

Міністерство освіти і науки України
Інститут модернізації змісту освіти
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
Інститут післядипломної освіти і менеджменту
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Полтавська академія неперервної освіти імені М. В. Остроградського
Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

***Всеукраїнська науково-практична конференція
з міжнародною участю
«Розвиток системи управління організацією:
Європейська практика та досвід України»
(15 травня 2024 року)
У двох частинах. Частина 1.
(електронне видання)***



Харків – 2024

Полупан О. В.	
<i>Готовність педагога до інноваційної діяльності та управління її формуванням</i>	87
Раков М. С.	
<i>Розвиток інновацій шляхом інтеграції стартап-проектів</i>	91
Темченко О. В.	
<i>Діяльність керівника організації щодо організації навчання персоналу</i>	99
Тижненко Д. В.	
<i>Управлінський потенціал як складова потенціалу організації</i>	106
Халимон А. О.	
<i>Логіка та зміст управління програмою розвитку закладу освіти</i>	110
Хлебнікова Т. М.	
<i>Соціально-психологічні фактори розвитку педагога закладу освіти як управлінська проблема</i>	116
Черниш А. М.	
<i>Складові та методи ефективного управління</i>	123
Черновол-Ткаченко Р. І.	
<i>Організація підвищення кваліфікації вчителів як складова освіти дорослих</i>	128
Шевченко О. М.	
<i>Соціально-психологічні аспекти в управлінні закладом освіти</i>	134
Шпарага А. В.	
<i>Методична робота в закладі освіти як ефективний засіб управління інноваційною діяльністю</i>	141
Відомості про авторів	148

Ефективність діяльності як організації, та і самого керівника зумовлюються умінням реалізувати управлінський потенціал, нарощувати його, розвиваючи свої здібності, підвищуючи рівень знань та умінь, удосконалюючи особистісні якості.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Не викликає сумнівів, що діяльність менеджера організації, його управлінський потенціал зумовлюють ефективність підприємства.

У наш час високої соціальної, політичної та економічної турбулентності управлінський потенціал менеджера перетворюється на управлінський капітал підприємства. Він стає джерелом, фактором та активом зростання прибутків.

Постає проблема у більш системному вивченні управлінського потенціалу: його сутності, структури та змісту, умов формування.

Список використаних джерел

1. Єрохіна Т. В., Копайгородська Т. Г. Управлінський потенціал: сутність та роль в управлінні підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/32_DWS_2008/Economics/36919.doc.htm (дата звернення: 11.03.2024).
2. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і держава*. 2021. № 4. С. 59-63.
3. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change, *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312.
4. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy (Economic Analysis and Policy Working Paper EAP 38, University of California).

MANAGEMENT POTENTIAL AS A COMPONENT OF THE ORGANIZATION'S POTENTIAL

Tyzhnenko D. V.

Supervisor: Marmaza O. I.

The article reveals the features of the "potential" category. Varieties, signs and structural components of the organization's potential are highlighted. The value of management potential and the requirements for it at various stages of the organization's development have been determined.

Key words: *organization, management, manager, potential, organizational potential, managerial potential, manager's potential.*

ЛОГІКА ТА ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМОЮ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Халимон А. О.

Науковий керівник: Мармаза О. І.

У статті розкрито теоретичні засади стратегії розвитку організації. Розглянуто основні кроки програмної діяльності: аналіз стану закладу освіти та його підсистем; цілепокладання та розроблення

концептуальної моделі розвитку закладу освіти; розроблення комплексу заходів та плану їх реалізації; впровадження програми стратегічного розвитку закладу освіти; підведення підсумків програмної діяльності.

Ключові слова: управління, заклад освіти, стратегія, стратегічний розвиток, програма розвитку.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки, соціуму та освіти потребує від освітньої організації стратегії, яка б дозволяла підтримувати розвиток та конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Стратегія розвитку повинна допомогти закладу забезпечити якісні показники освітньої діяльності, підвищити імідж та репутацію, посилити свої позиції на полі галузевої ефективності. Стратегія надає можливість керівнику та колективу визначити пріоритети розвитку закладу освіти, знайти для нього «своє обличчя», впевнено йти до запрограмованого успіху. Стратегічний розвиток закладу освіти створює умови для успішної інноваційної та науково-дослідної діяльності, формування стратегічного мислення.

Управління стратегічним розвитком закладу освіти доцільно розглядати як складову освітнього менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Увагу до стратегії розвитку закладу освіти було привернуто науковцями ще наприкінці ХХ ст. – початку ХХІ ст. (В. Григоращ, Г. Дмитренко, П. Дудко, Л. Калініна, Є. Коваленко, О. Кравченко, О. Мармаза, С. Натрошвілі, В. Новаковець, І. Осадчий, С. Салига, Т. Сорочан, О. Черниш та ін.).

Але лише останнім часом ми побачили реальні зрушення проблеми: у закладах освіти почали розробляти стратегії. На це вплинув Закон України «Про повну загальну середню освіту» [1]. У ст. 38 йдеться про те, що керівник зобов'язаний забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу.

Мета статті: розкрити теоретичні засади стратегії розвитку, логіку та зміст управління програмою розвитку закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Розроблення стратегії розвитку закладу освіти має логіку та відповідні етапи діяльності, які не виходять за межі загальноновизнаних у класичному менеджменті. Ми розглянемо їх особливості з урахуванням об'єкта управління – заклад освіти.

Заклад реалізує право кожного на освіту, забезпечує всебічний розвиток особистості. Школа, яка традиційно була орієнтована на надання учням знань, вже у далекому минулому, оскільки темпи інформаційних потоків не дозволяють їй залишатись «відповідальною» за передачу знань. Щоб бути конкурентною, школа повинна швидко адаптуватись до нових реалій життя та відповідно змінюватись. На користь цієї тези говорить той факт, що в освіті за останні 50 років зміни відбулись більші, ніж за всю історію існування освіти як такої.

У наш надзвичайно складний час багато керівників закладів освіти наводять вагомі аргументи на користь стабільності без інноваційних проривів. Проте зазначимо, що заклад є складною системою, яка має періоди

життєдіяльності, що змінюють один одного. З огляду на це, необхідно усвідомлювати: за сьогоdnішнім оптимальним функціонуванням закладу завтра прийде чи прогрес, чи стагнація.

Так, ще у 70-ті роки ХХ ст. американськими вченими було визначено основні процеси, які визначають розвиток закладів освіти: креативність, інноваційність закладу освіти; інноваційне середовище закладу освіти, яке спонукає до змін; адаптивність закладу освіти, здатність знайти мотиви для змін, витримувати зовнішній тиск. Це дослідження охопило не тільки школи США, а й Канади, Бельгії, Норвегії [2].

Наприкінці ХХ ст. виникають цікаві підходи до розвитку закладу освіти, як першооснови розвитку суспільства; науковці вважають, що школа повинна стати територією суспільного прогресу (Г. Дмитренко, Л. Калініна, О. Мармаза та ін.) [3; 4; 2]. На підтвердження цих ідей з'явилося розмаїття типів закладів освіти; почався інноваційний бум освітніх технологій; активізувалась експериментально-дослідна робота в школах; заклади почали надавати додаткові освітні послуги для населення; взаємодія в освітньому процесі будується на гуманістичних засадах; змінилися стосунки закладу із державними органами на принципах автономності тощо [5].

У наш час решті-решт ідеї розвитку, впровадження інновацій стали зрозумілими в педагогічних колективах. Прийшло усвідомлення, що сучасний заклад освіти повинен вирішувати проблеми не тільки розвитку освіти, а й країни у цілому. Без змін закладу ці амбітні цілі залишаться не здійсненими.

Отже, наукові засади управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища спрямовують діяльність керівників на управління розвитком освітніх організацій, розроблення моделей та концепцій стратегічного розвитку.

Реалізація ідей розвитку, які в них закладені, передбачає розроблення програми розвитку. Така програма дозволяє системно управляти розвитком закладу освіти, м'яко пристосовує заклад до внутрішніх та зовнішніх змін, створює умови для протидії хаосу та опору, дозволяє всім брати участь у спільній діяльності щодо реалізації стратегії.

Ми спираємось на думку О. Мармази, яка розглядає програму розвитку як документ стратегічної діяльності закладу [2, с. 30]. Програма розвитку складається з трьох блоків:

- проблемно-орієнтований аналіз стану закладу освіти;
- концепція розвитку закладу;
- план логічних дій, який зумовить перехід від теперішнього стану до майбутнього.

Фактично програму розвитку можна вважати дорожньою картою, яка дозволяє впевнено рухатись до поставлених цілей.

Роботу з реалізації програми розвитку закладу освіти називають програмною діяльністю. Розглянемо основні кроки такої діяльності.

1. Аналіз стану закладу освіти та його підсистем.

Необхідно здійснити проблемно-орієнтований аналіз закладу, що

передбачає аналіз школи в цілому, здійснення комплексної оцінки ситуації та виявлення проблемних зон.

Особливість кожного закладу освіти зумовлена внутрішніми та зовнішніми факторами, які власне й необхідно аналізувати.

До внутрішніх факторів закладу освіти відносимо: кількісний та якісний стан здобувачів освіти; кількісний та якісний стан педагогічних працівників; кількісний та якісний стан інших працівників закладу освіти; мережа закладу, тенденції наповнюваності класів; освітні показники, їх тенденція; професіоналізм вчителів, їх інноваційний потенціал; історія та традиції закладу, імідж та репутація; характеристика досягнень, конкурентних переваг закладу; особливості взаємодії із позашкільними закладами та організаціями; стан управління закладом освіти (структура управління, технології та методи керівництва, професіоналізм керівного складу); матеріально-технічне забезпечення, фінансування, спонсорська підтримка тощо.

До найбільш важливих зовнішніх факторів для стратегії розвитку закладу освіти є такі: стан економіки в країні, фінансування освітньої галузі; політичні, екологічні, культурологічні аспекти суспільного життя; законодавство про освіту, нормативні та соціальні вимоги до закладів освіти; суспільний запит на якість освітніх послуг тощо.

Особливістю проблемно-орієнтованого аналізу є те, що він прив'язаний до такої логіки: аналіз результатів відповідно до поставлених вимог; аналіз умов, що їх спричинили; аналіз способів вирішення проблем.

2. Цілепокладання та розроблення концептуальної моделі розвитку закладу освіти.

Процес цілепокладання розпочинається з визначення місії закладу освіти. Місію можна вважати ефективним інструментом стратегії розвитку, оскільки вона визначає призначення, сенс та орієнтири розвитку закладу освіти; це концептуальна основа взаємодії закладу із зовнішнім середовищем.

Останнім часом організації, в тому числі й освітні, визначають ще й візію. Слова «vision» та «dream» означають «мрія». Таким чином, візія – це уявлення про своє майбутнє, мрія про нього.

Важливо, щоб система цілей розкривала місію, візію та шляхи їх досягнення. Цілі повинні бути сформульовані у такий спосіб, щоб їх можна було перевірити. Фактично критерії досягнення результатів від реалізації програми стратегічного розвитку треба розробляти вже на цьому етапі.

Бажано також визначити очікувані результати, на досягнення яких спрямована стратегія.

Узагальнена модель майбутнього закладу освіти – це концепція розвитку. В ній повинні бути відображені місія, система цілей та завдань розвитку, ідеї та шляхи, очікувані результати розвитку закладу освіти. Концепція може містити також принципи програмної діяльності. Вітається, коли в концепції у стислому вигляді представлено опис інновацій, які будуть використані в програмі розвитку.

3. Розроблення комплексу заходів та плану їх реалізації.

План повинен відображати цілі-напрями діяльності, відповідати архітектоніці закладу у контексті його структури, оскільки програма стратегічного розвитку стосується усіх його складових.

План, який є органічною складовою програми розвитку, повинен відповідати таким вимогам: бути релевантним, тобто містити такі заходи, які є необхідними та достатніми для досягнення поставлених цілей; бути повним з точки зору сукупності заходів, що спрямовані на виконання стратегічного задуму; бути збалансованим, тобто досягнення цілей підтверджено фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами; бути скоординованим за цілями, строками, виконавцями; бути керованим, тобто мати можливість впливу на перебіг подій на різних етапах досягнення цілей, виконання поставлених завдань тощо.

Заходи, які наповнюють план, не є самоціллю. Вони є лише елементами досягнення цілей та завдань. В програмній діяльності не так важливо, що саме проводимо, який захід. Більш важливим є підхід: навіщо ми його проводимо.

4. Впровадження програми стратегічного розвитку закладу освіти.

Зауважимо, що у класичному менеджменті проєктів передбачено проведення експертизи розроблених проєктів ще до моменту їх реалізації. У такий же спосіб за визначеними критеріями оцінюється й програма розвитку закладу освіти. Експерти аналізують відповідність цілей виявленим проблемам, а змісту програми – поставленим цілям. Вони визначають ступінь цілісності програми та її керованість. З'ясовують взаємозв'язок очікуваних результатів від реалізації програми та комплексу заходів. Особливу увагу експерти приділяють недолікам, проблемним місцям та пропозиціям щодо їх усунення. Експерти надають загальні висновки. Керівник закладу їх аналізує, використовує для удосконалення програми.

Керівник несе персональну відповідальність за програму розвитку, ефективність її реалізації. Але без колективу програма априорі не може бути успішною. Відтак мотивація педагогів до участі у програмній діяльності є однією з основних умов. Усвідомлення, розуміння її значення для закладу в цілому та кожного педагога окремо повинно бути у полі професійного зору керівника. Управління програмою розвитку закладу освіти реалізується комплексом відповідних управлінських рішень та загальних функцій.

Так як програму розвитку цілком можна вважати інновацією, то домінуючими в управлінні повинні бути методи демократичного спрямування (консультування, підтримка, угода, пояснення, переконання, приклад тощо).

Під час програмної діяльності керівник повинен управляти ризиками та опором змінам. Ризики пов'язані із невизначеністю, небезпекою, недостатністю інформації тощо. Для їх аналізу доцільно використовувати такі загальнонаукові методи, як «дерево подій», аналогій, експертних оцінок.

Опір змінам можна мінімізувати, якщо цілеспрямовано формувати інноваційну та організаційну культуру в колективі; аналізувати поведінкові аспекти персоналу в цілому, вивчати професійні та особистісні цінності

кожного.

5. Підведення підсумків програмної діяльності.

Завершуючим етапом програмної діяльності є підведення підсумків. Керівник та члени колективу визначають ступінь досягнення цілей та очікуваних результатів; якість освітнього процесу; ефективність використаних під час програмної діяльності інноваційних технологій; розвиток професіоналізму педагогів; удосконалення матеріально-технічного оснащення закладу; ефективність зовнішніх зв'язків тощо.

Отже, програма стратегічного розвитку закладу освіти повинна мати такі якості, як: актуальність, а отже бути спрямованою на вирішення невідкладних проблем, вирішення найбільш значущих задач; цілісність, яка забезпечує повний спектр проблем, завдань, засобів їх вирішення; прогностичність, яку слід розуміти як спрямованість на досягнення результатів якісних змін та розвитку закладу освіти; реалістичність, як надійність досягнення стратегічного розвитку, їх забезпеченість необхідними умовами та ресурсами; гнучкість, що передбачає можливість внесення до програми розвитку змін, доповнень, уточнень за наслідками зовнішніх та внутрішніх впливів.

Перевагами програми розвитку освітньої організації є її спрямування на оновлення діяльності, системне розроблення змісту діяльності на прогнозований проміжок часу, розвиток інноваційного потенціалу закладу та цілеспрямоване управління змінами.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. У наш час успішність організацій, зокрема й освітніх, ефективність діяльності працівників зумовлюються стратегічним менеджментом, який долаючи нестабільність сьогодення, дозволяє мати конкурентні переваги, високі показники продуктивності. Відтак для керівника важливим є усвідомлення сутності стратегії та розуміння особливостей, логіки та змісту управління стратегічним розвитком організації.

Розроблення та впровадження стратегії розвитку освітньої організації передбачає взаємодію керівника, безпосередніх працівників, батьківської громадськості закладу. Відповідно завдання керівника полягають у виборі методів спільної роботи, мотивації до програмної діяльності, реалізації публік-рілейшнз. Ці аспекти повинні стати об'єктами подальших наукових розвідок.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 17.01.2024).
2. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків : Планета-Прінт, 2015. 103 с.1.
3. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. Київ : МАУП, 1996. 140 с.
4. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією: навч. посіб. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013.104 с.

5. Концепції та програми розвитку школи / укл. В. В. Григораш. Харків: Основа, 2014. 224 с.

LOGIC AND CONTENT OF DEVELOPMENT PROGRAM MANAGEMENT EDUCATIONAL INSTITUTION

Khalymon A. O.

Supervisor: Marmaza O. I.

The article reveals the theoretical foundations of the organization's development strategy. The main steps of program activity are considered: analysis of the state of the educational institution and its subsystems; goal setting and development of a conceptual model for the development of an educational institution; development of a set of measures and a plan for their implementation; implementation of the program of strategic development of the educational institution; summarizing program activities.

Key words: *management, educational institution, strategy, strategic development, development program.*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПЕДАГОГА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА

Хлєбнікова Т. М.

У статті розглядаються соціально-психологічні фактори розвитку педагога. Досліджено причини які спонукають молодих вчителів залишити професію, з'ясовано, що організація розвитку педагога базується на соціально-психологічних факторах, що є передумовою ефективного управління й найважливішою функцією менеджменту, оскільки включеність цих факторів до загальної стратегії розвитку персоналу обумовлює динаміку руху, можливість досягнення поставлених цілей і конкурентоспроможність організації.

Ключові слова: *розвиток педагога, соціально-психологічні фактори, підходи до організації процесу розвитку педагога, форми та методи розвитку педагога.*

Постановка проблеми. У наш час навчання і розвиток персоналу – це обов'язковий елемент діяльності в будь-якій організації і одна з функцій її кадрової політики. Підготовка висококваліфікованих спеціалістів потребує створення системи безперервної освіти. З простого ретранслятора знань освіта перетворюється на систему, що підвищує соціальну мобільність особистості, на джерело формування нового ціннісного підходу до життя взагалі [5].

Актуальність розгляду соціально-психологічних факторів розвитку педагога закладу освіти продиктовано необхідністю вдосконалення сфери управління персоналом, супроводу педагогів в умовах високої інформатизації трудового простору, змінами в галузі системи оцінки персоналу, вирішенням питань кадрової політики (підбір, атестація, ротація).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок з точки