яку працівники отримують гроші, а й до особливої старанності і активного бажання працювати саме в цій організації та до отримання високих результатів своєї діяльності. У теоретичному плані об'єктом дослідження мотивації є поведінка (діяльність) людей і методи впливу на неї.

Відомо, що функція мотивації персоналу складається з двох аспектів: інструментального, який полягає в примусі підлеглого виконувати свої обов'язки, та соціально-психологічного, який стосується усунення конфліктів та напруги, що заважає трудовому процесу та розвитку персоналу. Тільки визначивши, що спонукає людину до роботи, які мотиви лежать в основі її дій, можна розробити ефективну систему форм і методів управління персоналом.

Вся діяльність людини зумовлена реально існуючими потребами та мотивами, які виникають на їхній основі. Люди прагнуть або чогось досягнути, або чогось уникнути.

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного

стану людини, який зумовлює її поведінку. здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [3].

При розробці системи мотивації та стимулювання персоналу організації важливо враховувати два аспекти: якісну стадію життя організації і типологію співробітників. Кожна людина індивідуальна, складно зрозуміти, що для неї важливо на даний момент. Існують різні види мотиваційних установок, які допоможуть у створенні мотиваційного середовища: мрія, мета, інтерес (стати кращим учителем); прагнення працювати із дітьми (схильності); схильність до викладацької діяльності. На силу мотиву можуть впливати похвала чи догана, змагання з іншими, самолюбство, проблемність задачі, привабливість об'єкту тощо.

У процесі управління персоналом за допомогою різних методів «переробляються» вхідні ресурси (головний з яких – інформація про людей) у проміжний результат – поведінку персоналу, а потім у конкретний результат – ціль усієї діяльності в галузі управління персоналом, що підпорядкована загальній меті організації. Процес управління персоналом має циклічний характер: виконання мети постійно оцінюється і коригується як керівниками, так і підлеглими; зворотній зв'язок замикає цикл, повертаючи процес до його початку – етапу надходження ресурсів у систему.

Управління мотивацією педагогічних працівників має свої особливості. Так, наприклад, творчий характер праці педагогічних працівників зумовлює різноманіття їх особистісно значущих потреб (і відповідно, мотивів), а відсутність об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці практично унеможливорює винагороду саме за ефективну працю. Зазначена теза є основною прикладною проблемою в процесі мотивування працівників закладу загальної середньої освіти. Між результативністю індивідуальної праці персоналу закладу загальної середньої освіти і результативністю навчального процесу існує тісний зв'язок. Результативність праці окремого працівника є необхідною умовою результативності діяльності закладу загальної середньої освіти. Врахування сучасних досягнень в створенні і розвитку теорії механізму цільового управління за кінцевими результатами будь-яким суб'єктом господарювання дозволяє організувати доцільну і заінтересовану працю персоналу навчальних закладів. Теоретичним основою такого менеджменту є відомі основоположні принципи: цілепокладання, зворотний зв'язок, цілеорієнтована мотивація працівників за результатами трудової діяльності [4].

Діяльність персоналу навчальних закладів визначається не окремим мотивом, а їх сукупністю, що створює певний мотиваційний комплекс. Працівник здатний впливати на свої мотиви, посилювати або послаблювати їх дію, при цьому деякі мотиви можуть бути основними, а інші – виконувати функцію додаткової стимуляції [2].

Як показують соціологічні дослідження, сьогодні провідними мотивами трудової діяльності є матеріальні стимули (стабільність і підвищення грошової винагороди) [1]. Якщо проаналізувати чинне законодавство, то нескладно помітити тенденцію щодо значного перекосу в бік матеріального стимулювання. Однак отримання матеріальних вигід не може розглядатися для працівників школи як найвища цінність, виключно заради досягнення якої вони займаються професійною діяльністю. Що стосується нематеріального стимулювання, то, на нашу думку, перш за все на державному рівні необхідно формувати позитивний імідж вчителя.

Слід зазначити, що мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без комплексного поєднання матеріальних стимулів та застосування методів нематеріального стимулювання.

Підвищити ефективність діяльності персоналу закладу загальної середньої освіти можна за рахунок максимально повної реалізації трудового потенціалу його співробітників. У цьому випадку необхідно враховувати як об'єктивні характеристики – зміст, специфіку та умови праці, так і особливості працівників – цінності, установки, інтереси, потреби, мотиви.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів нематеріального стимулювання персоналу. Налаштування на роботу, зацікавленість у кінцевих результатах, готовність працювати з високою віддачею, тобто основні прояви робочої поведінки, відображають високий рівень трудової мотивації.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Отже, на основі вище зазначеного, можна зробити висновок, що реалізація мотиваційного підходу в управлінні можлива за рахунок урахування потреб особистості, які представляють собою бажання, прагнення до певних результатів та формування мотивів праці.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без комплексного поєднання матеріальних стимулів та застосування методів нематеріального стимулювання.

Напрямами подальшого дослідження є розробка критеріїв та показників якості реалізації мотиваційного підходу в управлінні закладом освіти.

Список використаної літератури

1. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218—234.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2012. 337 с.
3. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: теорія і практика. Київ, 2000. С. 92—112.
4. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. Киев, 2001. 168 с.

MOTIVATIVE APPROACH IN PERSONNEL MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION

Avramenko D. V.

The article reveals the main aspects of the motivational approach in personnel management in general secondary education. The concept of «motivation», its functions are highlighted, it is emphasized that the implementation of a motivational approach to management is possible by taking into account the needs of the individual.

Key words: *personnel management, motivational approach, motivation, work motivation, personal needs.*

УДК 372.32

ПРОБЛЕМА ГОТОВНОСТІ ВЧИТЕЛЯ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОСМИСЛЕННЯ

Аксьонова Н. М.

У статті розкрито сутність готовності вчителя до інноваційної діяльності; з'ясовано її місце у структурі професійної діяльності сучасного вчителя. Визначено умови, які створює керівник закладу освіти задля формування готовності вчителя до інноваційної діяльності.

Ключові слова: *інноваційна діяльність, вчитель, готовність вчителя до інноваційної діяльності, заклад освіти, управління, керівник.*

Постановка проблеми. Вектор державної політики у розвитку освіти спрямований на її адаптацію до умов ринкової економіки, трансформацію та інтеграцію освіти України у європейську і світову спільноту, підвищення якості освітніх послуг. З метою реалізації цього стратегічного курсу визначено пріоритетні напрями розвитку освіти, одним із яких є запровадження освітніх інновацій, що мають забезпечити перехід до гуманістично-інноваційної освіти, формування інноваційного суспільства, відтворення і нарощування його інтелектуального, духовного та економічного потенціалу.

З огляду на це, зміни у змісті діяльності закладу освіти мають глибинний характер і потребують розв'язання проблеми підготовки вчителя-інноватора, який володіє проєктивним мисленням, сучасними педагогічними технологіями, переймається підвищенням свого професіоналізму та забезпечує високу якість освітніх послуг.

Водночас виникає протиріччя між необхідністю впровадження інновацій в освітній процес та низьким рівнем обізнаності вчителів у науково-методичних засадах освітньої інноватики; між необхідністю формувати готовність вчителя до інноваційної діяльності та відсутністю системи управління цим процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інноваційної діяльності у закладі освіти стали предметом досліджень сучасних науковців,