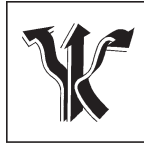


МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**І. М. НАЙДЬОНОВ**

# **ОСНОВИ ОСВІТЯНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Частина друга

*Навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2019

Рецензенти: *І. Д. Бех*, академік Академії пед. наук,  
д-р психол. наук, проф.  
(директор Інституту проблем виховання АПН)  
*М. Ф. Головатий*, д-р політ. наук, проф. (проректор  
з наукової та виховної роботи Міжрегіональної  
Академії управління персоналом)  
*Н. М. Чернуха*, д-р пед. наук, проф. кафедри  
соціальної роботи та соціальної педагогіки  
факультету психології Київського національного  
університету ім. Тараса Шевченка

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії  
управління персоналом (протокол № 11 від 27.09.17)*

**Найдьонов І. М.**

Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. /  
І. М. Найдьонов. — Київ : ДП «Вид. дім «Персонал»,  
2019. — Ч. 2. — 270 с. — Бібліогр. наприкінці модулів.

У двох модулях другої частини посібника, обґрунтовано і систематизовано актуальні питання управління змістом робіт у системі діяльності навчального закладу. Обґрунтовуються питання управління в навчальних закладах змістом освіти та діяльністю основних суб'єктів освітнього процесу.

Розглядається кадрова політика освітньої організації у відповідності із змістом навчально-виховного процесу, а також організаційно-методична робота закладів освіти, документування, інформування у процесі управління змістом робіт та навчально-виховною діяльністю у процесі надання освітніх послуг навчальним закладом.

**УДК 37.013 (о75.8)**  
**ББК 74.00л73**

© І. М. Найдьонов, 2019  
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2019  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2019

<b>Передмова</b> .....	4
<b>Модуль 3. УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ</b> .....	8
Міні-модуль 3.1. Управління змістом робіт у системі діяльності навчального закладу .....	8
Міні-модуль 3.2. Персонал, документування та інформування у процесі управління змістом робіт в освітній організації .....	62
Література .....	121
<b>Модуль 4. УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНОЮ ТА ВИХОВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b> .....	125
Міні-модуль 4.1. Загальні засади управління навчальною та виховною діяльністю ...	125
Міні-модуль 4.2. Управління навчальним процесом в закладах освіти .....	164
Міні-модуль 4.3. Теоретичні основи управління виховною діяльністю .....	209
Література .....	215

## ПЕРЕДМОВА

З прийняттям нового Закону України “Про освіту” посилюється правова залежність процесу підвищення ефективності управління змістом освіти, впровадження інновацій в системі отримання освітніх послуг. Дані проблеми передбачають створення принципово нових ефективних систем управління на всіх освітянських рівнях. Визначені і обґрунтовані в Законі основні терміни, принципи освітньої діяльності, академічна доброчесність постають найбільш актуальними проблемами в теорії і практиці менеджменту. Вони безпосередньо пов’язані з проблемами життєдіяльності людини нової ери, серед яких головними є: необхідність закладу освіти швидко пристосовуватись до зовнішніх змін і виживати; забезпечення оптимального функціонування навчального закладу; постійний пошук інноваційних технологій, методик навчально-виховного процесу.

Актуальність і важливість окресленого кола питань і зумовили розроблення й видання цього посібника. Автором використані результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, ідеї керівників-практиків та багаторічний власний досвід в закладах освіти. Мета роботи над посібником полягала в аналізі одного із важливих галузей менеджменту — освітнього.

Слід зазначити, що теперішнього часу в Україні вже є змістовні навчальні посібники і підручники, в яких всебічно висвітлюються психологічні і педагогічні проблеми освітянського менеджменту. В практичній роботі зі студентами вищих навчальних закладів, студентами-практиками заочної форми навчання різноманітних загальноосвітніх навчальних закладів, педагогічного і непедагогічного профілю, молодими викладачами ми спиралися на ґрунтовні дослідження: Л. В. Артемової, І. Д. Беха, Л. М. Варави, М. Вебера, Л. С. Виготського, С. С. Вітвицької, М. Ф. Головатого, Л. Е. Жуковської, І. А. Зязюна, Л. М. Карамушки, Г. М. Коджаспирової, Г. С. Костюка, А. І. Кузьмінського, В. С. Лозниці, В. П. Нечаєва, Л. Е. Орбан-

Лембрик, С. С. Пальчевського, І. М. Писаревського, О. В. Познякова, С. Д. Резніка, В. П. Сладкевичча, В. В. Стадника, Ф.-В. Тейлора, Т. І. Туркот, І. М. Цимбалюка, М. М. Чепіль, А. Д. Чернявського, А. Файоль, М. М. Фіцули, В. Т. Шатун, І. В. Шереметьєва, Г. В. Щокіна та інших. Наукові надбання цих авторів є, безперечно, корисними для студентів, магістрантів і аспірантів вищих педагогічних навчальних закладів, які достатньо підготовлені для сприйняття теоретично-методичних засад менеджменту в галузі освіти. Але дидактичний системно-процесуальний підхід до навчального процесу у повному обсязі, логіки його структурованого змісту, технології та методики, з точки зору стандартів підготовки освітянських менеджерів, залишається поза увагою науковців.

Теоретичний матеріал навчального посібника розподілено на три частини, які систематизовані за модульним принципом. Кожен модуль містить логічно пов’язані між собою міні-модулі, вивчення яких на лекційних, семінарсько-практичних заняттях чи в процесі самостійної роботи повинно забезпечити цілісне сприйняття певної проблеми освітнього менеджменту. Вивчення змісту кожного модуля можна здійснювати на трьох змістовних рівнях: репродуктивному; репродуктивно-творчому; творчо-пошуковому.

У двох модулях **першої частини** посібника, обґрунтовані і систематизовані актуальні питання теорії організацій та менеджменту організацій в галузі освіти. Аналізуються основні положення, визначення і смислові варіанти поняття “організація”, “менеджмент організації в галузі освіти”, методологія наукового дослідження організаційних процесів й організаційних відносин.

Два модулі **другої частини** посібника передбачають розгляд проблемних питань з управління змістом робіт в освітній галузі. Вони є складовою загальної системи менеджменту, зорієнтовані на педагогічну доцільність процесу управління освітньою організацією і визначається заходами, спрямованими на забезпечення підвищення ефективності цілісного освітнього процесу, зростання ефективності його форм, методів, прийо-

мів, інноваційних педагогічних технологій, оптимальне використання обладнання та інших матеріальних ресурсів, забезпечення навчального процесу необхідними документами організаційного і технічного характеру.

Мета другої частини посібника — здобуття студентами необхідних теоретичних засад, методичних підходів і набуття практичних навичок щодо принципів, прийомів і методів управління змістом робіт в освітній організації. Для досягнення навчальної передбачається комплекс заходів щодо активізацію мислення студентів, їх розвитку, прийняття самостійних рішень у галузі управлінської діяльності, постійну взаємодію студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення викладача.

Зважаючи, що сьогодні великий обсяг матеріалу студенти вивчатимуть самостійно, кожен модуль супроводжується об'ємним списком основної та додаткової літератури, яка стане в нагоді при підготовці до модульних контрольних робіт, заліків, виконанні творчих завдань і в процесі самоосвіти.

Відомо, що суттєвою ознакою професіоналізму фахівця в певній галузі знань, є володіння науковим термінологічним апаратом. У зв'язку з цим в навчальному посібнику запропонований розлогий “Термінологічний словник”, який допоможе суб'єктам учіння засвоїти зміст основних психолого-педагогічних понять в галузі освіти, глибше розуміти її сучасні гуманістичні концепції і парадигми. Отримані знання можна буде використати, не обмежуючись освітянськими методиками, а й у родинних та ділових стосунках управлінської діяльності, успішність якої значною мірою визначається умінням комплексно використовувати психолого-педагогічні знання при організації освітянського колективу та його функціонуванні.

Адресуючи даний навчально-методичний посібник студентам магістратури, аспірантам і молодим викладачам, сподіваємося на доцільність його використання в системі підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів, а також у процесі самоосвіти, індивідуальної творчої роботи всіх, хто причетний до справи навчання і виховання молодого покоління.

Посібник розроблено згідно з вимогами до підготовки навчальної літератури для вищої школи. Його матеріали, пройшли апробацію в освітніх організаціях Міжрегіональної Академії управління персоналом, Вінницького педагогічного університету, частково в деяких інших ВНЗ м. Київ.

## Модуль 3

### УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ РОБІТ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ

Так, я мудріший..., тому що знаю, що нічого не знаю,  
а вони нічого не знаючи, думають, що все знають.

*Сократ*

Людині, якщо вона хоче стати людиною,  
необхідно одержати освіту.

*Я. А. Коменський*

#### Міні-модуль 3.1. Управління змістом робіт у системі діяльності навчального закладу

##### 3.1.1. Місія процесу управління змістом робіт в закладі освіти

Прийняття нового Закону України “Про освіту” вимагає в короткі строки перебудову основних технологій і методик щодо змісту освіти у вищій школі. Сучасна ситуація розвитку управління змістом освіти у навчальних закладах характеризується пошуком нових концепцій. Цей процес зумовлений не тільки прийняттям нових законодавчих і нормативних документів, але й самими змінами економічних відносин, суспільної свідомості, людських цінностей і орієнтацій. На сучасному етапі створюється нове бачення ролі управлінця в організації, усвідомлюється необхідність оновлення завдань, що стоять перед керівниками організацій згідно до вимог, яким повинно відповідати демократичне суспільство з ринковою економікою.

Розглядаючи проблеми місії процесу управління змістом робіт в закладі освіти, необхідно визначити поняття “зміст”. У довідковій літературі дефініція поняття “зміст” трактується, як:

- певна сторона цілого, сукупність частин (елементів) цілого (*Советский энциклопедический словарь. — М., 1985. — С. 1231*);
- засіб навчання і фактор виховання та розвитку (*Педагогика: Большая современная энциклопедия. — Мн., 2005. — С. 377*);
- 1. Те, про що говориться, розповідається десь, те, що описується, зображується. 2. Суть, внутрішня особливість чогось. 3. Розумна основа, мета, призначення чогось. 4. Перелік роздумів, частин, оповідань, і т. ін. книги, збірки і т. ін. (*Новий тлумачний словник української мови. — К., 1999. — Том 2. — С. 159*).

В навчально-науковій літературі не адекватно обґрунтовується, також, поняття “зміст освіти” за суттєво змістовними напрямками. Наприклад: екзистенціалізм (в Англії); енциклопедизм (у Франції); політехнізм (в Україні); прагматизм (у США); тощо. За технологічними напрямками обґрунтовуються наступні: гуманітаризації, диверсифікації, фундаменталізації, інформатизації, індивідуалізації, інші [2; 4; 29; 36; 43; 59].

Щодо галузевих наук “зміст робіт” як дослідницька категорія, також має свою специфіку. Для освітньої галузі характерним є поняття “зміст освіти”, яке є інтегруючим поняттям для інших галузей науки, на основі якого визначається “зміст робіт”. Але, і до цього поняття вітчизняні науковці підходять не однозначно. Так, наприклад, науковці визначають:

**Н. П. Волкова** — як систему наукових знань, умінь і навичок, засвоєння й набуття яких закладає основи для розвитку та формування особистості.

**В. М. Галузинський, М. Б. Євтух** — як сукупність тих знань, умінь і навичок, які входять до процесу освіти.

**І. Я. Лернер** — як інформацію, тобто знання; способи діяльності; досвід емоційно-ціннісного ставлення до знань; досвід творчої діяльності.

**В. І. Луговий** — як упорядковану, цільну сукупність елементів і процесів, котрі утворюють освітню систему.

**Н. Є. Мойсеюк** — як деяка “критична маса”, яка забезпечує широкий загальний світогляд, система мислення, загальнонаукові вміння і навички, імпульси до саморуху, розвитку здібностей, нахилів.

**В. Л. Оргинський** — як науково обґрунтована система дидактичного та методично сформованого навчального матеріалу.

**С. С. Пальчевський** — як частина культури та соціального досвіду.

**Т. І. Туркот** — як система наукових знань, умінь і навичок, оволодіння якими забезпечує всебічний розвиток розумових і фізичних здібностей студентів, формування їх світогляду, поведінки, підготовку до суспільного життя та професійної діяльності.

**М. М. Фіцула** — як систему наукових знань, умінь і навичок.

Названі визначення відображають логічну структуру основних компонентів змісту освіти. Але, на нашу думку не враховується соціально-управлінська місія освіти (її мета і завдання, тобто цільовий компонент процесу), яка в різні епохи мала суттєві зміни, і в різних державах мала свою специфіку з точки зору виконання робіт. Місія управління змістом робіт в закладах освіти в демократичному суспільстві, сьогодні направлена на гуманізацію, демократизацію даного процесу, і, на цій основі формування нової особистості — людини двадцять першого століття. Її виконання є головною умовою формування нового змісту освіти, а значить і змісту робіт в освітній галузі. Так, в преамбулі Закону України “Про освіту” визначається, що:

**Метою освіти** є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей необхідних для успішної самореалізації

компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Отже, виходячи з освітньої місії української держави можна визначити, що **зміст освіти — є системний суспільно-індивідуальний процес надання особистості знань про всебічний розвиток людини, формування її умінь та навичок життєдіяльності, особистих позитивних якостей громадянина України.**

Структурними змістовними **компонентами** процесу є: *знання; уміння і навички; творча діяльність; емоційно-ціннісне ставлення до світу.*

**Управління змістом робіт в освітній галузі** — є складовою загальної системи менеджменту, спрямованої на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу надання освітніх послуг відповідно до стандартів їх кількості і якості. Педагог-менеджер здійснює цілеспрямований вплив на логічно завершену схему надання послуг, компоненти цілісного освітнього процесу з метою підвищення їх загальної ефективності та функціонування. Передбачається три основних змістовних напрямів робіт: по-перше, комплексного аналізу процесу надання освітніх послуг, планування та організації їх виконання з максимальним врахуванням раціонального використання суб'єктів викладання, навчального часу, форм, методів, засобів процесу навчання; по-друге, вивчення, планування та розвитку персоналу освітньої організації, задіяного в процесі надання освітніх послуг; третє, науково-методичне, інформаційне та документальне забезпечення діяльності освітнього закладу, його навчально-виховного процесу.

Управління змістом робіт в галузі освіти ґрунтується на матеріалах інших наук (педагогіка, менеджмент, психологія, методика та технологія викладання в освіті, операційний навчальний та виховний менеджмент, управління персоналом, організація діловодства, інформатизація освітніх процесів тощо).

Основною **метою** оволодіння суб'єктами учіння змістом робіт в галузі освіти — є забезпечення здобуття необхідних теоретичних засад, методичних підходів і набуття практичних навичок щодо діяльності управлінського апарата, як організацій, так і навчальних закладів, ефективної діяльності структурних підрозділів, з метою реалізації діючих задач навчального закладу.

**Завдання:** розкриття сутності теоретико-методологічних та соціально-економічних критеріїв управління змістом робіт в закладі освіти; формування теоретичних знань та практичних навичок і вмінь щодо процесу управління змістом робіт в освітній галузі з урахуванням усіх його складових; організація навчально-виховного процесу як цілісного педагогічного процесу надання освітніх послуг; вивчення механізмів планування та розвитку структури персоналу, професорсько-викладацького складу задіяного в педагогічному процесі та управління виконуваними роботами щодо надання освітніх послуг; ознайомлення із шляхами раціоналізації трудових процесів та впровадження оптимальних прийомів і методів навчально-виховного процесу; розвиток практичних знань і вмінь щодо роботи з технічною документацією в процесі управління змістом робіт в галузі освіти; збір та узагальнення інформації щодо оцінювання тривалості та якості виконаних освітніх послуг.

Якщо брати за приклад освітню організацію “Вищий навчальний заклад” то за результатом вивчення тієї, чи іншої навчальної дисципліни з менеджменту, студенти повинні:

### **Знати:**

- ейдос, тезаурус управління змістом робіт в системі менеджменту, як загалом, так і специфіку в галузі освіти;
- основні складові визначення необхідних робіт у процесі створення освітніх послуг;
- основні напрями організації навчально-виховного процесу;
- вимоги до персоналу навчального закладу, задіяного на різних етапах і рівнях освітнього процесу;
- шляхи удосконалення та розвитку кадрового потенціалу навчального закладу;
- основні види організаційних і технічних документів, що забезпечують діяльність навчального закладу в цілому та педагогічний процес зокрема;
- функції та призначення науково-методичної, інформаційної інших служб навчального закладу.

### **Вміти:**

- працювати з законодавчими та нормативними документами;
- аналізувати та оцінювати виконання надання освітніх послуг;
- розуміти специфіку проведення запланованих та позапланових занять;
- розраховувати кількісні складові навчально-виховного процесу (викладацький склад, час тощо);
- складати основні види організаційних освітніх документів, що забезпечують діяльність закладу освіти;
- забезпечувати ефективний документообіг навчального закладу;
- розрізняти та опрацьовувати інформацію, призначену для забезпечення внутрішніх і зовнішніх зв'язків навчального закладу;
- формувати моделі основних педагогів-менеджерів закладу освіти, з урахуванням функціональних обов'язків.

Визначені основні компоненти змісту робіт в освітній сфері передбачають, по кожному з них, відповідну суб'єктивну діяльність педагогів-менеджерів. Для цього вони повинні мати професійно обумовлену **компетентність** і відповідні **компетенції**. Проблема компетентності і компетенцій сучасного пе-

дагога менеджера і сьогодні залишається в стані дискусії. Науковці неадекватно підходять як до дефініції, так і змісту названих понять. Складність виявляється в тому, що названі якості педагога-менеджера містять сукупність професійно обумовлених вимог до фахівця за вектором психологічної, психофізіологічної та фізичної готовності, а також науково-теоретичної та практичної підготовки.

Аналіз літературних джерел, практики викладацької діяльності в освітніх навчальних закладах свідчить, що місія процесу управління змістом робіт в закладі освіти спрямована на досягнення мети управлінської професійної готовності педагога, представлено у професіограмі, що поєднує інваріантні, ідеалізовані параметри особистості та вимоги до професійної управлінсько-педагогічної діяльності. Аналіз досвіду розробки професіограм педагога-менеджера дозволяє об'єднати підстав, на основі яких здійснюється відбір, підготовка, перепідготовка спеціалістів певної професійної кваліфікації. В Законі України “Про освіту” від 05.09.2017 р. визначаються вимоги до науковців вищої школи розробити національні професійні освітні стандарти та обґрунтувати відповідні методи їх вимірювання [1; 3; 6; 13; 26; 42].

Науковці (І. А. Зимня, Н. В. Кузьміна, А. К., Маркова, Л. М. Мітіна, Л. А. Петровська, Дж. Равен, Р., Уайт, Д. Хаймс, А. В. Хуторський, В. Хутмах) та інші, підкреслюють, що **компетентнісний** підхід базується на визначенні сутності самого даного поняття. Це явище, також відображено в довідковій літературі. Так, у словнику В. Даля “компетентним” визнається той, хто може або має право судити про щось, тобто є обізнаним. У новому тлумачному словнику української мови “компетентний” – той хто має достатні знання в якій-небудь галузі, добре обізнаний, тямущий. У словнику “Педагогіка: Велика сучасна енциклопедія” (47, с. 237) – “компетентність” визначається – як міра відповідності знань, умінь і досвіду особистостей відповідного соціально-професійного статусу. Таке загальне тлумачення поняття знайшло своє втілення та подальшу акцентуацію у науковій педагогічній літературі.

Треба зазначити, що у другій половині ХХ ст. поняття компетентності трактувалося і як синонім професіоналізму, і як його складова. Хоча на цей час науковці до цих понять відносяться не адекватно. Так, наприклад, як підкреслює І. А. Зимня, теоретичною основою виокремлення ключові компетенції, стали положення проте, що людина є суб'єктом спілкування, пізнання та праці (Б. Г. Ананьєв), вона проявляється у системі відносин до суспільства, інших людей, до себе, до праці (В. М. Мясіщев), компетентність має вектор акмеологічного розвитку (Н. В. Кузьміна, А. О. Деркач), професіоналізм складається із компетенцій (А. К. Маркове). Загалом, можна визначити наступні підходи науковців до проблеми:

Науковці	Суттєвий зміст
<b>Р. М. Азарова</b>	спроможність застосовувати знання, вміння та особистісні якості для успішної діяльності в певній області
<b>А. Л. Богуш</b>	вважає, що це – знання, вміння, навички, креативність, здатність творчо вирішувати завдання, ініціативність, самостійність, самооцінка, самоконтроль
<b>С. А. Гончаренко</b>	це – сукупність знань і умінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки діяльності, використовувати інформацію
<b>І. А. Зимня</b>	запропонувала три основні групи компетенцій: <ul style="list-style-type: none"><li>• компетенції, що відображають ставлення людини до самої себе як особистості, і як до суб'єкту життєдіяльності;</li><li>• компетенції, що відносяться до взаємодії людини з іншими людьми;</li><li>• компетенції, що мають відношення до діяльності людини та виявляються у всіх її типах та формах</li></ul>



- Л. Г. Карпова** вони охоплюють три сфери особистості мотиваційну, предметно-практичну, само регуляційну
- А. К. Маркова** структурувала проблему за певними блоками, що об'єднують *професійні* (об'єктивно необхідні) *знання*; *професійні* (об'єктивно необхідні) *вміння*; *професійні психологічні позиції, настанови фахівця*, яких вимагає професія; *особливості, що забезпечують оволодіння професійними знаннями та вміннями*
- Дж Равен** виокремлює компоненти компетентної поведінки: впевненості в собі, уміння приймати рішення, здатність і вміння керувати
- А. В. Хуторський** вважає, що до змісту основних ключових компетенцій входять ціннісно-сміслові, загальнокультурні, навчально-пізнавальні, інформаційні, комунікативні, соціально-трудові та особистісні компетенції

Сьогодні дослідженням компетентності як наукової категорії освіти, здійснюється за основними змістовними напрямками: **специфіки професії; спеціальних знань, умінь та навички з фаху управління**. Перший, з них, концентрується у понятті **професійної компетентності**, що, своєю чергою, створило передумови для розроблення та впровадження у практику освітньої діяльності компетентнісного підходу. В 70-ті роки ХХ ст. цей термін почав використовуватись у США, а з 90-х років був розповсюджений в інших країнах. Це поняття стало відображатись у документах **ЮНЕСКО**. Визначається коло компетенцій, які повинні розглядатись як бажаний результат освіти.

У 1996 р. у Берні на симпозіумі за програмою Ради Європи були намічені завдання визначення ключових компетенцій для реформи освіти. Радою Європи прийнято визначення

**п'яти ключових компетенцій, якими повинні бути озброєні молоді європейці: політичні, соціальні, пов'язані з життям у культурному середовищі, комунікативні, пов'язані із зростанням інформатизації суспільства.** Кожна із них вимагає відповідні психологічні утворення в діяльності особистості, тобто знання, уміння, навички. Вони виступають основними критеріями рівня розвитку особистості, і професіоналізму фахівця.

В процесі управління змістом робіт в закладі освіти **знання** виступають головним компонентом у життєдіяльності основних суб'єктів учіння і особистості педагога його професіоналізму. Аналіз психолого-педагогічних джерел свідчить, що це процес і результат пізнання предметів і явищ дійсності, законів розвитку природи і суспільства. У знаннях відображається узагальнений досвід людей, накопичений і процесі суспільно-історичної практики. Знання передаються від покоління в покоління шляхом, в основному, цілеспрямованого і організованого навчання. Вони правильніше відображають об'єктивний світ, хоча бувають різними по формі. Серед більш важливих форм наукових знань, як загалом, так і в системі управління змістом робіт, визначаються:

Форми	Суттєвий зміст
<b>Наукові факти</b>	Засвоюються на основі як безпосереднього так і опосередкованого сприймання предметів і явищ дійсності. В змісті освіти — це фрагменти реальності, виявлені за допомогою засобів науки, а не інших шляхів пізнання світу і людини (релігії, інтуїції, мистецтва)
<b>Уявлення</b>	В змісті тієї, чи іншої навчальної дисципліни — це конкретні почуттєві зразки предметів і явищ, які формуються на основі безпосереднього їх сприймання. Вони бувають конкретні (сформовані на основі безпосереднього сприймання) і загальні (формуються на основі емпіричних даних)

<b>Поняття</b>	Суб'єкт викладання за допомогою форм, методів, засобів управління наданням освітніх послуг, здійснює вплив на діяльність мозку суб'єктів учіння, з метою відображення у ньому сутності предмета, його внутрішні зв'язки і зовнішні прикмети. Це — відображення закономірних відношень між предметами і явищами, завдяки чому зазвичай характеризується не один предмет, а весь клас предметів, об'єднаних певною ознакою
<b>Ідея</b>	Вона має відповідну специфіку в змісті освітньої діяльності. Це — збудована думкою форма майбутніх організаційних форм, методів викладання і учіння. Як вища форма пізнання зовнішнього світу, яка не тільки відображає компоненти процесу навчання, а й спрямована на їх реалізацію
<b>Теорія</b>	В аспекті освітянського управління — це система знань місії даного процесу, його структурних компонентів і елементів. Це опис і пояснення сукупності явищ галузевої освітянської діяльності та зведення законодавчих та нормативних документів держави до спільного знаменника

Другим важливим компонентом управління змістом освіти є **уміння**. Загалом, вони являють собою комплекс управлінських дій по реалізації змісту освіти, які виконують суб'єкти викладання і учіння на основі здобутих знань. За С. С. Пальчевським, це здатність до виконання складних комплексних дій на основі засвоєних знань, досвіду, навичок. У своїй основі ці дії є творчими, а не автоматизованими. Вони включають у себе: знання основ дії (поняття, закони, теорії); способи виконання їх; зміст і послідовність (правила, прийоми); призначення необхідного обладнання (інструменти, прилади, апаратура); навички поводження з ними; практичний досвід виконання аналогічних дій; елементи творчих підходів, чуттєвого досвіду. Процес формування умінь здійснюється шляхом ви-

конання різноманітних вправ, які створюють можливість виконання дій не лише у звичних, а й у змінених умовах.

Важливим структурним компонентом управління змістом робіт в галузі освіти є **навички**. За Н. Є. Мойсеюк, це — уміння доведені до автоматизму високого ступеня досконалості. Вони сформовані шляхом частого повторення дії, для яких властивий високий ступінь освоєння і відсутність поелементної свідомої регуляції. Наприклад, урок вчителя першого року педагогічної діяльності і після багатьох років його виконання, інноваційний підхід тощо. У психолого-педагогічній літературі основними з них визначають: *перцептивні; інтелектуальні; рухові*.

В період формування процесу місії управління змістом робіт в закладі освіти необхідно передбачити вплив як *об'єктивних*, так і *суб'єктивних* факторів. До **об'єктивних** належать: потреби суспільства на зміст освіти; розвиток науки і техніки в державі. До **суб'єктивних**: політика суспільства і держави, різноманітних партій і суспільних організацій; методологічні позиції вчених до мети, змісту, структури системи освіти [8; 14; 24; 28; 30].

Враховуючи об'єктивні і суб'єктивні фактори в управлінні змістом освіти науковцями визначені основні вимоги до оптимального його впровадження. Аналізуючи їх, можна назвати більш суттєвими наступні:

управління змістом освіти повинно бути спрямовано на здійснення основної мети освіти в Україні — формування всебічно і гармонійно розвинутої особистості; управління змістом освіти повинно будуватися на науковій основі; в процесі управління слід враховувати, що зміст освіти по кожному навчальному предмету повинен відповідати логіці і системі тієї чи іншої науки, а також, відображати зв'язок теорії із практикою; враховувати, що зміст освіти повинен будуватися на основі взаємозв'язку між окремими предметами, а також відповідати віковим можливостям особистості, інші.

Таким чином, місія процесу управління змістом робіт в закладі освіти визначає здатність і вміння суб'єктів управління ефективно працювати в інтересах спільної мети, що передбачає бажання зрозуміти загальну програму дій, брати на себе ініціативу, необхідну для виконання своєї частини завдань спільної мети, і з урахуванням особистих компетенцій, робити з максимальною користю саме те, що необхідно, не очікуючи детальних вказівок.

### 3.1.2. Нормативно-методологічні засади визначення тривалості виконуваних освітніх послуг

В Законі України “Про освіту” визначається, що **освітня послуга** це — комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання [Ст. 1. п. 16.]. Будь-який освітянський технологічний процес удосконалюється шляхом підвищення ефективності використання організаційних технологій, форм, методів які здійснює, у першу чергу, суб'єкт викладання. Для характеристики освітянського технологічного процесу необхідно знати співвідношення надання освітніх послуг педагогом і реалізацією їх суб'єктом учіння. Доцільність цих параметрів пояснюється і тим, що вони пов'язані з основною характеристикою, як ефективність процесу навчання. Тому, в процесі управління змістом робіт в освіті, важливим його компонентом є завдання та зміст надання освітніх послуг.

Потреба визначення необхідних затрат часу на одиницю освітньої послуги за певний відрізок часу, зумовила виокремлення **функції нормування праці** всіх суб'єктів процесу освіти як важливої складової організації цілісного педагогічного процесу. **Нормування праці (надання освітніх послуг)** — це вид тієї, чи іншої освітньої діяльності. Нормування процесу надання освітніх послуг являє собою ключовим елементом: менедж-

менту; системи психологічного клімату в освітній організації; ланки технологічної підготовки; організації та оперативного управління навчальним закладом. Загалом нормування праці в процесі управління змістом надання освітніх послуг є:

- аналіз забезпечення навчально-виховного процесу;
- розподіл його на частини (тиждень, четверть, семестр тощо);
- вибір оптимального варіанта технології та організації освітніх занять, проектування режимів роботи суб'єктів викладання, прийомів і методів надання освітніх послуг, режимів праці та відпочинку суб'єктів викладання й учіння;
- розрахунок норм відповідно до державних законодавчих та нормативних документів про освіту, специфіки навчального закладу їх коригування у міру змін умов освіти.

Оцінка кількості, своєчасності і якості надання освітніх послуг прямо узгоджує діяльність працівників навчального закладу з кінцевими освітніми цілями щодо обсягу знань, умінь та навичок суб'єктів учіння, яка відповідає певному стандарту якості. Як кількість, так і якість педагогічної праці є результатом єдиної конкретної праці індивіда і впливає на той самий показник — загальну кількість витраченого часу.

Визначення тривалості необхідних освітніх послуг — важлива ланка технологічної та організаційної підготовки здобувача освіти та оперативного управління ним. Однією з важливих вимог, які стосуються оптимальної організації надання освітніх послуг являється забезпечення наукового обґрунтування тривалості освітнього циклу денного, тижневого семестрового, річного процесу навчання здобувачів освіти.

**Тривалість освітнього циклу використовується:** при формуванні різноманітних видів, типів, спеціалізованих напрямів освітніх послуг у закладах освіти; розробці навчальних програм; визначенні величини випускників освітніх курсів; розробці графіків навчально-матеріального забезпечення освітньої організації; оперативного впровадження інноваційного освітнього процесу тощо.

### Тривалість освітнього циклу залежить від:

- трудомісткості об'єму тобто робочого часу необхідного для надання освітніх послуг;
- кількості одночасно запущених у організаційних форм навчального процесу (лекція, семінар, лабораторна робота, іспит);
- тривалості практичних занять і операцій;
- тривалості переривів у навчально-виховному процесі.

Освітній цикл складається з відповідних освітніх технологічних **операцій**, які передбачають відповідну часову діяльність педагога: час технологічних операцій (підготовчого — лекційний (урочний) та практичний часи); час теоретично-методичних операцій (перевірка рефератів, курсових чи дипломних робіт, підготовка навчальних програм тощо); тривалість заліково-екзаменаційних процесів тощо.

Так, в освітній організації — загальноосвітня школа, відповідно до освітнього рівня, який вона забезпечує, функціонують різні типи загальноосвітнього навчального закладу I, II, III рівнів: I рівень — початкова школа тривалістю чотири роки; II рівень — базова середня освіта тривалістю п'ять років; III рівень — профільна середня освіта тривалістю три роки. Режим роботи закладу загальної середньої освіти визначається таким закладом освіти на основі відповідних нормативно-правових актів.

Встановлюється тривалість уроків: у перших класах — 35 хвилин, у других—четвертих класах — 40 хвилин, у п'ятих—одинадцятих класах — 45 хвилин. Заклад освіти може обрати інші, крім уроку, форми організації освітнього процесу. Кожна організаційна форма має відповідний зміст і діяльність педагога по забезпеченню його засвоєння учнями. Різниця в часі навчальних годин перших—четвертих класів обов'язково, також, обліковується і компенсується діяльністю вчителя, проведенням додаткових, індивідуальних занять та консультацій.

Навчальний рік у загальноосвітньому навчальному закладі будь-якого типу і форми власності починається **1 вересня** і закінчується не пізніше **1 липня** наступного року. Навчальні за-

няття розпочинаються лише за наявності акта, що підтверджує підготовку приміщення загальноосвітнього навчального закладу для роботи у новому навчальному році. Тривалість навчального року обумовлюється виконанням навчальних програм з усіх предметів, але не може бути менше 175 робочих днів у загальноосвітньому навчальному закладі I рівня та 190 робочих днів — II–III рівнів.

Структура навчального року (за чвертями, півріччями, семестрами), тривалість навчального тижня, дня, занять, відпочинку між ними, інші форми організації освітнього процесу встановлюються закладом загальної середньої освіти у межах часу, передбаченого освітньою програмою.

Навчальний час суб'єктів учіння визначається кількістю облікових одиниць часу, відведених для здійснення програми підготовки на даному освітньому або кваліфікаційному рівні. **Обліковими одиницями навчального часу є академічна година**, навчальний день, тиждень, четверть, семестр, курс, рік. **Академічна година** — це мінімальна облікова одиниця навчального часу. Тривалість академічної години становить, як правило, 45 хвилин. Дві академічні години утворюють пару академічних годин. Навчальний день — складова частина навчального часу суб'єктів учіння триває у відповідності з рівнем освіти у різних типах навчального закладу, але не більше 9 академічних годин.

Навчальний тиждень — технологічний етап як складова частина навчального часу, наприклад у ВНЗ, має бути не більше 54 академічних годин. Тривалість технологічного етапу у виші — семестр, визначається графіком навчального процесу. Облік навчального часу здійснюється в академічних годинах. Навчальні заняття тривають дві академічні години з перервами та проводяться за розкладом. Допускається вільне відвідування студентами третього та наступних курсів лекційних занять. Відвідування інших видів навчальних занять (крім консультацій) є обов'язковим для студентів. Забороняється відволікати студентів від участі в навчальних заняттях та контрольних заходах, встановлених розкладом, крім випадків, передбачених чинним законодавством.

Діяльність педагога в закладах освіти поділяється, також, на відповідні цикли (технологічні освітні етапи). **Освітній цикл суб'єкта викладання** — це календарний час діяльності педагога з моменту надання ним освітніх послуг, і визначається посадовим окладом з найнижчої кваліфікаційної категорії і відповідним збільшенням до найвищого, згідно законодавчих та нормативних документів. Робочий час, наприклад викладача ВНЗ визначається обсягом його навчальних, методичних, наукових і організаційних обов'язків у поточному навчальному році, відображених в індивідуальному робочому плані. Тривалість робочого часу викладача з повним обсягом обов'язків становить не більше 1548 годин на навчальний рік при середньо тижневій тривалості 36 годин. Обсяг навчальних занять викладача виражена в облікових (академічних) годинах, що є навчальним навантаженням надання освітніх послуг викладачем. Їх види встановлюються відповідною управлінською організацією (цикловою комісія, кафедра тощо). Викладач зобов'язаний дотримуватися встановленого йому графіка робочого часу. Забороняється відволікати викладачів від проведення навчальних занять та контрольних заходів, передбачених розкладом. Планування роботи викладача здійснюється за індивідуальними планами, складеними у відповідності з планами навчальної та навчально-методичної роботи ВНЗ.

В Законі “Про освіту” передбачено підвищення посадового окладу педагогічного працівника кожної наступної кваліфікаційної категорії на 10 %, надбавки за вислугу років: понад три роки — 10 %, понад 10 років — 20 %, понад 20 років — 30 %. А також посадовий оклад педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії сягатиме 9600 грн.

Оприлюднені критерії оцінювання освітньої діяльності педагогів, що відповідатимуть професійному стандарту. До цього часу публікувались лише критерії оцінювання знань школярів. Тому важливе значення, в умовах ринкових відносин має тривалість циклів (технологічних етапів) надання освітніх послуг, їх організаційні форми, послідовність виконання тощо.

Водночас бажано систематично оцінювати працю педагогів, що складає ядро мотивації їх освітньої діяльності і забезпечує зацікавлене досягнення поставлених цілей (місії діяльності закладу освіти), дає можливість виявити слабкі місця в навчально-виховному процесі й зацікавити суб'єктів викладання у виправленні ситуації. Але необхідно підкреслити, що сьогодні ще відсутня єдина методологічна основа, на якій можна було б системно поєднати всі наукові розробки нормування праці педагога. Широке тлумачення понять “якість” і “ефективність” управлінської освітянської праці гальмують правильне розуміння сутності і ролі оцінки у всій системі управління в галузі освіти.

Аналіз літературних джерел, практика діяльності закладів освіти свідчить, що при визначенні нормативно-методологічних засад виконання освітніх послуг бажано враховувати тривалість структурних складових освітянських циклів, які залежать від: складової структури (час безпосереднього надання освітніх послуг; час додаткових занять; час консультацій та діагностики); а також відповідних суттєвих факторів: конструктивних (складність навчальної інформації, психологічні комунікації тощо); технологічних (раціональна логіка надання інформації, рівень знань суб'єктів учіння до сприйняття навчальної інформації тощо); організаційних (раціональне розміщення суб'єктів учіння в класі (аудиторії) та діагностика учіння, оплата праці педагога тощо) [5; 9; 19; 25; 27].

Важливо також, при розрахунку тривалості освітянського циклу враховувати виникаючі перерви. Вони мають свою специфіку в освітянському процесі, і зумовлені:

- режимом освіти у відповідності із законодавчими та нормативними державними документами і залежать від числа урочних (аудиторних) та позаурочних (поза аудиторних) занять, тривалості перерви між ними, кількість вихідних і неробочих днів;
- наявністю аудиторних та інших приміщень, засобів навчання в результаті чого суб'єкти учіння очікують їх звільнення від інших занять;

- незадовільною організацією надання освітніх послуг — погана організація розкладу занять, несвоєчасна подача надання освітніх послуг, погана якість навчально-виховної документації;
- випадковими обставинами, а саме природними та суспільно-політичними обставинами (відключення електроенергії, аварія тощо).

**За джерелом затрат** необхідної інтелектуальної психоенергії освітянські технологічні процеси бувають **пасивні** та **активні**. Перші здійснюються як класичні процеси (наприклад, пояснювально-ілюстративне навчання). Активні освітянські технологічні процеси є наслідком інноваційного підходу педагога до предмету надання освітніх послуг, що ефективно впливає на процес учіння.

За ступенем безперервності впливу надання освітніх послуг технологічні процеси розподіляються на **дискретні** (*переривчасті* за різних обставин процесу учіння або *періодичні* від одного рівня здобуття освіти до іншого), **неперервні** (класичний цілісний педагогічний процес) та **комбіновані** (очно-заочна, дистанційна, кореспондентська, інклюзивна форми здобуття освіти).

Технологічний процес об'єднує низку стадій (ступенів), від швидкості яких залежить швидкість здійснення всього процесу. Своєю чергою, стадії розчленовуються на операції. Технологічна операція — це завершена частина технологічного процесу, яка виконується на одному робочому місці та характеризується постійністю предмета праці, знаряддя праці і особливостей впливу на предмет праці.

Будь-який технологічний процес можна розглядати як частину складнішого процесу і сукупність менш складних процесів технологічних операцій. Вони є як елементарним процесом, якому ще притаманні характерні ознаки технологічного процесу, так і компонентами загального процесу. З технологічного погляду компонентами операції є: *установлення, технологічний перехід, допоміжний перехід, робочий хід, допоміжний хід, позиція*.

*Установлення* — частина технологічної операції, незмінним елементом якої є діагностика сформованого колективу суб'єктів учіння.

*Технологічний перехід* — закінчена частина технологічної операції — діагностика, що характеризується суб'єктивно-об'єктивним процесом формування операційно діяльного компоненту навчального процесу.

*Допоміжний перехід* — закінчена частина технологічної операції — діагностика, яка складається з аналізу дій суб'єктів викладання необхідних для виконання технологічного переходу (установлення якості знань суб'єктів учіння, демографія, вікові складові розвитку тощо).

*Робочий хід* — закінчена частина технологічного переходу, яка складається з відповідних методів, прийомів, засобів навчально-виховного процесу загальної методики і технології надання освітньої послуги. Це може бути будь-яка організаційна форма навчального процесу: урок, лекція, практичне заняття тощо.

*Допоміжний хід* — закінчена частина технологічного переходу, яка складається з відповідних прийомів викладацької діяльності: література, мистецтво, різноманітні наочні та технічні засоби.

*Позиція* — фіксоване положення зафіксованої інформації, яке надається суб'єктом викладання суб'єктам учіння, з точки зору тієї чи іншої науки.

Але загалом, головною частиною технологічного процесу є **робочий хід**. Решта визначених його частин, стосовно робочого ходу, є допоміжними.

Таким чином, розкладання технологічного освітнього процесу дає змогу виявити елементи операцій, форм, методів, прийомів, що протікають найповільніше, оцінити шляхи і вартість їх прискорення, проаналізувати особливості затрат праці педагогів і можливі варіанти його оптимізації та інтенсифікації.

Вибір найбільш якісно суттєвих, економічно-оптимальних і інтенсивних операцій — один із шляхів підвищення ефективності навчального процесу в галузі освіти. Такий вибір здій-

снюється на підставі вивчення основних параметрів, що характеризують освітянський технологічний процес. Їх можна, також і виробничий як об'єднати в три групи.

#### **Групи**

#### **Суттєвий зміст**

##### ***Перша***

Група характеризується специфічними параметрами конкретних технологічних процесів (санітарно-гігієнічними умовами навчального процесу, температура приміщення, освітлення, засоби навчання тощо), логіко-композиційна структура навчальної інформації, психолого-педагогічна специфіка основних суб'єктів процесу та ін. Ці параметри вможливають виділення конкретного освітнього технологічного процесу з низки однотипних видів, форм організації надання освітніх послуг педагогами, але не дають змоги простежити його розвиток під дією різноманітних чинників

##### ***Друга***

Група характеризує низку однотипних параметрів технологічних процесів надання освітніх послуг. Серед них: якісний склад педагогів; енергоємність, фондомісткість, затрати різноманітних видів освітніх та матеріальних ресурсів на одного суб'єкта учіння, параметри якості наданих освітніх послуг та ін. Використовуючи параметри цієї групи, можна порівнювати різноманітні набори технологічних процесів однотипних між собою основних компонентів процесу навчання. Водночас, виявити закономірності розвитку всієї низки однотипних технологічних процесів надання освітніх послуг неможливо

##### ***Третя***

Група характеризує параметри інтерактивної комунікації основних суб'єктів технологічного процесу надання освітніх послуг та їх фінансові затрати за одиницю часу. Параметри використовуються для виявлення закономірностей розвитку нормативно-методологічних засад визначення тривалості виконуваних освітніх послуг загалом

Назване є важливим тому, що в процесі нормування праці в галузі освіти встановлюються необхідні затрати, результати та співвідношення. На їх основі устанавлюється заробітна освітян. Це також означає, що норми процесу надання освітніх послуг мають відповідати найефективнішим, для умов конкретної дільниці освітньої організації, варіантам цілісного технологічного освітнього процесу, організації праці педагогів, навчання та управління. В статті 61.2. Закону “Про освіту” визначається, що посадовий оклад педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії встановлюється в розмірі трьох мінімальних заробітних плат, кожної наступної кваліфікаційної категорії підвищується не менше ніж на 10 відсотків.

Найменший посадовий оклад науково-педагогічного працівника встановлюється на 25 відсотків вище від посадового окладу педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії. Кожний наступний підвищується не менше ніж на 10 відсотків від попереднього. Посадові оклади (ставки заробітної плати) педагогічних і науково-педагогічних працівників державних і комунальних закладів освіти затверджуються Кабінетом Міністрів України з урахуванням норм цього Закону.

Засновник приватного закладу освіти має право встановлювати інші, ніж передбачено цим Законом, розмір і умови оплати праці, винагороди та допомоги для педагогічних і науково-педагогічних працівників. Отримані приватним закладом освіти публічні кошти розподіляються у порядку, визначеному законодавством для державних і комунальних закладів освіти [13].

### **3.1.3. Планування змісту навчально-виховного процесу надання освітніх послуг**

Проблема планування змісту надання освітніх послуг завжди є актуальною. В Україні, відповідно до чинного законодавства, діяльність закладів освіти по їх реалізації регламентується планом роботи, який визначає їх місію, а також зміст,

форми, методи і засоби досягнення поставлених у ній завдань. Планування надання освітніх послуг має відповідати принципам актуальності, науковості, перспективності, доцільності, системності, послідовності. Розробити план — це значить передбачити певний комплекс заходів, спрямованих на вирішення конкретних питань навчання і виховання. Місія цього процесу може успішно розв’язана лише за умов конкретного визначення мети освітньої діяльності та передбачення реальних можливостей її виконання. Тому, суть управління змістом надання освітніх послуг — в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати сам процес навчання і виховання, вибирати такі операції, які забезпечували б при найменшій витраті сил, часу і засобів ефективного виконання завдань. Відомо, що

**планування** — підготовчий етап кожного управлінського циклу. Йому відводять одне з важливих місць у системі управління змістом робіт в освітній організації.

**План** — один з показників наукової організації та управління змістом надання освітніх послуг, і повинен бути коротким, чітким, зрозумілим.

**За формою** план може бути текстовим, графічним і змішаним (текстовим і графічним). Але, у будь-якому випадку, в освітній організації повинно існувати календарне планування, тобто будь-які освітні послуги повинні плануватися за певним відрізком часу (чвертями, семестрами, місяцями, тижнями, окремими числами).

Кожна освітня організація планує свою навчально-виховну систему надання послуг, виходячи з місцевих умов і можливостей, але кожний план повинен бути педагогічно цілеспрямованим, передбачати систему заходів, спрямованих на виконання визначених завдань.

Аналіз літературних джерел, практика роботи різноманітних освітніх організацій свідчить, що в основному вони використовують наступні типи, види планів: *перспективний* на 3–5 років; *план навчально-виховної роботи закладу освіти* (річ-

ний); витяг з річного плану роботи закладу освіти — *графічні плани організаційної, методичної і позакласної (поза аудиторної) роботи* (на чверть, семестр, півріччя); *план-графік контролю якості надання освітніх послуг*; *план роботи громадських організацій* [7; 18; 24; 26; 28].

Так, відповідно до Закону України **“Про дошкільну освіту”** основним документом в організації роботи дошкільного навчального закладу є **річний план**. Він складається на навчальний рік та оздоровчий період, схвалюється педагогічною радою, затверджується керівником дошкільного навчального закладу і погоджується з відповідним органом управління освітою, а також з територіальною санітарно-епідеміологічною службою.

На основі аналізу діяльності ДНЗ, вимог МОН України № 1/9-455 від 3 липня 2009 року, методичних рекомендацій Харківської академії неперервної освіти щодо планування організації життєдіяльності дітей у дошкільних навчальних закладах (за загальною редакцією Л. Д. Покроєвої. — Харків: 2014. — 560 с.), інших друкованих праць можна визначити, що річний план ДНЗ включає наступні суттєві змістовні розділи:

<b>Розділи</b>	<b>Суттєвий зміст</b>
<i>1. Аналіз роботи за минулий рік</i>	Висвітлюються результати діяльності всіх підрозділів ДНЗ, робляться конкретні висновки щодо здобутків, труднощів, недоліків та причин їх виникнення
<i>2. Завдання на навчальний рік та оздоровчий період</i>	Визначаються, на основі річного аналізу, кількість ключових завдань, над якими працює колектив, і які залежать від кількості груп, режиму роботи тощо
<i>3. Методична робота з кадрами</i>	Планується за такими змістовними технологічними напрямками: підвищення педагогічної майстерності; удосконалення професійної творчості; самоосвіта; визначаються теми засідань педагогічних рад



- (як правило, 3–4 рази на рік), планується курсова перепідготовка та атестація педагогічних працівників
- 4. Вивчення стану життєдіяльності дітей* Визначаються основні напрямки вивчення роботи, їхній зміст, вказуються терміни, форми підведення підсумків, відповідальні тощо. Здійснюється комплексно, тематично, вибірково
- 5. Організаційно-педагогічна робота* Передбачаються заходи взаємодії ДНЗ із шкільними освітніми організаціями, іншими установами за формами: спільне проведення педагогічних рад, консультацій, батьківських зборів, спільних свят і розваг, екскурсій, обмін досвідом тощо
- 6. Робота методичного кабінету* Здійснюється вивчення, узагальнення і поширення педагогічного досвіду працівників свого та інших закладів, вітчизняного і зарубіжного педагогічного досвіду; розроблення методичних рекомендацій, зразків планування, узагальнення матеріалів з питань вивчення роботи педагогів; забезпечення та поповнення кабінету навчально-виховними наочно-технічними матеріалами; оформлення стендів, виставок та ін.
- 7. Адміністративно-господарська діяльність* Плануються заходи спрямовані на створення розвивального життєвого простору дитини: оснащення прогулянкових, фізкультурних майданчиків, фізкультурних та музичних залів, медичних, лікувально-профілактичних кабінетів, кімнат для роботи гуртків, благоустрій та озеленення території, ремонт приміщень, придбання і ремонт меблів тощо

Якісні показники надання освітніх послуг в ДНЗ здійснюються на основі їх діагностики: комплексної, тематичної або вибіркової. **Перша передбачає** всебічне та глибоке вивчення стану життєдіяльності дітей в окремій групі чи кількох групах за всіма сферами та лініями розвитку. Планується за потребою, але не більше одного разу на рік за відповідними змістовними напрямками. Так, для дітей старшого дошкільного віку може бути за сферами: “Люди”, “Природа”, “Культура”, “Я сам”.

При **тематичній діагностиці** вивчаються окремі питання в групах чи в дошкільному навчальному закладі загалом відповідно до поставлених завдань. Наприклад: “Організація роботи з мовленнєвого розвитку дітей раннього віку”, “Художньо-естетичний розвиток дітей молодшого віку” тощо. Те соматична діагностика сприяє глибше проаналізувати зміст, методи і прийоми роботи з дітьми тощо.

**Вибіркова діагностика** має на меті перевірку виконання попередніх пропозицій, окремих рішень тощо. Важливим є якість організації проведення свят, розваг, театральних дійств, гурткова робота, медичних заходів тощо, які додаються окремо до річного плану.

Важливим напрямом є робота з батьками дітей. Вона у разі потреби, плануються загальні збори один-два рази на рік. Дієвою формою є групові збори, які проводяться два-три рази на рік. Важливе значення мають створені у ДНЗ науково-методичні осередки для педагогів і батьків, педагогічні бесіди, консультації, школи молодих батьків тощо.

При складанні річного плану роботи необхідно враховувати тип закладу (загального розвитку, санаторний, спеціальний, комбінований, навчально-виховний комплекс) та наявність вузьких спеціалістів (вчитель-дефектолог, вчитель-логопед, практичний психолог, соціальний педагог та ін.). Враховуючи, що він розробляється на перспективу, завідувач або вихователь-методист на його основі уточнює, конкретизує, доповнює завдання, види, форми роботи поквартально (спеціальна графа для записів може бути передбачена в річному плані).

Робота педагогів-менеджерів ДНЗ регламентується **календарним планом**, який є основним для вихователя, і може складатися на місяць або 1–2 тижні, або 1 чи кілька днів і затверджується педагогічною радою, враховуючи досвід роботи вихователів, обізнаність з вимогами програми тощо.

Принципами календарного планування є: послідовність у викладенні матеріалу, чіткість поставлених завдань, відповідність форм роботи віковим та індивідуальним особливостям дітей, різноманітність видів діяльності тощо. Специфічним є дотримання часового режиму для дітей. У першій половині дня варто не перевантажувати дітей організованими формами діяльності (заняттями), а рівномірно розподіляти види активності за основними лініями розвитку протягом дня залежно від бажань та інтересу дітей. На початку кожного місяця обов'язково передбачається комплекс ранкової гімнастики на два тижні (з ускладненням на другий тиждень), гігієнічна гімнастика, робота з батьками, за необхідності — інші форми роботи. Плануються також різноманітні організаційні форми, які виконують як педагогом так і самостійно (продуктивна праця, художня діяльність, гра, спілкування та ін.), а також індивідуальні з дітьми — новачками, тими хто часто хворіє, має різні проблеми. Але важливо пам'ятати про недопущення його односторонності, коли перевага надається одній сфері життєдіяльності або лінії розвитку на будь-який тривалий період що не забезпечує цілісного, до життєдіяльності дітей.

*Планування змісту освіти в організації — загальноосвітня школа (ЗОШ), незалежно від його підпорядкування, типу і форми власності здійснюється відповідно до типових навчальних планів, затверджених МОН України.*

Робочі навчальні плани державного і комунального загальноосвітнього навчального закладу затверджуються відповідним органом управління освітою, а приватного загальноосвітнього навчального закладу — засновником (власником) за погодженням з відповідним органом управління освітою.

Аналіз літературних джерел, практика управління планування змістом надання освітніх послуг в загальноосвітній школі свідчить, що їх реалізація здійснюється на основі перспективного, річного й поточного планування [12; 18; 19; 47; 48]. При цьому обов'язково **враховується**:

Обов'язковість	Зміст
<b>Інформації</b>	<b>Зовнішньої</b> (вказівки державних і відомчих органів щодо завдань сучасної школи, про зміст навчання і виховання підростаючого покоління). <b>Внутрішньої</b> (відомості про попередню діяльність школи, досягнення, труднощі і труднощі в роботі педагогічного колективу)
<b>Обмеження</b>	Методичними порадами, правилами внутрішнього розпорядку, загальними міркуваннями
<b>Дотримання принципів</b>	<b>Науковості</b> (передбачає систему науково обґрунтованих завдань, змісту, методів, форм і засобів). <b>Реальності й оптимальності заходів</b> (забезпечують рівномірний ритм роботи протягом року). <b>Соціальних вимог</b> (передбачають формування в учнів потрібних суспільству моральних, правових, трудових та інших якостей). <b>Цілеспрямованості, педагогічної доцільності, концептуальної єдності заходів у досягненні сформульованих цілей, єдиного спрямування.</b>
<b>За формою</b>	<b>Бувають:</b> текстові, графічні, змішані
<b>За структурою</b>	<b>Календарна:</b> чверть, місяць, тиждень
<b>За змістовими напрямками</b>	<b>№ пор. Завдання і зміст роботи. Термін виконання. Відповідальні. Відмітка про виконання</b>

**Перспективний план** змісту надання освітніх послуг школи, охоплює наступні *змістові розділи*: аналіз роботи школи за попередній період; визначення важливих завдань на новий період; організаційно-педагогічні проблеми розвитку школи; головні напрями вдосконалення навчально-виховної роботи; роботу з педагогічними кадрами; адміністративно-господарську діяльність; зміцнення матеріально-технічної бази. Він забезпечує цілеспрямовану діяльність керівництва школи та педагогів.

гічного колективу, допомагає раціонально розподілити сили, уникнути повторення в річних планах тих самих заходів. *Його структура може бути довільною.*

**Річний план** роботи школи дає можливість поєднувати перспективні завдання з конкретними завданнями на кожний семестр, на кожен місяць навчального року може мати таку змістову структуру:

<b>Розділи</b>	<b>Суттєвий зміст</b>
<b>1. Вступ</b>	Особливості мікрорайону і роботи школи. Аналіз виконання плану за минулий навчальний рік. Головні завдання і проблеми, над вирішенням яких працюють педагогічний і учнівський колективи
<b>2. Виконання Закону України “Про освіту”</b>	Забезпечення прав особистості на освіту. Оперативний облік дітей шкільного віку. Охоплення їх навчанням. Охоплення навчанням випускників основної середньої школи. Виявлення і влаштування дітей з психофізичними вадами, робота педагогічного колективу щодо захисту прав та інтересів неповнолітніх, допомога відстаючим. Створення умов для систематичного відвідування школи й запобігання відсіву учнів. Організація медичного нагляду та роботи груп подовженого дня. Раціональне використання фонду загального навчання. Ведення шкільної документації
<b>3. Організація роботи з кадрами</b>	Розстановка кадрів і розподіл обов’язків. Управління підвищенням професійної кваліфікації вчителів. Основні науково-практичні теми, над якими працює колектив. Внутрішньошкільна методична робота. Вивчення й поширення передового педагогічного досвіду. Науково-педагогічна інформація в школі

**4. Управління навчально-виховним процесом надання освітніх послуг**

Заходи щодо організації початку і закінчення навчального року. Комплектування класів, призначення класних керівників, вихователів груп подовженого дня, керівників гуртків, завідувачів кабінетами. Розподіл педагогічного навантаження, складання розкладу уроків, факультативних і гурткових занять, графіків навчальних екскурсій, контрольних робіт. Організація і проведення випускних і перевідних екзаменів. Позаурочна робота

**5. Педагогічний контроль за навчально-виховним процесом**

Діагностика змістової та методичної якості надання освітніх послуг суб’єктами викладання, засвоєння навчальної інформації суб’єктами учіння. Демократизація та координація внутрішньо шкільного контролю. Контроль за станом навчально-матеріальної бази. Контроль за рівнем знань, умінь і навичок учнів, за рівнем їх вихованості. Контроль за станом планувальної та облікової документації. Організація контролю за виконанням державних зако-нодавчих актів, наказів і розпоряджень Міністерства освіти і науки України, місцевих органів влади. Перевірка і затвердження планів навчально-виховної роботи вчителів, усіх ланок діяльності школи, аналіз виконання навчальних планів і програм, викладання окремих предметів, ефективності уроків. Запровадження системи роботи вчителів, класних керівників. Здійснення оперативного контролю за станом техніки безпеки й охорони праці, пожежної безпеки, запобігання травматизму та нещасним випадкам з дітьми. Підсумки та результативність внутрішньо шкільного контролю. Тематика й терміни проведення педагогічних рад і наказів по школі

- 6. Робота з батьками, шефами і громадськістю** Заходи щодо забезпечення спільної роботи школи, сім'ї, громадськості й трудових колективів з виховання учнів. Спільна робота школи зі Службою у справах неповнолітніх і кримінальною міліцією у справах неповнолітніх. Організація медичних оглядів учнів, їх медичного обслуговування і профілактичної роботи із запобігання захворюванням. Санітарно-гігієнічна пропаганда. Заходи з протинікотинової, протиалкогольної та протинаркотичної пропаганди. Заходи з фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи. Організація індивідуальної виховної роботи з учнями
- 7. Зміцнення науково-технічної бази в школі і господарська робота** Соціально-економічна діяльність: зміцнення й раціональне використання навчально-матеріальної бази, заходи з дотримання техніки безпеки, санітарії, гігієни. Заходи з допризовної підготовки та військово-патріотичного виховання. Заходи з професійної орієнтації. Спільна робота школи та позашкільних установ щодо організації дозвілля учнів. Трудове навчання і виховання. Підготовка і проведення капітального (поточного) ремонту шкільного комплексу, складання проектної кошторисної документації
- 8. Додатки** План роботи: методичних об'єднань, бібліотеки, батьківського комітету, оздоровчої роботи з дітьми, інші

Наведена структурна змістова схема організації надання освітніх послуг в ЗОШ є орієнтовною. Школи набули чимало досвіду планування роботи на рік, і багато з них виробили власні схеми структури плану.

**Поточне планування** визначає програму діяльності окремих підрозділів і виконавців на певні терміни упродовж навчально-

го року. Серед них: розклад уроків, шкільних гуртків, спортивних секцій; календарних та поурочних планів учителів, плани виховної роботи класних керівників, вихователів груп подовженого дня; плани роботи методичних об'єднань, інших форм методичної роботи, які працюють на базі школи; план роботи шкільної бібліотеки; план роботи батьківського комітету, та інші.

**Планування** змісту надання освітніх послуг **у професійно-технічних навчальних закладах** здійснюється відповідно із законодавчими та нормативними документами. Їх місія — формування і розвиток професійних компетентностей особи, необхідних для професійної діяльності за певною професією, забезпечення її конкурентоздатності на ринку праці та мобільності і перспектив кар'єрного зростання впродовж життя. Робочі навчальні плани і програми розробляються на основі типових навчальних планів і програм, із визначенням регіонального компоненту змісту професійно-технічної освіти. Їх основна специфіка передбачає врахування надання освітніх послуг суб'єктам учіння на основі: по-перше, **освітнього рівня** (на основі базової або повної середньої освіти); по-друге, **професійного рівня** (перший — початковий рівень; другий — базовий; третій — вищий) [13; 18].

На основі законодавчих та нормативних документів здійснюється **планування** змісту надання освітніх послуг **у вищих навчальних закладах** (ВНЗ). Управління плановим процесом здійснюють керівники навчальних підрозділів вищого навчального закладу (факультетами, кафедрами, відділеннями, предметними або цикловими комісіями тощо). Основним нормативним документом, що визначає організацію навчального процесу надання освітніх послуг в конкретному напрямі освітньої або кваліфікаційної підготовки, є навчальний план [13; 14].

Він складається на підставі освітньо-професійної програми та структурно-логічної схеми підготовки і визначає перелік та обсяг нормативних і вибіркового навчальних дисциплін, послідовність їх вивчення, конкретні форми проведення навчальних

занять та їх обсяг, графік навчального процесу, форми та засоби проведення поточного і підсумкового контролю. Затверджується він керівником вищого навчального закладу, погоджується в МОН України, інших профільних міністерствах, яким підпорядковані вищі навчальні заклади, і скріплюється відповідними печатками.

У навчальному плані: по-перше, для кожної спеціальності визначено графік навчального процесу, яким передбачено бюджет годин у тижнях, які включають такі аспекти навчальної діяльності, як теоретичне навчання, екзаменаційну сесію, практику, державні екзамен, дипломні роботи, канікули; по-друге, визначено з кожної дисципліни кількість годин, що виділяється на організаційні форми навчального процесу, а також строки виконання курсових робіт, складання заліків і екзаменів.

Основним структурним підрозділом ВНЗ III і IV рівнів акредитації, який планує надання змісту освітніх послуг — є **кафедра**. Керівник кафедри забезпечує організацію освітнього процесу, виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін, здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчально-методичною та науковою діяльністю викладачів. Він, на основі освітньо-професійної програми і структурно-логічної схеми підготовки фахівців, визначає організацію навчальної діяльності суб'єктів учіння.

Всі дисципліни навчального плану розподілені на дві групи: нормативні й вибіркові, а вони, своєю чергою, — на певні цикли. З огляду на державні стандарти в освіті, навчальні плани з усіх спеціальностей містять однаковий набір нормативних навчальних дисциплін, які встановлені відповідною освітньо-професійною програмою. Дотримання їх назв і обсягів є обов'язковим для навчального закладу. Зменшення часу вивчення цих дисциплін неприпустиме, але збільшення цілком можливе за рахунок годин, передбачених на цикл дисциплін самостійного вибору ВНЗ.

Нормативна частина навчального плану включає:

**Групу (цикл) гуманітарних та соціально-економічних дисциплін.** Беручи до уваги специфіку змісту профілю підготовки фахівців (гуманітарний, природничий, технічний та ін.), у циклі можуть дещо змінюватись дисципліни та кількість годин на їх.

**Групу (цикл) фундаментальних дисциплін** природничо-наукової підготовки. Включає їх перелік, і, вивчення яких становить базу для засвоєння вужчих фахових навчальних дисциплін. Вони об'єднані у третьому циклі, як професійно орієнтовані дисципліни. На всі цикли відводиться в середньому 3500 годин, це — 50 % навчального часу.

Вибіркові навчальні предмети встановлюються вищим навчальним закладом з урахуванням освітніх і кваліфікаційних вимог до професійного рівня фахівця, можливостей і традицій конкретного навчального закладу, регіональних потреб і т. ін. У відповідності з вимогами та рекомендаціями МОН України вибіркова частина складається із циклів дисциплін самостійного вибору ВНЗ і дисциплін вільного вибору студента. Для реалізації дійсно вільного вибору отримання змісту освітніх послуг суб'єктам учіння може бути запропоновано кілька блоків дисциплін або їх перелік у кількості, достатній для вільного вибору цього циклу, кожний обсягом 756 годин (14 кредитів). У межах цього обсягу студент може одержати також військову підготовку за відповідною програмою, що передбачає теоретичне навчання та військові табірні збори (останні — за рахунок канікулярного часу) і відповідає вимогам чинного законодавства та нормативних документів, на підставі яких може бути присвоєно звання офіцера запасу.

На основі навчального плану формується план-графік процесу надання навчально-освітніх послуг. При цьому враховується:

Кількість тижнів у семестрі; сумарна тривалість канікул протягом навчального курсу (останній має становити не менше 8 тижнів); кількість іспитів (не більше 5), заліків

(6-ти за сесію); навчальний тиждень має становити не більше 54 академічних годин; аудиторне навантаження студента — не більше 30 академічних годин; навчальний день студента — не більше 9 академічних годин; навчальний час, відведений для самостійної роботи, має бути не менше 1/3 та не більше 2/3 загального обсягу часу вивчення конкретної дисципліни; загальний обсяг будь-якої навчальної дисципліни кратний 54 годинам (1 кредиту) або 27 годинам (0,5 кредиту); зведений бюджет часу, види практик і державна атестація подаються в навчальному плані окремими таблицями.

Таким чином, планування змісту освіти в навчальних закладах праця — це особливий вид управлінської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів в процесі надання навчально-освітніх послуг суб'єктам учіння. Управлінська праця в цьому процесі є специфічним видом діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації педагогів у цілісному освітньому процесі. Вона є працею виробничо-педагогічною, яка не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на освітній процес і цим забезпечує необхідні умови для його оптимізації та інтенсифікації.

#### 3.1.4. Оперативне управління змістом надання освітніх послуг

Практика діяльності освітніх організацій свідчить, що ефективне виконання планових завдань надання освітніх послуг суб'єктам учіння залежить від оперативності, конкретності і діловитості суб'єктів управління цим процесом. **Оперативність управління** означає своєчасне вирішення завдань, поставлених перед виконавцями надання освітніх послуг. Оперативним воно називається тому, що охоплює круг завдань, що вирішуються по забезпеченню функціонування навчально-виховного

процесу надання освітніх послуг в короткі планово-облікові періоди. **Конкретність** передбачає розв'язання завдань на основі точної і перевіреної інформації. **Ефективність контролю** залежить не тільки від детального аналізу об'єму, інтенсивності та якості надання освітніх послуг, але і від надання конкретних рекомендацій відповідним керівником освітньої організації (директор, декан, інших) підлеглим.

**Керованою системою** при оперативному управлінні є процес надання освітніх послуг суб'єктам учіння зі всіма його елементами: засобами і предметами праці, а також самою педагогічною працею. Як і всяка система, оперативне управління характеризується: метою; критеріями досягнення мети; функціями, що забезпечують цілеспрямовану діяльність; структурою, складом елементів і їх взаємодією в процесі управління освітнім процесом.

Основний зміст **оперативного управління** надання освітніх послуг в освітній організації — навчальний заклад полягає: *в конкретизації стратегічного (річного) планів в часі і просторі; безперервному контролі і регулюванні його виконання.* Під час планування для кожного підрозділу навчального закладу уточнюється обсяг і номенклатура навчально-виховної діяльності, яку потрібно здійснити в заданий період. **Головна місія** оперативного управління в закладі освіти *полягає в забезпеченні чіткої, погодженої роботи усіх його підрозділів і основних суб'єктів надання освітніх послуг.*

Для цього, в процесі управління оперативним плануванням, внутрішні показники тактичного плану (наприклад навчальної програми) деталізуються в просторі (по факультетах, кафедрах НВЗ тощо) і в часі (установлюються завдання на семестр, тиждень, зміну, годину). Плани доводяться до безпосередніх виконавців, і організується їх виконання.

**За сферою дії** оперативні плани поділяється на ті місячні завдання і календарні плани, що складаються *для основних підрозділів НЗ (початкова школа, факультет тощо), в цілому, і їх внутрішні.* У другому випадку розробляються завдання для тих, чи інших структур основного підрозділу НЗ. Таким чином,

кожен освітній підрозділ одержує свій календарний план. Водночас, у наслідок зміни складу суб'єктів учіння, освітньої технології, а також через терміни надання освітніх послуг і т. п., можуть порушуватися попередньо встановлені пропорції.

Оперативне управління сучасним педагогічним процесом надання освітніх послуг суб'єктам учіння здійснюється за допомогою сукупності взаємозв'язаних функцій: планування; організації, обліку; контролю; аналізу; регулювання. Останні чотири часто об'єднуються у функцію — **диспетчеризація**.

Аналіз літературних джерел, практики оперативного управління в освітніх організаціях свідчить, що в загальному вигляді функції оперативного управління в освіті можна класифікувати наступним чином [12; 24; 28]:

<b>Функції</b>	<b>Основний зміст</b>
<i>Загальні</i>	Це — особливі види діяльності, які виражають напрям або стадію здійснення суб'єктом управління ціленаправленої управляючої дії на об'єкт управління: аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, контроль
<i>Функції-завдання</i>	Визначають напрями діяльності управління: основні, забезпечуючі, штабні, зовнішні, внутрішні
<i>Функції-операції</i>	Процеси, що здійснюються в часі та знаходять своє відображення в стадіях управлінського циклу: формулювання проблеми; висунення управлінської гіпотези; оперування інформацією; вироблення та прийняття рішення; контроль в процесі управління; коригування; діагноз нового стану системи; організація виконання завдань

У названих, інших літературно-наукових джерелах підкреслено, що загальні функції управління притаманні всій системі управління і поділяються на пізнавально-програмуючі та організаційно-регулюючі. Своєю чергою, основними компонентами

пізнавально-програмуючі функції управління є: аналіз, прогнозування та планування.

**Аналіз**, як компонент функції управління змістом надання освітніх послуг, передбачає: вивчення, систематизацію, узагальнення та оцінки досягнутих результатів; здійснюється на різних етапах управлінської діяльності освітянських менеджерів. Він є базовим, тому що: *з його допомогою визначається мета оперативного управління; він дає змогу виробити оптимальний варіант управлінського рішення; використовується часто в процесі виконання управлінського рішення та при підбиранні підсумків його виконання.*

Компонент **прогнозування** — передбачає вивчення стану об'єкту в минулому та теперішньому, та відпрацювання моделі майбутньої діяльності з надання освітніх послуг суб'єктам учіння.

**Планування** — як ми уже відмічали, це загальна функція управління, яка передбачає визначення цілей та завдань освітньої системи на подальший період її діяльності, а також засобів їх досягнення, виконання.

Особливе значення при вирішенні завдань оперативного управління має **організаційно-регулююча функція**. Основними *компонентами* її є: **організація, регулювання, контроль**. Їх виконання пов'язане із застосуванням безпосереднього впливу на об'єкти управління для досягнення раніш сформованих цілей освітніх систем, одержання запрограмованих результатів.

**Організація**, спрямована на формування в закладах освіти відповідних відносин і підтримання їх на потрібному рівні. Організувати — значить створювати певну технологію процесу надання освітніх послуг.

**Регулювання** — забезпечує оперативність управління, ефективність функціонування системи — освітня організація, в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх впливів на неї. Регулювання являє собою оперативну управлінську діяльність, в процесі якої здійснюється пристосування вже організованої системи надання освітніх послуг до зовнішніх та внутрішніх умов її функціонування, і яка постійно змінюється.

**Контроль** — дає можливість оцінити технологію, методику надання освітніх послуг, визначити шляхи підвищення їх ефективності.

Отже, можна зазначити, що **функції оперативного управління надання освітніх послуг в закладі освіти** — це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти управління для досягнення конкретних цілей. Їх побудова, як системи оперативного управління надання освітніх послуг, визначається такими основними чинниками:

Організаційним типом освітнього закладу; характером отримання спеціалізації суб'єктами учіння; розміром навчального закладу і його підрозділів; рівнем розвитку оперативної кооперації в наданні освітніх послуг; ступенем механізації і автоматизації наочних та технічних засобів цілісного педагогічного процесу.

Система оперативного управління наданням освітніх послуг, має роль головного приймача і джерела інформації для всіх основних підрозділів відповідного закладу освіти. Вона побудована, як правило, за ієрархічним принципом з розподілом функцій централізованого і децентралізованого управління по підрозділах навчального закладу і факультативного рівнів. Частина функцій оперативного управління, а саме: облік, контроль, аналіз, регулювання виробництва, об'єднують в одну комплексну **функцію “диспетчеризації”**. Вона реалізується відповідними структурними підрозділами. У великих навчальних закладах — деканатами факультетів (циклових комісій) з відповідним розподілом функцій.

Центральною ланкою всієї системи є змістовне надання освітніх послуг суб'єктам учіння. Загалом, у сучасній теорії організації, підтвердженою вітчизняною і зарубіжною практикою, дана система розглядається як багаторівнева, така, що підрозділяється на різні блоки і стадії планових робіт. Науковці обґрунтовують три рівні оперативного планування: **освітнього закладу (між структурний), факультативний (цикловий,**

**структурний), кафедральний**. Технологічно кожен, з них, має **три змістовних послідовно виконуваних блоки**: *об'ємне планування; календарне планування; безпосередньо-поточне (або оперативне) планування*.

Як загалом, так і кожен блок оперативного планування змістом надання освітніх послуг, передбачає в основному, чотири групи відповідних специфічних методів **оперативного** управління. Науковцями обґрунтовані наступні: *організаційно-регулюючі методи управління; адміністративні; економічні, соціальні і психологічні* [1; 10; 28; 47; 60].

<b>Групи (підгрупи) методів</b>	<b>Основний зміст</b>
<b>Організаційно-регулюючі</b>	<i>Способи безпосереднього впливу на функціонування та поведінку керованих об'єктів та осіб. Названа група включає методи: переконання (дисциплінарний; адміністративний; матеріальний; кримінальний) та примусу (агітаційно-виховний; роз'яснювальний; заохочення; позитивного прикладу; поведінковий)</i>
<b>Адміністративні</b>	<i>Способи та прийоми, які характеризуються підпорядкованістю волі управляючого суб'єкта за схемою “влада – підпорядкування”. При цьому, суб'єкт управління в межах наданих йому повноважень розпорядництва дає обов'язкові для виконання приписи про те, які дії, якими способами та в які терміни належить здійснити або від яких дій утриматися. Недотримання прямих приписів спричиняє адміністративну або іншу відповідальність. До цієї групи методів науковці відносять:</i>



**адміністративно-правові** (такі, що мають державно-владний характер: нормативні та індивідуальні — *накази, розпорядження, вказівки, рішення*); **адміністративно-організаційні**, (такі, що ґрунтуються на верховенстві органу, керівника або іншої особи, яка є організатором діяльності керованих: *методичні збори, наради, засідання, розстановка сил і засобів, надання вказівок, розпоряджень*)

#### Економічні

*Способи досягнення цілей управління на основі реалізації вимог економічних законів.* Вони сприяють: планомірній організації освітньої діяльності; прямо чи побічно стимулюванню зацікавленості у досягненні кінцевих навчальних результатів суб'єктами викладання і учіння. **Серед них вагоме місце займають: заробітна плата, премія, кредит, ціна, самоокупність**

#### Соціально-психологічні

*Способи та прийоми впливу на процес формування та розвитку колективів, покращення взаємовідносин між суб'єктами як викладання безпосередньо, так і суб'єктами учіння, та створення в освітньому колективі здорового психологічного клімату.* Вони стають все більше актуальними і сприяють підвищенню ефективності навчально-виховного процесу закладу освіти, створюють таку атмосферу, в якій кожен педагог може реалізувати свої можливості. За способом впливу науковці їх **поділяють на індивідуальні та колективні, а за видом — на соціальні та психологічні**

#### Соціальні

**Соціальні методи** дають змогу упорядкувати відносини між колективом і особою, між

окремими особами. Поділяються на: методи соціального нормування, соціального регулювання і морального стимулювання.

**1. Методи соціального нормування** — дозволяють упорядковувати відносини між колективом і особою шляхом введення різних соціальних норм, до яких можна віднести правила внутрішнього розпорядку, професійні кодекси, правила етикету.

**2. Методи соціального регулювання** — використовуються для створення сприятливих відносин в колективі і проявляються у системі відбору, розподілу і черговості задоволення соціальних потреб, в обміні досвідом, критиці і самокритиці, взаємними зобов'язаннями.

**3. Методи морального стимулювання** — використовуються для заохочення колективів, груп і окремих працівників, що досягли найкращих показників діяльності. Це нагородження почесними грамотами, почесними званнями, винесення подяки, надання додаткових соціальних груп

#### Психологічні

*Базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління відносинами, що складаються в колективі закладу освіти, а також для досягнення поставлених перед органом управління навчально-виховним процесом цілей.* Вони поділяються на:

**1. Методи професійного підбору та навчання:** підбір осіб, які володіють психологічними характеристиками, що відповідають освітній роботі, яка виконується; розвиток необхідних психологічних характеристик суб'єктів процесу.

**2. Методи психологічного стимулювання (мотивації):** формування мотивів освітньої праці; створення в колективі умов, які сприяють мотивації освітян.

**3. Методи комплектування малих груп і колективів як загалом в закладі освіти, так і безпосередньо в процесі навчання:** виявлення симпатій та антипатій в групі; визначення місця кожного члена групи на основі психологічної сумісності.

**4. Методи гуманізації праці в галузі освіти:** використання психологічного впливу засобів навчально-виховного процесу; розширення творчих технологій, методик в системі надання освітніх послуг

Отже, визначені основні змістовні компоненти оперативного управління надання освітніх послуг в закладах освіти свідчать, що проблема їх реалізації залишається актуальною. Необхідно підкреслити, що і функціонування, і методи ефективного управління передбачають відповідні змістовні технологічні освітні напрями. Серед них, як і на виробництві, центральне місце займає система оперативного управління “точно в строк”. В її основі лежить розробка, яка вперше була застосована виробничою японською компанією “Тойота”. Вона здобула широку популярність як система “Канбан”.

Сенс роботи в закладах освіти за системою “точного в строк” полягає в тому, щоб на всіх фазах цілісного педагогічного процесу надання освітніх послуг було виконання розкладу занять, тобто календарного плану. Як ми уже відмічали, календарне планування — *це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи по наданню освітніх послуг, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів*. При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість навчальних занять,

часові ліміти) та оптимальний розподіл часу на відповідні навчальні дисципліни теоретичного та практичного виконання.

У ході реалізації процесу надання освітніх послуг застосовуються різні типи оперативного управління змістовного виконання календарних планів, і які можна класифікувати за різними ознаками. Так, освітні функціональні календарні плани робіт (ФКПР) поділяються:

**1) за типами робіт:**

- ФКПР проектування навчально-виховного процесу (річного, семестрового тощо);
- ФКПР матеріально-технічного забезпечення;
- ФКПР впровадження інноваційних технологій та методик процесу;
- ФКПР також можуть бути складені як окремі елементи, компоненти цілісного педагогічного процесу.

**2) за глибиною планування:**

- перспективні графіки (оперативне управління за строками);
- розклади семестрових (інших) навчальних занять;
- щомісячні, щотижневі, щоденні.

**3) за формою подання:** логічні мережі; графіки; діаграми і т. п. Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті є дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні освітні ресурси.

Головну роль в оперативному управлінні відіграє керівник, який очолює відповідний колектив освітньої організації, який *несе повну відповідальність* за результати надання освітніх послуг суб'єктами процесу. **Відповідальність** — це обов'язок того чи іншого члена колективу (керівника, фахівця чи іншого працівника) звітувати за виконання завдань чи операцій, які входять у його службові обов'язки. Відповідальність може бути загальною і частковою, а її вираження залежить від специфіки праці освітянського менеджера.

Серед форм оперативного управління, чільне місце займає спілкування по телефону. Його технологія передбачає наступні змістовні напрями:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) відрекомендування співрозмовників;
- 3) ознайомлення співрозмовника з предметом розмови (формулювання питання);
- 4) обговорення ситуації (поставленого питання), її аргументування;
- 5) відповіді на запитання співрозмовника;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Кожен, з названих напрямів має: свою специфічну методику; різну тривалість; певну кількість інформації, яка сприяє ефективному оперативному управлінні.

Важливе значення в оперативному управлінні мають і його специфічні форми. Серед них особливу роль мають наради і збори. Вони являють собою специфічну форму колективного обміну інформацією, що закінчується прийняттям конкретних рішень. Їх специфіка полягає у тому, що:

*На нараді присутні фахівці або зацікавлені особи, а на зборах весь персонал організації або його представники; довкола проблем, що обговорюються на нарадах розглядаються конкретні поточні питання, а на зборах більш загальні, що нагромадилися за певний період; мета наради має оперативний характер і покликана внести корективу в діяльність освітньої організації, а на зборах передусім підводяться підсумки, визначаються плани на майбутнє, оперативна ефективність даної форми невелика.*

Але **бажано завжди пам'ятати**, що при проведенні і зборів, і нарад необхідно суворо **дотримуватися регламенту**: захід починається в точно призначений термін без очікування що запізнюються, і якщо не трапляється непередбачених подій, повинен бути закінченим в передбачений час.

Таким чином, визначений комплекс взаємопов'язаних компонентів і елементів оперативного управління змістом надання освітніх послуг в навчальних закладах, сприяє інтенсифікації та оптимізації цілісного педагогічного процесу навчання, виховання і розвитку особистості. Він постійно вдосконалю-

ється під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників суспільства.

### 3.1.5. Організація управління змістом надання освітніх послуг адміністративною службою

Управління персоналом в процесі надання освітніх послуг в навчальних закладах, набуває дедалі більшого значення, як чинник підвищення його конкурентоспроможності та досягнення успіху в реалізації стратегії розвитку. Тому діяльність адміністративної служби освітнього закладу спрямована: по-перше, на досягнення найбільш ефективного використання наявних освітянських кадрів для реалізації його загальних цілей; по-друге, для *реалізації особистісних цілей педагогів-менеджерів*.

**Перші**, традиційно, пов'язуються з забезпеченням її **ефективності**. Причому, ефективність іноді розуміється у вузькому значенні — як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, але і в більш широкому контексті. Ефективність пов'язується з поняттями **особистісного** та **психологічного плану**:

*задоволеність педагогів своєю працею, участю в освітянському колективі навчального закладу, високий рівень самооцінки педагогічного колективу, персоналу до ефективного надання освітніх послуг.*

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. **Управління персоналом — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи**. Суб'єктами управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом:

Це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. **В освіті** — це системний, планомерно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу кадрів освітньої організації. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління адміністративною службою освітнього закладу персоналом. Концепція конкретизується через кадрову політику і роботу.

Загалом **основна місія** організації управління змістом надання освітніх послуг адміністративною службою передбачає два головних компоненти:

<b>Цільовий</b>	– формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; – забезпечення соціальної ефективності колективу
<b>Функціональний</b>	Функції: <b>організаційну</b> (планування потреб і джерел комплектування персоналу); <b>соціально-економічну</b> (забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу); <b>відтворювальну</b> (забезпечення розвитку персоналу)

Отже, організація управління змістом надання освітніх послуг адміністративною службою навчального закладу — **це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх педагогічної діяльності.**

Аналіз літературних джерел, практика діяльності освітніх організацій свідчить, що **система** управління змістом надання освітніх послуг адміністративною службою навчального закладу **передбачає: аналіз, планування та оцінювання надання освітніх послуг на двох рівнях: викладацькому та навчально-пізнавальному; організацію навчально-виховного процесу та підвищення кваліфікації педагогів; атестація і ротація освітянських**

**кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників освітньої організації; організація трудових відносин в організації; створення умов для навчально-виховного процесу; правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом в навчальному закладі [22; 28; 30; 33; 60].**

Загалом — це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу в цілісному педагогічному процесі надання освітніх послуг. Виходячи з їх сутності, змісту можна визначити **основні завдання** управління стосовно змісту надання освітніх послуг адміністративною службою в організації. Головними серед них є **забезпечення:**

навчально-виховного процесу в потрібній кількості й якості персоналу на поточний навчальний рік і на перспективу;  
рівних можливостей ефективності праці з надання освітніх послуг та раціональної зайнятості педагогів, стабільного і рівномірного завантаження протягом семестру (четверті), навчального року;  
задоволення розумних потреб персоналу закладу освіти;  
відповідності педагогічної компетентності педагога сучасним освітянським вимогам, його психофізіологічних даних до вимог навчально-виховного процесу;  
максимальної можливості ефективного використання форм, методів надання освітніх послуг в закладі освіти.

Як процес, надання освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі має свою специфіку. **Специфічними рисами** процесу сьогодні є **управління:** розширеними повноваженнями педагогів на місцях і зміною форми їх контролю; прийняттям спільних освітянських рішень і створенням атмосфери довіри в навчальному закладі; розвитком ефективних механізмів планування кар'єри для основних суб'єктів викладання; ефективними засобами створення корпоративної культури інноваційного типу; комплексним баченням проблем і цілісним підходом до суб'єктів учіння у взаємозв'язку зі стратегічними установками навчального закладу; основними аспектами твор-

чості педагогів, стимулювання їх постійного пошуку інноваційних технологій, методик в цілісному педагогічному процесі надання освітніх послуг суб'єктам учіння.

Управління надання освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі повинно **орієнтуватись на тенденції та плани розвитку навчального закладу, досягненні основних його цілей**, і вимагає врахування таких **аспектів**, як: довгостроковий розвиток організації; забезпечення незалежності на освітянському ринку; одержання відповідних дивідендів; забезпечення як державним фінансуванням, так і самофінансування розвитку навчального закладу; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого та планування майбутніх підходів до надання освітніх послуг.

Управління надання освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що за своїм характером суб'єкти освітньої діяльності відрізняються від інших людських ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Тому, в процесі розвитку людських спільнот, був сформований багатовіковий досвід та наукове узагальнення взаємовідносин об'єкта і суб'єкта управління, що дозволило виробити і сформулювати основні правила (принципи) організації їх дій. Знання принципів управління дозволяє адміністративному управлінському персоналу формувати необхідні якості, характерні риси стилю діяльності, способи розробки оптимальних рішень, системи інформаційних зв'язків тощо.

В принципах управління розкриваються підходи до створення і вибору способів, форм і методів здійснення управлінського впливу, характеру взаємодії в системі управління. Застосування суб'єктом управління принципів, способів, форм і засобів впливу на об'єкт, являє собою процес, який ділиться на етапи, періоди, операції, цикли, що в сукупності утворюють технологію управління. Їх аналіз нерозривно пов'язаний з аналізом законів та закономірностей розвитку суспільства в цілому та його окремих систем.

Як ми уже відмічали, усім, що нас оточує, управляють об'єктивні закони (суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві), які відображають відповідні об'єктивні закономірності процесів і явищ (відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі і часі). Закономірність як і закон відображає причинно-наслідкові відносини та зв'язки в соціальному управлінні, що не залежать від волі людини. Однак на відміну від закону, що діє як об'єктивна необхідність, закономірність носить вірогідний характер, тобто близька до категорії випадковості. Закономірність є формою виявлення конкретного закону. До класифікації, сутності, змісту законів і закономірностей науковці підходять не адекватно. Достатньо ґрунтовно їх висвітлюють: В. М. Андросюк, Л. М. Варава, Ю. А. Ведерніков, М. М. Мартиненко, В. М. Нагаєв, Г. В. Осовська, О. А. Осовський, Ф. І. Хміль, Є. М. Хриков, В. М. Плішкін та ін.

Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління, які дають змогу об'єднати елементи освітньої системи навчального закладу в єдине ціле. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління. Ігнорування принципів може створювати в управлінні ситуацію, яка в кінцевому підсумку може призвести до невдач в управлінській діяльності. Тому знання і урахування принципів в практичній діяльності є найважливішою умовою ефективного управління надання освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі. Це — основні вихідне положення якоїсь теорії, вчення, науки, світогляду, організації. На відміну від закономірностей, принципи є суб'єктивними за своєю природою. Вони формулюються людьми на основі пізнання закономірностей та досвіду практичної діяльності.

Принципи управління наданням освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі мають свою специфіку. Їх умовно можна поділити на дві групи окремих принципів:

## Група Принципи та їх суттєвий зміст

**ПЕРША Ієрархічності** — відображає багатоступінчатий розподіл обсягу повноважень між ланками (рівнями) структури, згідно з яким кожна вищестояща ланка керує нижчестоящою і у той же час вона є об'єктом управління для органу вищестоящого рівня.

**Функціональності** — організаційна структура системи освіти будується насамперед, виходячи із тих основних функцій, виконання яких покладається на неї.

**Територіально-галузовий** — сполучення галузевої організації управління з державним устроєм країни, адміністративно-територіальним розподілом та економічним районуванням.

**Норм керованості** — виходячи із наявності у людини певної межі можливостей засвоєння інформації і ґрунтуючись на даних емпіричного досвіду та спостережень цей принцип обмежує чисельність безпосередньо підпорядкованих одному керівникові педагогів-менеджерів.

**ДРУГА Цілеспрямованості** — забезпечення чіткої спрямованості процесів відповідного регулювання для збереження або підтримки управлінських відносин в певному вигляді або надання їм нових якостей, переводу до іншого стану.

**Основної ланки** — направлення основного зусилля на підготовку суб'єкта учіння до відповідної життєдіяльності.

**Відповідності** — керівництво повинно делегувати виконавцю стільки повноважень, скільки йому потрібно, щоб виконати ті завдання, за які несе відповідальність.

**Поєднання єдиноначальності та колегіальності** — керівник конкретного рівня управління цілісним

педагогічним процесом користується правом одноособового вирішення питань, що входять до його компетенції (єдиноначальність) і вироблення колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень (колегіальність).

**Відповідальності** — передбачає відповідальність структурних організацій закладу освіти, безпосередньо педагогів за відповідні компоненти та елементи навчально-виховного процесу.

**Раціонального співвідношення цілей та способів ресурсного забезпеченням** — містить вказівку на необхідність попереднього визначення затрат на кожне рішення, що приймається, при чому не тільки в економічному, а й у політичному, моральному та інших аспектах. Цілі управління обумовлюють вибір способів їх досягнення. Способи залежать від цілей, але не можуть бути ідеальними, оскільки кожна система має ресурсні обмеження. Ступінь співвіднесення вказаних елементів визначає кінцеву ефективність управління.

На основі закономірностей і принципів ґрунтуються методи управління наданням освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі. Ми відмічали, що це сукупність прийомів, операцій і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень, які приймаються учасниками управлінського процесу. Мистецтво управління полягає в оволодінні цими методами, у правильному їх виборі для конкретних умов, умінні використати на практиці. Складність і динамічність сучасного освітнього процесу потребують комплексного підходу до його завдань і подальшого розвитку методів управління їх вирішення.

Цільовий компонент управління, функції, принципи та методи, складають зміст механізму управління. Для здійснення ефективного управління будь-якою освітньою системою, необ-

хідно усвідомлювати зміст методів управління наданням освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі. В процесі наукового дослідження освітніх процесів управління, в літературних джерелах визначені різноманітні підходи до класифікації методів управління наданням освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі [1; 4; 6; 12; 19; 22; 24; 27; 41; 45; 56; 60].

Але, узагальнюючи їх, можна звести до двох основних груп: методів пізнання освітніх процесів і явищ, і методів адміністративного впливу на педагогічну діяльність суб'єктів діяльності в освітній організації. В основному методи поділяють на дві групи: **пізнання** управлінських процесів і явищ, та **впливу** на педагогічну (іншу) діяльність суб'єктів, які надають освітні послуги суб'єктам учіння.

**Методи пізнання** — це способи, шляхи дослідження стану реальних освітніх процесів, явищ навчального закладу, перспективи їх змін та наукового обґрунтування застосування методів впливу на їх з метою регулювання. Їх поділяють на загальні, загальнонаукові, та окремо-наукові (спеціальні).

В основі **загальних методів пізнання** знаходиться системний підхід дослідження системи освітніх процесів, явищ навчального закладу. До їх складу науковці відносять такі методи:

визначення елементів системи надання освітніх послуг; визначення зв'язків елементів у даній системі; дослідження функціонування елементів у системі; дослідження функціонування системи загалом; дослідження історії системи даної освітньої організації — навчальний заклад; місія інтеграції управлінсько-освітніх знань даного навчального закладу; створення цільової теорії функціонування даної освітньої системи та управління нею; розроблення програми управління системою освітньої організації — навчальний заклад.

**Загальнонаукові методи пізнання** — це способи та шляхи дослідження освітніх процесів, явищ навчального закладу, перспективи їх зміни в усіх формах наукового дослідження. В

свою чергу поділяються на: **логічні методи** (гіпотеза, узагальнення, індукція, дедукція, аналіз, синтез); **методи моделювання** (формалізації, аналітичні, математичні, системного аналізу, експеримент та інші).

**Окремо наукові (спеціальні) методи пізнання** — це способи, прийоми конкретного дослідження об'єкта освітнього процесу навчального закладу з метою його оптимального регулювання. Це — методи: *окремих наук; аналітичного обстеження; соціологічного обстеження; статистично-функціонального аналізу; сітьового планування*, інші.

**Методи впливу на педагогічну (іншу) діяльність суб'єктів, які надають освітні послуги суб'єктам учіння** — це способи, прийоми організації та регулювання процесів і явищ із метою їх удосконалення. Це, в основному організаційно-регулюючі методи. Їх поділяють на: організаційно-розпорядчі, економічні та психологічні.

**Організаційно-розпорядчі методи** для організації навчального закладу це — набір прийомів і способів прямого управлінського впливу на стосунки людей у наданні освітніх послуг суб'єктам учіння. Це — способи, прийоми організації та регулювання процесів і явищ із метою їх удосконалення. Серед них вагоме місце займають:

**Методи переконання**, як способи цілеспрямованого впливу на свідомість і поведінку учасників управлінських відносин. Це — стимулювання усвідомленої, бажаної, відповідної інтересам педагогів поведінки в процесі надання освітніх послуг, забезпечення профілактики правопорушень. Вони виявляються в комплексі роз'яснювальних, рекомендаційних, виховних та заохочувальних заходів, що застосовуються для забезпечення академічної доброчесності, зміцнення освітянської дисципліни. Вони задіяні: у процесі агітації, наприклад, для впровадження інновацій в освіті; роз'ясненні освітніх процесів і явищ; заохочення; показу позитивного досвіду тощо.

**Методи примусу**, як спонукання працівника до належної поведінки всупереч його бажанню. Вони здійснюються у формі примусу і ґрунтуються на авторитеті верховенства органу, керівника або іншої особи, яка є організатором діяльності керованих. Поділяються на *адміністративно-дисциплінарні* (наказ, вказівки, розпорядження суб'єкта управління, наради, засідання, методичні збори, схеми розміщення сил і коштів тощо) та *адміністративно-економічні* (створення економічних умов, спонукаючих працівників організації діяти в потрібному напрямі та досягати вирішення поставлених перед ними завдань: тарифне регулювання заробітної праці, преміювання, різні економічні санкції — штрафи, неустойки тощо).

Узагальнюючи підходи до визначення та розуміння суті методів управління наданням освітніх послуг адміністративною службою в навчальному закладі, можна зробити висновок про те, що зміст і специфіка їх визначаються сутністю та особливостями самого управління.

Таким чином, організація управління змістом надання освітніх послуг адміністративною службою навчального закладу передбачає відповідні напрями діяльності її педагогів-менеджерів, їх завдання і функції. Суб'єкти адміністративної служби **виконують ролі**: *стратегічних партнерів, адміністративних експертів, інтеграторами інтересів різних груп освітян, внутрішніми радниками, ініціаторами змін, експертами з проблем інновацій в освіті*. Важливе значення мають: організація обліку і звітності з кадрових питань; оптимальне використання розпорядчих методів регламентування, нормування, інструктування; документарне забезпечення управління кадрами; розробка і контроль за виконання функціональних обов'язків працівників служби управління персоналом. У процесі надання освітніх послуг важливим завданням на найближчий час та перспективу є дотримання суб'єктами освіти принципів доброчинності, особливо його головного напрямку — академічної доброчесності. Формальними засадами їх

виконання виступають такі явища, як законслухняність, етична відповідальність, філантропія. Вони діють у взаємопов'язаній системі дотримання норм законності, прийнятих стандартів освітньої соціальної поведінки.



## **Міні-модуль 3.2. Персонал документування та інформування у процесі управління змістом робіт в освітній організації**

### **3.2.1. Формування кадрової політики організації у забезпеченні виконання змісту освітніх послуг ВНЗ**

Успішна діяльність навчального закладу по наданню освітніх послуг залежить не тільки від його технічного оснащення, наявності сучасних освітніх технологій, чітко поставленої системи контролю якості навчання, але і від ефективної кадрової політики при забезпеченні виконання змісту освітніх послуг ВНЗ. Сьогодні дедалі більшу роль починає відігравати вміння кадрового складу освітньої організації працювати в єдиній команді, бути не тільки об'єктом, але і суб'єктом в процесі надання освітніх послуг.

Аналіз теоретичних та прикладних досліджень українських науковців-освітян (В. Андрущенко, Л. Баранівська, В. Бобрицька, О. Дубасенюк, І. Зарубінська, І. Зязюн, В. Кремень, В. Луговий, Е. Лузік, Л. Петухова та ін.) щодо державної кадрової політики, як загалом, так і в у забезпеченні виконання змісту освітніх послуг ВНЗ, свідчать, що накопичено значний науковий і прикладний потенціал, який становиться основою ефективної зазначеної освітньої діяльності. Вони знайшли, також своє відображення в законодавчих і нормативних документах України (Закон України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року та ін.).

В публікаціях науковців, законодавчих і нормативних документах України визначається, що управлінська кадрова політика в освітніх організаціях є дієвим інструментом впливу на ефективність їх цілісного педагогічного процесу. При цьому

важливе значення мають **соціальне партнерство і м-тивація діяльності персоналу в освітній організації**. В основі яких використовуються як загальні так і специфічні технології, **форми методи, засоби**. Специфіка полягає у тому, що забезпечення виконання змісту освітніх послуг у ВНЗ вимагає, як у ніякій іншій праці, **творчості виконавців**.

Словосполучення “**соціальне партнерство**” інтегровано від понять “соціальне”, що означає суспільне, тобто те, що відноситься до життя людей і їх відносин у суспільстві та “партнер” (від французького слова партія) — учасник спільної діяльності. У галузі освіти соціальне партнерство — відносно нова категорія, яка з'явилась у зв'язку зі зміною форм власності у нашій державі, мета якого полягає у особливому типі взаємодії суб'єктів освітньої організації на максимальне узгодження інтересів всіх учасників в цілісному педагогічному процесі надання освітніх послуг. В її основі знаходиться три змістовних аспектів: *наявності колективного інтересу усіх суб'єктів у сфері надання освітніх послуг; наявності колективних відносин у цій сфері; колективній структурі сторін соціального партнерства*.

Розглядаючи соціальне партнерство в управлінні процесом кадрової політики, у забезпеченні виконання змісту освітніх послуг ВНЗ, необхідно підкреслити їх багатогранність і складність розв'язуваних проблем, комплексний характер. Всі підрозділи сучасного вищого навчального закладу тісно взаємозалежні, тому поєднання в одній особі різноманітні менеджерські стилі управління явище неймовірне. Керівник любого підрозділу ВНЗ зобов'язаний спиратися на досвід та інтелект колег, відповідальних за різноманітні напрямки освітньої діяльності. Для цього, в системі управління функціонує командний менеджмент, як одна з форм колективного управління, що базується на процесі делегування повноважень. У всіх навчальних закладах вищої освіти наділяють менеджерів різноманітних рівнів відповідальністю за більш широке коло завдань, ніж те, з яким вони могли б справитися особисто. Для того, щоб вони могли нести цю відповідальність, створюються ті або інші

форми колективного управління, які ґрунтуються на перерозподілі відповідальності.

Аналіз освітніх послуг визначених у законодавчих та нормативних документах, наукових дослідженнях, практика надання освітніх у ВНЗ свідчить, що в умовах сучасної ринкової економіки центральне місце займає зовнішнє соціальне партнерство. Тільки в процесі спільної взаємодії з роботодавцями навчальний заклад має змогу реалізувати основну функцію — забезпечити ринок праці випускниками вищої кваліфікації необхідної кількості та якості професійної підготовки. ВНЗ в умовах тісної взаємодії з роботодавцями має додаткові можливості [1; 5; 6; 10; 16; 17]. Це підтверджується наступними змістовними компонентами управлінської змістовної діяльності:

№ пор.	Змістовні компоненти
1	Компонент доступу до інформації про стан ринку праці, що дає змогу уточнити змістовні характеристики освітніх професій і спеціальностей, обсяги підготовки кадрів, визначити вимоги до їх професіограм і кваліфікаційних характеристик.
2	Компонент реальної можливості для того, щоб враховувати вимоги роботодавців до змісту якості професійної підготовки спеціалістів вищої кваліфікації, розробки стандартів вищої освіти нового покоління, навчальних планів і програм на основі отриманої інформації про передовий досвід професійної діяльності в рамках професії
3	Компонент реальної можливості для організації практики студентів
4	Компонент можливостей організації систематичного стажування викладачів спецдисциплін на підприємствах з метою ознайомлення з інноваційними виробничими технологіями, формування у них окремих складових структури професійно-педагогічної компетентності
5	Компонент підвищення можливості для цільової підготовки кваліфікованих фахівців з урахуванням регіонального компоненту розвитку економіки, що підвищує можливості працевлаштування випускників, створюється механізм об'єктивної оцінки якості їх підготовки

Всі компоненти створюють умови для спільних проєктів, що дозволяють поповнити спецфонд, модернізувати матеріально-технічну базу ВНЗ, розробити стратегію розвитку вищого навчального закладу. Вони сприяють ефективності: навчально-методичної роботи у ВНЗ; навчально-виховного процесу; роботи з керівниками та науково-педагогічними кадрами; підвищенню кваліфікації і перепідготовки кадрів; наукової діяльності у вищих навчальних закладах; налагодженням і розширенням міжнародного співробітництва в освітній сфері; розвитком соціальної та матеріально-технічної бази освіти.

Одним із вагомих форм ефективності управління змістом робіт в освітній організації “вищий навчальний заклад” — є мотивація діяльності суб'єктів викладання. Це процес свідомого вибору викладачем того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні, як загалом, так і в процесі управління змістом надання освітніх послуг. Загалом процес мотивації поділяють **на шість послідовних етапів**, хоча в реальному житті немає чіткого розмежування етапів і відокремлених процесів мотивації. Загалом даний процес передбачає наступні етапи:

Етапи	Основний зміст
1	Пов'язаний з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб
2	Пов'язаний з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби
3	Пов'язаний з визначенням напрямку дій людини
4	Пов'язаний з витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби. Може відбуватися коригування цілей
5	Пов'язаний з одержання винагороди за виконання дії. На цьому етапі людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби

На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливості розподілу прибутків, умови праці, стосунки в колективі, кар'єрний розвиток, творчий порив і цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні команди і внутрішня культура тощо.

Таким чином, в процесі формування кадрової політики організації у забезпеченні виконання змісту освітніх послуг ВНЗ необхідно враховувати як аспект соціального партнерства, так і мотивацію діяльності його персоналу. Потрібно визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. Окремі їх види можуть застосовуватись до всіх категорій співробітників, деякі — до керівного персоналу, є види морального і матеріального стимулювання, що застосовуються до висококваліфікованих викладачів, так званої інтелектуальної еліти. Тому необхідно визначити портфель людських ресурсів вищого закладу освіти, що дає змогу диференційовано визначити рівень діяльності й потенціалу працівників. При цьому, слід ефективно використовувати метод **партисипативного управління**. В змістовній основі методу є: **демократизація, участь професорсько-викладацького складу ВНЗ в управлінні**. Його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів в організації та розвитку НЗ. Це — один із напрямів управління потенціалом організації — “Вищий навчальний заклад”.

Науковцями обґрунтовані основні принципи партисипативного управління. Серед них найважливішими є [4; 20; 22; 23; 28]:

№ пор.	Принципи
1	Самостійного рішення суб'єктами викладання змісту діяльності, тобто вибір засобів здійснення процесу надання освітніх послуг, режим навчальної праці і відпочинку, запровадження інноваційної технології і методики тощо
2	Залучення суб'єктів викладання до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення

3	Надання права контролю за якістю отриманих суб'єктами учіння освітніх послуг, і водночас відповідальність за кінцевий результат підготовки спеціаліста
4	Надання права на формування складу робочих груп із колективу освітньої організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться у процесі групової науково-дослідної діяльності
5	Залучення суб'єктів викладання до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому, так і на вищому рівні організації

Важливе значення має дисципліна викладацької та іншої освітньої праці. Як відзначають науковці (В. Андрущенко, Л. Баранівська, І. Бех, Л. Варава, І. Зязюн, В. Колпаков, В. Кремень, В. Луговий, Є. Хриков, Г. Щокін та ін.) — управління дисципліною — це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами. Ефективне управління дисципліною дає можливість вирішити наступні **завдання**:

- організувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;
- забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;
- створювати мотиваційне поле;
- вирішувати основні завдання освітньої організації.

Беручи до уваги назване, необхідно враховувати, що процес інтенсифікації і оптимізації їх реалізації суттєво залежить від ефективного **використання впливу** (будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відносини інших людей), **лідерства** (здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації) та **влади** (це право і можливість, які засновані на законі, впливати на поведінку персоналу ВНЗ, давати обов'язкові розпорядження, встановлювати правила поведінки, заохочувати чи наказувати їх).

Науковцями в процесі досліджень сформовані різноманітні форми влади [4; 20; 22; 28; 59]. Серед них основними є:

За визначенням багатьох вчених, керівник може впливати на людину, застосовуючи різні форми влади, а саме:

№ пор.	Форма	Суттєвий зміст
1	Влада, що ґрунтується на законі (традиційна)	Базується на ієрархічній структурі організації. Суб'єкти освітніх послуг розподілені за рівнем організації і вони впевнені і погоджуються з тим, що керівник має право приймати рішення, віддавати накази, розпорядження, керувати ними, а їх обов'язок – виконувати. <b>Негативною стороною цієї влади є її бюрократизація</b>
2	Влада примусу	Даний вплив ґрунтується на покаранні, страху, невпевненості. При цьому виді влади формується система негативних стимулів. Практика показує, що організація, керівництво якої працює за цим принципом, характеризується низькою якістю освітніх послуг, високою плинністю працівників.
3	Влада винагород і заохочень	Недоліком цієї влади є складність системи застосування (потрібно визначити основні потреби освітян та заохочувати їх до задоволення), обмеженістю засобів, які організація може виділити на заохочення.
4	Експертна влада	Це вплив через розумну віру (виконавець вірить, що влада знає, як вирішити проблему, різні питання та шляхи досягнення цілей).
5	Еталонна влада	ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей та вмінь впливу на людей.

Науковцями обґрунтовано, що ідеальний варіант управління — це комплексне використання всіх видів влади для підвищення ефективності роботи освітньої організації. Управління організацією стосовно видів влади здійснюється через систему двох механізмів: **прямого** і **допоміжного**:



**Прямий механізм** включає використання методів, засобів **переконань** (у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників), **заохочень** (це матеріальні нагороди, надання пільг, компенсації, державні відзнаки, почесні звання, грамоти, і т. д.), **примусу** (освітянин порушує трудову дисципліну, тому, згідно із КЗпП, адміністрація може застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу). Практика використання всіх названих методів нараховує тисячоліття.



**Допоміжні механізми** складаються із змін умов організації праці, рівня управління, самоуправління, кваліфікації персоналу.

Поняття **“переконання”** має два значення: 1) *це процес впливу на людей чи колектив*; 2) *особливий стан свідомості, впевненості в істині знань, що ґрунтуються на розумінні закономірностей дійсності*. **Процес** переконання — це складна система взаємодії людей, у процесі якої в об'єкта спілкування під впливом логічно обґрунтованої аргументації суб'єкта проходить зміна оціночних орієнтацій. Це — **метод** виховання, впливу на свідомість педагогів з метою спрямування їх на ефективну діяльність або гальмування негативних процесів. Його **формами** є: діалог, критика, самокритика, політика, дискусія. Як процес, **переконання** включає наступні **компоненти**: *суб'єкт переконань* — адміністрація, трудовий колектив, профспілки, кожен працівник підприємства; *об'єкт* — людина, трудовий колектив, адміністрація, яку переконують профспілки, трудовий колектив; *засоби* — реальна поведінка, створення реальної ситуації, умов праці, життя, процес переконання.

Переконуючи співрозмовника у правильності своїх поглядів, менеджери одночасно використовують елемент навіювання, не усвідомлюючи цього, що ефективно впливає на емоційну сферу особистості. В процесі коректного переконання і використання елементу навіювання керівник може досягти комплексного впливу на особистість. Ефективність переконання зумовлюється і мовою того, хто переконує, оскільки через мову проходить обмін інформації, розкривається зміст і предмет бесіди.

**Заохочування** в системі управління — це визнання заслуг працівника перед колективом шляхом надання йому переваг, почесей, підвищення його престижу. В освітній організації завжди є різні працівники, яких можна об'єднати в три групи: *сильні* — люди, які можуть працювати в максимальному режимі, не знижуючи темпу; *середні* — ті, які можуть витримати максимальні навантаження; *слабкі* — ті, які передбачають творчій праці — відпочинок, а критерієм заохочування для них — юридичне право на винагороду.

**Система** заохочувань ґрунтується на принципах: *продуктивності* (кількість і якість знань, умінь та навичок суб'єктів учіння) і *прибутку* (імідж випускників ВНЗ); *публічності при винагороді*; *недопущення протиріччя між інтересами працівників і організації*; *об'єктивності заохочення* (не допускати невідповідності між декларованою і реальною системою заохочень); *використання системи внутрішніх* (структур ВНЗ) *заохочень, які забезпечує самий зміст роботи*; *можливості заробляти додатковий оклад на посаді викладача, чи своєму робочому місці*.

З метою мотивації активності професорсько-викладацького складу адміністрація ВНЗ застосовує **методи примусу**. Їх першопрчиною можуть бути: невиконання обов'язків або неповне і неякісне їх виконання; перевищення прав, які порушують права суб'єктів учіння. При цьому використовуються такі **форми примусу**: попередження, догана, сувора догана, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи. Адміністрація має право передати питання про порушення трудової дисципліни

на розгляд трудового колективу, який розглядає справу в термін до 15 днів.

Використовуючи **допоміжні механізми** при формуванні кадрової політики організації у забезпеченні виконання змісту освітніх послуг ВНЗ, адміністрація повинна створювати освітянам нормальні умови життя, на заміну їх якісної та результативної праці. Суть полягає в тому, щоб не обмежувати їх в заробітку, а сприяти задоволенню престижних матеріальних цінностей.

Умови життя професорсько-викладацького складу, всіх працівників вищого навчального закладу мають будуватись за демократичними цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем. Вони мають бути гнучкими, стабільними (оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні сподівання освітян) і, водночас, соціально-захищеними. Пріоритетним напрямком їх покращення — новаторські творчі прагнення і мотивація до роботи з молоддю, якість змісту освітніх послуг.

Таким чином, протягом століть змінюються не самі методи управління формуванням кадрової політики організації у забезпеченні виконання змісту освітніх послуг ВНЗ, а їх зміст і комбінації. Наприклад, змінюються форми покарань, заохочень, переконань, організації праці тощо. Основне завдання — на основі знань прийти до змін дійсності. Це система засобів, законів, правил, які використовуються для визначення рівня якості змісту освіти. Отже, управління формуванням кадрової політики організації у забезпеченні виконання змісту освітніх послуг ВНЗ — це зміна її рівня, тобто процесу виконання обов'язків і використання прав, які забезпечують освітній організації ефективну роботу й умови досягнення запланованих цілей.

### 3.2.2. Діловодство в системі забезпечення управління формуванням змісту робіт

Будь-яка організація у процесі своєї діяльності тією чи іншою мірою має справу з документами, їх підготовкою, при-

йняттям, зберіганням, виконанням тощо. Поняття “документ” широко застосовується в усіх сферах людської діяльності. У діловодстві базовим поняттям є “документ” (від лат. слова *documentum* – свідоцтво, доказ) – зафіксована на матеріальному носії інформація з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати. Його розуміють по-різному, залежно від специфіки тих об’єктів, яким надається статус документа. У повсякденній діяльності освітньої організації основне призначення “документу” – зафіксувати і передати інформацію, яка необхідна для здійснення управлінських функцій. **Документ** – це інструмент управління, за допомогою якого відбуваються процеси систематизації, реєстрації та контролю за їх виконанням, визначаються форми і терміни зберігання документів, що значно підвищує якість надання управлінських послуг. На міжнародному рівні найбільш загально визнано визначення **документа** як запис інформації, яка може бути використана як одиниця в документаційному процесі.

Проблеми документального забезпечення управління були предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них, таких українських науковців, як: М. П. Баган, В. А. Блощинська, Т. О. Грибіниченко, А. Н. Діденко, Л. Г. Зубенко, П. Є. Казмірчук, О. Г. Кірічок, В. П. Козоріз, Л. Г. Погиба, Л. І. Скібіцька та ін.

В законодавчо-нормативній та навчально-науковій літературі визначається, що у документах відображається багатогранна діяльність суб’єктів управління. Підкреслено, що проблеми управління завжди була пов’язані з процесом документообігу влюбій організації. Документ – основний об’єкт у сфері управління. Він є фундаментом документаційних досліджень, що визначає наукове, практичне та історичне значення і регулює відносини суб’єктів у їх практичній діяльності. Документи в житті людини та суспільства в цілому виступають як історичне джерело доказів, що впливає на науково-технічний розвиток інформації, її систем, у різних сферах науково-технічного, економічного, культурного і політичного розвитку. Документи регулюють інформаційні процеси, потоки, створюють

сучасні інформаційно-технічні банки даних по вертикалі та горизонталі [15; 21; 26; 37; 39; 52; 54].

Однією з форм роботи з документами є **діловодство**. Науковці в процесі досліджень поділяють його на *теоретичне* і *практичне*. **Теоретичне** – це наука, що викладає правила складання ділових паперів, актів і самих справ, **практичне** – це загальний порядок виробництва справ у службових місцях згідно зі встановленими формами і за встановленими зразками ділових документів. Виходячи з цих функцій, можна визначити, що:

Діловодство – це сукупність процесів, які забезпечують документування управлінської інформації і організацію роботи зі службовими документами.

Діловодство є самостійною функцією установи поряд з такими управлінськими функціями, як: забезпечення персоналом, матеріально-технічне забезпечення, забезпечення фінансами тощо. Воно властиве кожній установі, незалежно від її організаційно-правової форми, характеру і напрямів діяльності, насамперед тому, що передбачає здійснення діяльності у роботі з документами. Терміни “діловодство” і “документаційне забезпечення управління” розглядаються науковцями як синоніми.

Аналіз літературних джерел свідчить, що необхідність здійснення належного діловодства в освітній галузі зумовлені такими чинниками, як:

- ускладнення функцій державного управління підвищує вимоги до складання документів, їх оформлення та обробки;
- раціоналізація роботи з документами – важливий напрям підвищення ефективності управлінської праці, що дозволяє уникати невиправданих часових витрат, зосередити зусилля управлінців на оперативному і якісному вирішенні конкретних управлінських питань цілісного педагогічного процесу;
- забезпечення прав та інтересів освітян, які вступають у правовідносини з державними органами, суб’єктами сфери виробництва, суспільними організаціями тощо.

Основними функціональними змістовними напрямками системи і процесу діловодства в навчальній літературі визначаються наступні:

№ пор.	Функціональні змістовні напрями
1	<b>Юридичний</b> – забезпечення законності та дисципліни у сфері освітнього діловодства, необхідності офіційного закріплення вимог, що пред'являються до документів відповідними нормативно-правовими актами, і безумовного їх дотримання.
2	<b>Організаційний</b> який виявляється у налагодженні різноманітних і досить складних відносин організаційного характеру, що виникають між органами державної влади і закладами освіти, організаціями структурних підрозділів та конкретними виконавцями щодо створення документів, їх руху, обробки
3	<b>Економічний</b> пов'язаний з економічною доцільністю в діяльності освітньої організації, оптимальністю його здійснення
4	<b>Обліково-контрольний</b> – це перевірка виконанням управлінських рішень, що є головною ланкою в організаційній роботі будь-якої освітньої організації, дозволяє виявити допущені помилки, уникнути їх у майбутньому та надає роботі навчального закладу в наданні освітніх послуг системності та оперативності

Технологія документального забезпечення процесу управління включає відповідні основні типові документаційні операції, що взаємодіють між суб'єктами та об'єктами, серед яких є наступні:

- збір та опрацювання документаційної інформації;
- підготовка рішень та розпоряджень; прийняття рішень та їх документаційне забезпечення;
- доведення рішень до виконавців;
- виконання рішень;
- контроль за виконанням; збір інформації про виконавця;
- передача інформації по вертикалі та горизонталі;
- збереження та пошук інформації.

Кожна з цих операцій може бути реалізована як традиційними методами, так і за допомогою комп'ютерних систем та технологій. *Недокументаційні управлінські дії є допоміжними, опе-*

*ративними, організаційними.* Вони становлять невеликий відсоток у процесі управління. Управління в закладі освіти, як попертикалі, так і по горизонталі реалізується через організаційно-розпорядчі документи, що взаємодіють зі специфікою діяльності. Дослідження процесу свідчить, що з кожним роком обсяг документів в освітній організації зростає. Тому великого значення набуває регулювання документаційних потоків, створення банку даних, а також знання і вивчення документів у сфері управління, опрацювання, збереження та їх використання. Менеджери в системі управління надання освітніх послуг навчальним закладом на різних його рівнях сьогодні, в основному, складаються із фахівців, які мають спеціальну підготовку і знання у сфері документаційного забезпечення.

Аналіз літературних джерел, практика управлінської діяльності в закладах освіти свідчить, що процес здійснення діловодства передбачає володіння суб'єктами управління професійною термінологією. Особливо це стосується слів і словосполучень, які застосовуються для позначення спеціальних понять при підготовці документів. Професійне спілкування вимагає однозначності тлумачення основних понять. В процесі організації діловодства дуже важливо визначити види документів та з'ясувати роль і призначення різних документів в управлінській діяльності [3; 9; 12; 41; 52].

В навчальній літературі визначається, що сучасна термінологія щодо ведення діловодства міститься в державних стандартах, словниках та законодавчих актах з інформації та документації. Так, терміни, вказані в державному стандарті, поділені на три розділи: “Загальні поняття”, “Діловодство” (із двома підрозділами: документування й організація роботи з документами) і “Архівна справа” (з підрозділами: організація документів архівного фонду, забезпечення збереження документів, науково-інформаційна діяльність архівів). Стандарт також містить і алфавітний покажчик термінів. Документування, яке безпосередньо пов'язане з поняттям “документ” та яке визначене в стандарті, слід розуміти як “запис інформації на різних носіях за встановленими правилами”. Таке визначення документа під-

креслює таку його важливу характеристику як наявність матеріального носія, на якому фіксується інформація з відповідними реквізитами. Відповідно до Закону України “Про електронні документи та електронний документообіг” обов’язковим реквізитом електронного документа є обов’язкові дані в електронному документі, без яких він не може бути облікований та не матиме юридичної сили.

Науковцями (А. Н. Діденко, О. Г. Кірічок, М. Р. Свердан, Л. І. Скібіцька, ін.) проблеми сучасного діловодства, висвітлені також, сутність і зміст таких важливих понять, як “формуляр документа” і “бланк документа”. **Формуляр** згідно з державним стандартом є “набором реквізитів офіційного письмового документа, які розташовані у визначеній послідовності”. Тобто формуляр документа є моделлю чи схемою побудови документа. **Бланк** документа — це набір реквізитів, що ідентифікують автора офіційного письмового документа (найменування установи, яка є автором документа, найменування виду документа, довідкові дані про установу — автора документа, місце складання чи видання документа, дата і реєстраційний номер документа і посилання на дату і номер документа, що надійшов).

Також підкреслено, що обов’язковою умовою документування інформації є наявність матеріального носія, який є матеріальним об’єктом для використання, закріплення і збереження на ньому мовної, звукової чи образотворчої інформації, у тому числі в перетвореному вигляді. Методика, технологія інформації може фіксуватися на носіях різноманітна. Залежно від способу фіксації інформації на носії можна виокремити такі типи документів:

№ пор.	Тип документа	Суттєвий зміст
1	2	3
1	текстовий	містить мовну інформацію, зафіксовану будь-яким типом листа чи будь-якою системою звукозапису
2	письмовий	інформація зафіксована будь-яким типом листа

1	2	3
3	рукописний	при його створенні знаки листа наносять від руки
4	машинописний	при його створенні знаки листа наносять технічними засобами
5	образотворчий	містить інформацію, виражену за допомогою зображення якого-небудь об’єкта
6	графічний	містить зображення об’єкта отримане за допомогою ліній, штрихів, світлотіні
7	аудіовізуальний	містить образотворчу і звукову інформацію
8	кінодокумент	містить інформацію створену кінематографічним способом
9	фотодокумент	містить інформацію створену фотографічним способом
	фонодокумент	містить звукову інформацію, зафіксовану будь-якою системою звукозапису

Управлінські документи з формування змісту робіт в процесі надання освітніх послуг характеризуються значною видовою різноманітністю. Вид (письмового) документа вказує на його приналежність до системи документації за ознаками змісту та цільового призначення. За цими ознаками **розрізняють: організаційно-правові, розпорядчі, інформаційно-довідкові, планові, звітні, договірні та інші документи.** Документи, що мають загальні ознаки змісту і призначення, належать до однієї системи документації, тобто є сукупністю документів, взаємозалежних за ознаками походження, призначення, виду, сфери діяльності, однакових вимог до їх оформлення.

В навчальній літературі обґрунтовані **три технологічні етапи підготовки документа:**

- 1) *чорновий документ, чистовий документ, проект документа;*
- 2) *офіційний документ, документ особистого походження;*
- 3) *оригінал документа, копія документа, дублікат документа, що безпосередньо пов’язані з поняттям юридичної сили документа.*



**Підкреслено**, що найважливіша ознака документа в процесі здійснення управлінських функцій є його **юридична сила**. Юридична сила — це *властивість документа, яка надається йому чинним законодавством, компетенцією органу, що його видав, встановленим порядком оформлення*. Виходячи з цього, **документ повинен бути: достовірним; переконливим; належним чином відредагованим і оформленим; містити конкретні пропозиції та вказівки**. Якщо документ не має юридичної сили, він не може використовуватися в управлінській діяльності. Юридична сила документа властива офіційним документам, якої він набуває завдяки чинному законодавству, відповідно до компетенції органу, який його видав із встановленим порядком оформлення.

Однією з проблем здійснення управлінських функцій в процесі використання документів при формуванні змісту робіт з надання освітніх послуг є назва виду документа, яка дає загальне уявлення про документ, його цільове призначення, формулярне, юридичне значення та має характерний виклад інформації. Деякі назви видів документів визначають той, чи інший зміст документа (доручення, наказ, розпорядження), зовнішню форму (лист, карта, картка), спосіб запису інформації чи форму її подання (стенограма, анкета), спосіб передачі інформації (телеграма, телефонограма, радіограма) та ін.

Аналіз літературних джерел, практики діяльності освітнього закладу при формуванні змісту надання освітніх послуг свідчить, що найпоширенішими документами є наступні:

№ пор.	Вид	Суттєвий зміст
1	2	3
1	інструкція	правовий акт, створюваний органами управління для встановлення правил, формування змісту надання освітніх послуг в навчальному закладі
2	положення	правовий акт, що встановлює основні змістовні правила надання освітніх послуг НЗ, а також його структурними підрозділами

1	2	3
3	постанова	правовий акт, що приймається органами колегіального управління для розв'язання найважливіших і принципових завдань, що стоять перед НЗ, його структурними підрозділами
4	правила	службові документи організаційного характеру, у яких викладаються настанови, вимоги, що регламентують певний порядок якихось дій, поведінки (оформлення документа, розпорядку тощо)
5	наказ	правовий акт, що видається на підставі виконання діючих законодавчих та нормативних документів щодо змісту освіти
6	розпорядження	правовий акт, що видається одноосібно керівником, для вирішення оперативних завдань
7	статут	зведення правил, що регулюють основи змісту надання освітніх послуг та умови діяльності його реалізації в освітній організації
8	рішення	розпорядчий документ у якому ухвалюється у колегіальному порядку найбільш важливі питання, що належать до компетенції колегіального органу освітньої організації
9	вказівка	усний або письмовий документ управлінської діяльності, які видає керівник освітньої організації в процесі формування змісту робіт

Названі документи повинні відповідати вимога законодавчих та нормативних документів, і особливо, державній системі стандартизації в освіті. Стандартизована документація в умовах підготовки навчально-виховного процесу передбачає відповідні змістовні структури. Так, в Положенні про ВНЗ визначено, що науково-методичне забезпечення включає обов'язкові державні стандарти освіти. В новому Законі “Про освіту” в ст. 32.1. підкреслено, що стандарт освіти визначає: вимоги до обов'язкових компетентностей й та результатів навчання здобувача освіти відповідного рівня; загальний обсяг навчального навантаження здобувачів освіти; інші складники, передбачені спеціальними законами. Передбачено, що якість освіти — це

відповідність стандартам освіти та договорам про надання освітніх послуг (Ст. 1.29).

В законодавчих та нормативних документах визначається, що інформаційні послуги, в процесі формування змісту освіти, надаються шляхом опублікування офіційних текстів стандартів, інформаційних та довідкових видань, а також їх розповсюдження інформаційними мережами в ініціативному порядку та на замовлення. Базуючись на вищезазначених основних напрямках регламентування освітнього процесу, ключовими стандартами визначені наступні групи: *дидактичні* (гнучке та індивідуалізоване врахування закономірностей засвоєння нових знань та навиків); *роз'яснювально-методичні* (якісний й змістовний методичний супровід впровадження інновацій в освіті); *модульні* (структурування навчального матеріалу на змістовні частини); *теоретико-прикладні* (співвідношення теоретичного та практичного блоків навчання); *організаційно-самостійні* (співвідношення аудиторного і самостійного навчання); *функціональні* (диференціація послуг навчальних закладів з недопущенням пониження якості освітніх як основних); *змістовні* (зростання частки дисциплін вибіркової частини); *організаційні* (оптимізація ресурсних затрат на організаційну роботу освітніх кадрів); *аксіологічні* (формування розвиненої системи цінностей, базованих на національній самоідентичності, християнських моральних засадах); *творчо-професійні* (надання більшої автономії визначення технічних стандартів представлення наукових матеріалів); *віртуалізовані* (впровадження в освітній процес прогресивних інформаційних технологій). Названі групи в процесі створення, обробки, відправлення, передачі, одержання, зберігання, використання та знищення можуть формуватись в електронному вигляді. Порядок електронного документообігу визначається державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності згідно з законодавством.

Виходячи з окресленого можна зробити такі висновки: управління формуванням змістом надання освітніх послуг в освітній організації відповідно до нормативного забезпечення

процес роботи з документами вимагає вдосконалення, яке повинно здійснюватися шляхом проведення уніфікації документів за їх складом чи формою шляхом розробки таблиць форм документів, альбому форм документів, які слід використовувати у діяльності навчального закладу. Крім того, наявність цих документів дозволить впроваджувати і застосувати сучасні інформаційні технології в управлінській діяльності та впорядкувати склад документів. Система діловодства буде дієвою саме завдяки інструкції щодо її здійснення, так як вона визначатиме процес роботи з документами з моменту їх створення або надходження і до моменту відправки кореспонденту або передачі на зберігання. Обов'язковим елементом даного процесу є номенклатура справ, відповідно до якої здійснюється систематизація документів та організація їх зберігання до передачі в архів.

### 3.2.3. Базові документи з управління змістом робіт у ВНЗ

Основною проблемою сучасної освітньої діяльності вищого навчального закладу є підготовка висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців у відповідній сфері. Рішення цієї проблеми можливо на рівні виконання наступних ключових завдань: 1) надання знань і практичних навичок здобувачам вищої освіти, які будуть задовольняти роботодавців; 2) забезпечення якості професійно-практичної підготовки; 3) створення ефективного механізму взаємодії з підприємствами; 4) здійснення маркетингових досліджень ринку праці щодо визначення потреби у фахівцях. Здійснення названих завдань передбачає відповідне документне забезпечення. Все відповідно до спеціалізації, документально фіксується в системі освітнього діловодства. Зафіксовані документи суттєво і змістовно визначаються в:

- **освітньо-професійній програмі фахівця** (ОПП — перелік нормативних вибіркового навчальних дисциплін із ви-

значенням обсягу годин, відведених для їх вивчення, а також форм підсумкового контролю знань, вмінь та навичок студентів );

- **освітньо-кваліфікаційній характеристиці** (ОКХ — основні вимоги до професійних якостей, теоретичних знань, виробничих вмінь та навичок фахівців, які відповідають визначеному освітньому рівню і необхідні для успішного виконання професійних обов'язків);
- **структурно-логічній схемі підготовки фахівця** — наукове і методичне обґрунтування змісту процесу реалізації освітньо-професійної програми підготовки (послідовність вивчення навчальних дисциплін, форми і періодичність виконання індивідуальних завдань та проведення контролю).

Змістовне відображення названих документів обґрунтоване у відповідних підручниках, навчальних посібниках, методичних матеріалах і дидактичних засобах. Вони, як уже відмічалося, повинна відповідати державному стандарту (сукупність норм, що визначають вимоги до відповідного освітнього (кваліфікаційного рівня) змісту освіти України за спеціальностями та спеціалізаціями. Відповідно до державного стандарту навчання студентів ведеться за навчальним планом, що складається на підставі типового навчального плану, затвердженого Міністерством освіти і науки України. У ньому передбачені **склададові** змісту освіти: нормативна і вибіркова частини. **Нормативна** частина визначається відповідним державним стандартом освіти, **вибіркова** частина — вищим навчальним закладом.

Загалом, як свідчить аналіз освітніх державних законодавчих і нормативних документів, літературних джерел, практика діяльності ВНЗ — технічна документація, яка забезпечує процес виконання змісту названих ключових освітніх завдань включає [5; 7; 13; 14; 24; 26; 51]:

державні стандарти освіти; навчальні плани; навчальні програми з усіх нормативних і вибіркового навчальних дисциплін; програми навчальної, виробничої й інших ви-

дів практик; підручники і навчальні посібники; інструктивно-методичні матеріали до семінарських, практичних і лабораторних занять; індивідуальні семестрові завдання для самостійної роботи студентів з навчальних дисциплін; контрольні завдання до семінарських, практичних і лабораторних занять; контрольні роботи з навчальних дисциплін для перевірки рівня засвоєння студентами навчального матеріалу; методичні матеріали для студентів з питань самостійного опрацювання фахової літератури, написання курсових робіт і дипломних проектів (робіт).

Основними базовими документами управління змістом робіт в процесі надання освітніх послуг у ВНЗ визначені: **навчальний план, навчальна програма, підручники і навчальні посібники.**

Серед базових нормативних документів першочерговим є **навчальний план.**

Він визначає перелік і обсяг нормативних і вибіркового навчальних дисциплін, послідовність їх вивчення, конкретні форми проведення навчальних занять, їх обсяг, графік навчального процесу, форми і способи проведення поточного і підсумкового контролю.

Отже, у базовому нормативному документі “*навчальний план*” залежно від спеціальності, спеціалізації, кваліфікації майбутнього фахівця, а також від загальної тривалості часу навчання визначається, перелік дисциплін, розподіл їх за семестрами, час, відведений на їх викладання. Для конкретизації планування навчального процесу на кожний навчальний рік складається робочий навчальний план. У ньому: **нормативні** навчальні дисципліни визначаються державним стандартом освіти (дотримання їх назв і обсягу є обов'язковим для навчального закладу); **вибіркові** вводяться для поглибленої підготовки фахівців у визначеній сфері діяльності, ефективного використання можливостей конкретного навчального закладу.

Розподіл дисциплін за навчальним планом йде за сферами: загальноосвітні, технологічні, соціально-економічні і гумані-

тарні, професійні (спеціалізовані) дисципліни. Загальноосвітні дисципліни повинні займати до 15 % обсягу всіх дисциплін, технологічні (відповідно до галузевої спрямованості) – 15–20 %, загальноекономічні – 22 %.

Навчальним планом визначаються форми аудиторної, самостійної та індивідуальної роботи студентів: лекції, практичні, лабораторні і семінарські заняття, самостійні та індивідуальні заняття, курсові роботи (проекти), практики, підсумковий контроль знань студентів, дипломні (випускні) роботи, державні іспити. При цьому зазначається кількість навчального часу на засвоєння певного обсягу навчального матеріалу з урахуванням нормативів його використання.

Значним базовим нормативним документом у системі освітнього діловодства є **навчальна програма дисципліни**. Обґрунтовано, що:

Це – базовий нормативний документ, зміст якого є складовим державного стандарту освіти, у якому визначається місце і значення навчальної дисципліни, її загальний зміст, вимоги до знань та вмінь відповідно до освітньо-професійної програми підготовки спеціаліста. Розробляється для кожної навчальної дисципліни, яка входить до змісту освітньо-професійної підготовки фахівця.

В навчальній літературі науковцями обґрунтовані функції навчальної програми: *описні* (в програмі здійснюється опис змісту навчальної дисципліни); *світоглядні* (знання, передбачені програмою, направлені на формування наукового світогляду і духовності студента); *регулювальні*, або *організаційно-методичні* (програма організує діяльність і викладача по підготовці до занять, і студента по самостійному вивченню дисципліни). Останню функцію навчальна програма виконує із взаємодією з програмами інших дисциплін, що дає змогу створювати загальний світогляд студента і формувати у нього духовно-ціннісне відношення до явищ дійсності [24; 29; 30].

Педагоги-дослідники підкреслюють, що історично склалося два способи побудови навчальних програм. Один з них одер-

жав назву **концентричного**, інший – **лінійного**. Відповідно до **концентричного способу** спочатку визначається концептуальна одиниця базового навчального матеріалу певної дисципліни. Потім цей навчальний матеріал повторюється на кожному змістовному елементі вивчення курсу, але в більш розширеному вигляді. Наприклад, на початку викладання дисципліни викладач визначає проблему – оптимізація структури кадрового складу підприємства. Далі, протягом вивчення змістовних модулів дисципліни, основна увага концентрується на цій проблемі і визначаються складові її вирішення. За цим способом детальніше враховуються індивідуальні здібності студентів, але сповільнюється темп навчання.

Сутність **лінійного способу** полягає у тому, що матеріал кожного наступного змістовного модуля дисципліни є логічним продовженням того, що вивчалось на попередніх тематичних блоках. Обидва способи поширені у викладацькій практиці і знаходять своє відображення залежно від особливостей навчального курсу та стилю викладання [1; 6; 22; 53; 54].

**Структурно-складовими компонентами** навчальної програми дисципліни в основному є: *титульна сторінка та зворот титулу; пояснювальна записка; тематичний план дисципліни; зміст дисципліни; теми або варіанти контрольних робіт; питання для самоконтролю; список літератури*. Кожен, з них, має свої **змістовні елементи**. Так, **титульна сторінка** та зворот титулу навчальної програми оформлюються за встановленою формою.

У “**Пояснювальній записці**” вказуються мета, завдання дисципліни, її місце та значення в навчальному процесі, міждисциплінарні зв’язки, передбачені форми контролю знань.

Змістовно “**Тематичний план дисципліни**” визначає обсяг початкової дисципліни за часом, назви змістових модулів та тем. Заповнюється тематичний план за встановленою формою.

У “**Змісті дисципліни**” подаються назви змістових модулів та тем, анотація. Після анотації вказується рекомендована література до теми за номерами із загального списку літератури в кінці програми.

Структурний компонент **“Теми контрольних робіт”** формується за наявності контрольних робіт, як форми поточного контролю згідно із навчальним планом для заочної форми навчання. Загалом, пропонується щонайменше 30 тем або 10 варіативних завдань контрольних робіт. Наводяться основні вимоги до виконання контрольної роботи та пояснення щодо вибору теми.

У змісті компоненту **“Питання для самоконтролю”** наводиться приблизно **60** питань, якщо форма контролю ПМК (залік), та **90** питань, якщо форма контролю екзамен.

**“Список літератури”** складається з переліку 1.1. “Основної літератури” та 2.2. “Додаткової літератури” з урахуванням наявності джерел інформації в бібліотеці ВНЗ.

**Навчальна програма дисципліни розробляється викладачем(ми)** українською мовою, відповідним обсягом. Вона розглядається та обговорюється на засіданні кафедри для затвердження та рекомендації до видання. Її зміст є основою для викладання і учіння даної дисципліни.

Навчальні програми можуть бути **типовими, робочими і авторськими**. **Типові** — розробляються на основі вимог державного освітнього стандарту у тій чи іншій області освіти. Вони затверджуються Міністерством освіти і науки України і носять рекомендаційний характер. Їх розробку здійснює науково-методичний центр вищої освіти разом з педагогічними колективами провідних вищих навчальних закладів. Для кожної навчальної дисципліни, що входить до освітньо-професійної програми підготовки, на підставі типової програми дисципліни і навчального плану вищим навчальним закладом (відповідною кафедрою) складається робоча навчальна програма дисципліни, що є нормативним документом вищого навчального закладу.

По мірі соціального, науково-технічного прогресу, розвитку науки і практики періодично виникає необхідність перегляду навчальних програм. На основі типової програми розробляються і затверджуються **робочі навчальні програми**, які повинні відповідати вимогам державного стандарту. Їх кожен ви-

кладач складає особисто, а потім її затверджує завідувач кафедри. В робочій програмі визначається національно-регіональний компонент, враховуються можливості методичного, інформаційного, технічного забезпечення навчального процесу. Робоча навчальна програма дисципліни включає виклад конкретного змісту дисципліни, послідовність її вивчення, організаційні форми навчання, форми і способи поточного і підсумкового контролю, літературні джерела і технічні засоби навчання. Вона є складовою навчально-методичного забезпечення навчального процесу, що розробляється вищим навчальним закладом і становить нормативний документ ВНЗ.

Складається робоча навчальна програма для кожної навчальної дисципліни, яка входить до освітньо-професійної програми підготовки перед початком навчального семестру. **Її структурними компонентами є:** *мета, завдання і змістові модулі дисципліни; тематичний план дисципліни; зміст дисципліни за модулями; плани лекційних тем; плани семінарських (практичних, лабораторних) занять; завдання для самостійної роботи студентів; індивідуально-консультативна робота; методика активізації процесу навчання; система поточного та підсумкового контролю; список літератури; зміни до робочої навчальної програми.*

**Перший компонент** змістовно передбачає: формування мети викладання дисципліни відповідно до спеціальності, спеціалізації і завдань (що повинен знати і вміти студент у результаті вивчення дисципліни), визначених навчальною програмою; обґрунтування змістового модуля, як системи навчальних елементів, поєднаних за ознакою відповідності певному навчальному об'єктові; визначення між предметних зв'язків, тобто місця дисципліни у структурно-логічній схемі підготовки фахівців з урахуванням спільних для різних дисциплін проблем.

**Другий компонент** передбачає визначення, передбаченого тематичним планом навчальної програми відповідно до форм навчання та видів навчальних занять, обсягу навчальної дисципліни в годинах на семестр: лекції (Л); семінарські заняття

(СЗ); практичні заняття (ПЗ); лабораторні заняття (ЛЗ); індивідуально-консультативна робота (ІКР); самостійна робота студентів (СРС). Визначені тематичним планом теми об'єднуються в окремі змістові модулі.

Залежно від форми підготовки фахівців (денна, вечірня, заочна) визначаються форми контролю як за окремими темами, так і за змістовими модулями: усне опитування (У); контрольні роботи (КР); перевірка конспектів (ПК); перевірка завдань для самостійної роботи (СР); тестування (Т); колоквиум (К). Крім того, викладач може запропонувати власні форми проміжного контролю.

**“Зміст дисципліни за модулями”** передбачає коротку анотацію змістових модулів з визначенням основних понять, характеристик, спрямованості окремих складових змісту кожного модуля.

У змісті компоненту **“Плани лекцій”** визначаються теми лекцій, які передбачаються тематичним планом робочої навчальної програми, основні питання лекції. До кожної теми має бути рекомендована література, яка позначається номером з компоненту “Список літератури”.

Компонент **“Плани семінарських (практичних, лабораторних) занять”** включає орієнтовний перелік питань до семінарських занять, зміст практичних або лабораторних занять, рекомендується відповідна література до теми.

Змістовний компонент **“Завдання для самостійної роботи студентів”** включає форми самостійного опрацювання студентом тем, розділів, передбачених робочою навчальною програмою, завдання для самостійної роботи студентів з дисципліни у поза аудиторний час.

Зміст компоненту **“Індивідуально-консультативна робота”** передбачає організаційну технологію як виду навчального процесу, його форми, час їх проведення.

У змісті компоненту **“Методики активізації процесу навчання”** зазначаються навчальні технології, що застосовуються для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів при вивченні дисципліни (проблемні лекції, міні-лекції, робота

в малих групах, семінари-дискусії, “мозкові атаки”, кейси, презентації, рольові, дидактичні ігри, тренінги тощо).

Компонент **“Система поточного та підсумкового контролю”** змістовно визначає систему та технології оцінювання знань студентів. Його структура включає: технологію організації поточного та підсумкового оцінювання знань студентів з урахуванням форми навчання; рейтингову систему оцінювання знань студентів з дисципліни; перелік навчальних завдань, які студент зобов'язаний виконати при проведенні поточного модульного контролю; питання та завдання до семестрового контролю.

**“Список літератури”** складається з переліку “Основної літератури” та “Додаткової літератури” із зазначенням по можливості електронних носіїв інформації.

**Поточні зміни** до робочої програми у процесі вивчення дисципліни розглядаються на кафедрі, затверджуються керівником навчального підрозділу і вносяться у зміст робочої програми. Зміни не повинні перевищувати 20 % обсягу затвердженої робочої навчальної програми.

**Авторські навчальні програми** також враховують вимоги держаного стандарту, але можуть мати іншу логічну структуру побудови навчальної дисципліни, авторську точку зору на явища і процеси, які вивчаються, особистісні підходи до вивчення тих або інших теорій. Подібного роду програми повинні мати зовнішні рецензії (від спеціалістів у даній області, педагогів, психологів, методистів). Такі програми в основному використовуються при вивченню курсів за вибором.

Аналіз наукових джерел [154; 190; 209; 219; 257], емпіричні дослідження свідчать про важливе значення в умовах сучасного вищого навчального закладу має навчально-методичне забезпечення спеціальностей і напрямів, яке пов'язано в єдиний методичний комплекс. Сьогодні МОН України включив до переліку критеріїв державної акредитації при комплексних перевірках вузів такий критерій, як забезпечення дисциплін навчально-методичними комплексами (НМК). Розробка таких комплексів підвищує якість навчального процесу за рахунок

його системної і продуманої методичної підготовки. У зв'язку з цим, відразу ж виникає питання про склад НМК та їх дисциплін, адже його складові частини повинні бути дійсно необхідні для організації навчального процесу та в своїй сукупності сприяти його високій якості.

Враховуючи, що завдання розробки комплексів поставлена перед усіма вузами, Рада НМО вузів України створила спеціальну міжрегіональну робочу групу. Вивчивши накопичений вузами досвід, група визначила позицію з цього питання і запропонувала Раді НМО своє бачення складу НМК навчальної дисципліни. Виходячи з вимог ДОС, авторського бачення засвоєння теоретичних знань, практичних умінь та навичок студентами при вивченні навчальної дисципліни загалом він може мати наступні **компоненти**: *навчальний план; оптимальний зміст типової і робочої навчальних програм за всіма нормативними і вибірковими навчальними дисциплінами; методичні матеріали і завдання до лекційних, семінарських, практичних і лабораторних занять; індивідуальні семестрові завдання для самостійної роботи студентів з навчальних дисциплін; методичні матеріали з виконання курсових і випускних дипломних робіт; контрольні роботи з навчальної дисципліни для перевірки рівня засвоєння студентами навчального матеріалу; методичні матеріали з проведення державних іспитів і захисту випускних дипломних робіт.* Зміст усіх компонентів повинен відповідати державному стандарту освіти України. В основі змісту НМК обов'язковими елементами повинен бути базовий підручник, авторський курс лекцій провідного викладача, практикум, навчально-методичні вказівки та інші методичні матеріали з дисципліни.

Перший розділ НМК передбачає розкриття змісту інноваційних технологій процесу підготовки магістра. У формуванні другого розділу можуть бути задіяні всі викладачі випускаючих кафедр факультету, які беруть участь в освітньому процесі та бажають (або вимушені) застосовувати інноваційні технології з своїх навчальних дисциплін чи процесів. Третій розділ НМК присвячений ефективності та громадському визнанню

інноваційних технологій навчання зі спеціальності. Мова йде про фіксацію результатів участі випускаючої кафедри чи факультету у всеукраїнських виставках, студентських олімпіадах, конкурсах дипломних проєктів, доповідях на засіданнях НМО та колегіях Укросвіти, виданні підручників і навчальних посібників з грифами Міністерства освіти та науки України і НМО, а також про нагороди Уряду України, освіти та науки України, НМО за розробку і реалізацію інноваційних технологій. У цьому ж розділі можуть розміщуватися дипломи, свідоцтва, грамоти, копії актів та довідок про впровадження.

На думку інших науковців **НМК дисципліни** включає наступні **компоненти**: *пояснювальну записку з визначенням мети, завдань навчальної дисципліни її місця в програмі спеціальності (напрямку); навчально-тематичний план дисципліни з вказівкою об'єму аудиторних (лекційних, практичних, лабораторних) годин і годин на самостійну роботу студентів, показаних у виді таблиці; навчальні модулі, які змістовно включають: комплексну мету, яка поєднує зміст модуля на компетентній основі; короткого проблемного викладання програмного матеріалу; проєктних завдань, які дають змогу забезпечити досягнення студентом комплексної мети; тести рубіжного контролю, які включають компетентно-орієнтовані завдання; перелік рекомендованої літератури; методичні рекомендації до самостійної роботи студентів з контрольними питаннями, переліком літератури і питань до іспиту; поради до написання курсових і дипломних робіт; глосарій.*

Таким чином, успіх процесу навчання у вищій школі безпосередньо залежить від рівня методичної роботи, як загалом у ВНЗ, так і конкретно кожного викладача, і яка є невід'ємною частиною його організації. В методичній роботі вищого закладу освіти, його структурних підрозділів сьогодні значне місце займають науково-методичні комплекси, які складаються із навчальних, методичних та допоміжних матеріалів, об'єднаних на основі загальної програми. Особливістю НМК є те, що всі його елементи підготовлені на основі єдиного підходу до тематики і структури викладення навчального матеріалу.

При розробці НМК, робочих навчальних програм, контрольно-вимірювальних матеріалів з дисциплін навчально-методичного плану обов'язково повинні бути враховані вимоги Державного освітянського стандарту по освітянській програмі підготовки спеціаліста (ОПП). Методичні матеріали, які включаються в НМК, повинні відображати сучасний рівень розвитку науки, передбачати логічно-послідовне викладення навчального матеріалу, використання сучасних методів і технічних засобів інтенсифікації навчального процесу, які дозволяють студентам ефективно здійснювати навчально-пізнавальну діяльність, отримувати навички використання отриманих знань на практиці.

### 3.2.4. Інформаційна політика та безпека в освітній організації ВНЗ

Проблема формування змісту освіти, з точки зору системи інформації та безпеки діяльності освітньої організації в умовах сучасного глобального суспільства, стає все більш актуальною. Аналіз літературних джерел свідчить, що **науковцями інформація визначається як форма даних, несущих в собі новизну і корисність**. Інформація — це основна умова конкурентної здатності організації. В процесі формування змісту освіти у ВНЗ, керівника цікавить інформація про фізичних і юридичних осіб, зайнятих у цьому процесі, передова освітня технологія, економічні і фінансові ситуації і так далі. Оперативна, надійна, достовірна і своєчасна інформація є основою управлінського процесу, і від того наскільки вона досконала, багато в чому залежить якість управління [6; 19; 23; 32; 46].

**Управлінська інформація у ВНЗ — це сукупність відомостей про стан і процеси, що протікають усередині і в поза освітньою організацією.** Інформацію про об'єкти управління і події, що відбуваються в них, і процеси небезпідставно *називають їх своєрідною моделлю, а також словесним або цифровим портретом.*

Інформація може прийматися менеджерами до уваги, служити основою майбутніх рішень, розширювати їх знання і кругозір. Без інформації неможлива спільна робота в сучасних умовах надання освітніх послуг у ВНЗ. У той же час надлишок непотрібної інформації дезорієнтує будь-яку освітню діяльність. Крім того, існує прямий зв'язок між інформованістю і ступенем задоволення працею. Так, добре інформовані співробітники задоволені своєю роботою майже в 70 % випадків, в той час, як мало інформовані — тільки в 41 %.

Інформаційна діяльність в процесі формування змісту надання освітніх послуг вимагає від педагога-менеджера чіткої організації процесу збору, аналізу і обробки отриманих даних. **Педагог-менеджер, який формує зміст освіти у ВНЗ, повинен бути першою особою, що знає вимоги до змісту інформації, її форми, оцінку використання в практиці управлінської діяльності.** Причому він також повинен **уміти:**

- визначати важливість або другорядність інформації, що поступає;
- упорядковувати комунікаційний процес і обмін інформацією в рамках навчально-виховного процесу;
- володіти добре розвинутою здатністю усного і письмового спілкування.

**Інформація змістовно включає такі елементи і критерії:**

№ пор.	Елементи і критерії достовірності інформації
1	2
1	<b>Об'єм</b> – вимірюється числом знаків, букв, символів. При оцінці подібної інформації використовують якісні критерії: інформація надмірна, необхідного об'єму, інформація недостатня. Надмірна інформація підвищує якість подальших управлінських рішень, але вимагає великих витрат часу для її передачі і аналізу. Недолік же інформації утрудняє вироблення правильного рішення
2	<b>Достовірність</b> – критерій відповідності отриманих відомостей реальним. Чим менше ланок бере участь в передачі інформації, тим вона достовірніша. Спотворення може відбутися із об'єктивних і суб'єктивних причин



1	2
3	<b>Цінність</b> – розглядається з двох позицій: цінність для одержувача по відношенню до майбутньої освітньої діяльності (споживча цінність) і цінність з погляду часу на освітню послугу. Вона, на відміну від товару, при передачі залишається у джерела (продавця)
4	<b>Насиченість</b> – співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через поліпшення емоційного настрою, настройки уваги, підкреслення цінності. Якщо фонові інформації немає, то інформація сприймається як “суха”. При великій кількості фонові інформації говорять, що в ній багато “води”
5	<b>Відвертість</b> – характеризує можливість інформації надання різним групам викладачів і студентів. Секретна інформація надається тільки обмеженому колу викладачів. Конфіденційна інформація може бути передана достатньо широкому колу тих, що надають освітні послуги, але з умовою її збереження в таємниці від працівників інших ВНЗ

В процесі формування змісту надання освітніх послуг у ВНЗ **бажано пам’ятати**, що:

- ефективний збір інформації повинен спиратися на науковий підхід, який забезпечує об’єктивність і точність результату;
- він повинен бути систематичним, із залученням до своєї орбіти різних джерел і супроводжуватися аналізом;
- необхідно чітко визначити: об’єкт і предмет надання освітніх послуг, джерело, терміни і порядок отримання даних про них, потрібний об’єм, методи збору, орієнтовні витрати.

Практика діяльності освітніх організацій свідчить, що джерела управлінської інформативності у вищому навчальному закладі, в процесі формування змісту освіти, можуть бути **внутрішні** і **зовнішні**.

До **внутрішніх** відносяться:

статистична освітня і бухгалтерська звітність; поточні спостереження; спеціальні дослідження (як планові, так і такі, що проводяться по особливому рішенню керівництва); акти ректорських перевірок і ревізій; підсумки семестрового та навчально-річного аудиту; зведення про рух кадрів та суб’єктів учіння; ліцензований обсяг абітурієнтів; кількісний і якісний склад випускників, їх працевлаштування тощо.

До **зовнішніх**:

**Керівники і фахівці** освітніх організацій: постачання суб’єктів учіння у ВНЗ, організацій працевлаштування випускників, маркетингу, інформаційних служб; вище керівництво; партнери освітніх організацій, працівники фінансових, кредитних, страхових установ; засоби масової інформації; інформаційні системи; періодичний друк; зразки техніки; технічна документація; посібники, довідники, журнали, каталоги та інші літературні джерела; бізнес документи, фотознімки, мікрофільми, дані приладів тощо.

В процесі дослідження практики діяльності організацій та різноманітних установ, науковцями (А. І. Башук, П. В. Беспалов, В. О. Карпенко, Ю. Ю. Петрунин, Г. Г. Почепцов) обґрунтована системна структура їх інформаційної діяльності. У ВНЗ, в процесі формування освітньої діяльності, інформація поділяється системно, за відповідними змістовними структурними компонентами наступним чином:

**Розподіл**

**Суттєвий зміст**

**За**

**змістом**  
інформація  
поділяється  
на:

- **науково-освітню**, що містить в собі дані про наукові дослідження, інноваційні розробки цілісного навчального процесу як у даному закладі освіти, так і за його межами;
- **економічну**, що містить дані освітньо-економічного планування і прогнозування, обліку і економічного аналізу діяльності НЗ;

- **оперативно-навчально-виховну**, яка містить дані оперативного навчально-виховного планування, оперативного обліку і оперативного контролю роботи закладів освіти і їх підрозділів;

- **адміністративну** або **ділову** різного змісту. Найважливішою складовою частиною її є кадрова інформація по основним суб'єктам навчально-виховного процесу;

- **маркетингову** (ринкову), змістом якої є реклама, ціни, попит на випускників, конкуренція на ринку освіти і так далі;

- **правову, суспільно-політичну** та ін.

**За часом використання** інформація може бути розділена на:

- **умовно-постійну**, зміст якої міняється порівняно рідко, вона використовується багато разів. Такою інформацією є розклад занять КМСОНП, тарифні ставки викладачів, посадові оклади управлінців, планові показники. Умовно-постійна інформація складає близько 60–70 % всієї інформації, необхідної для управління. Вона вимагає відповідної фіксації і зберігання. Сьогодні хорошим “хранителем” такої інформації є комп'ютер;

- **змінна** — відображає динамізм навчально-виховних процесів в освітній діяльності ВНЗ, науково-дослідній і господарській діяльності. У зв'язку з цим її збір і особливо обробка представляють найбільшу складність.

**По характеру виникнення** інформація ділиться на:

- **первинну** — виникає в ході освітньої діяльності. Проте в своєму первинному вигляді така інформація мало придатна для використання в управлінні. Тому вона піддається обробці, перетворюючись **на вторинну** (або **виробничу**) і у такому вигляді поступає в орган управління або до керівника. Прикладом може служити інфор-

мація про рівень якості в структурних підрозділах, за фахом, конкурентоспроможності випускників на ринку праці тощо.

**По ступеню обробки** інформація можна поділити на:

- **систематизовану** — регламентована по складу показників, періодичності, термінам і адресам уявлення. Вона оформляється у вигляді освітньо-статичної і бухгалтерської звітності. Простим її способом систематизації є *довідково-інформаційні фонди* (ДІФ). ДІФ включають інформаційні матеріали, які представляють інтерес для керівників і фахівців даного ВНЗ. ДІФ забезпечують ним значну економію часу на пошук, збір і обробку науково-освітньої інформації. Проте створенням довідково-інформаційних фондів проблема вдосконалення роботи з інформацією ще не вирішується, тому є;

- **несистематизована** інформація, яка не має скільки-небудь певної регламентації. Поступає вона до керівника або в орган управління епізодично. Прикладом такої інформації можуть служити повідомлення про надзвичайні події (аваріях, нещасних випадках, невідповідність нормативним документам проведення занять, пожежах тощо).

**По ступеню конфіденційності** інформація може бути:

- для загального користування, службового користування, секретна, надсекретна особливій важливості, така, що підлягає розголошенню через встановлений термін.

**По мірі достовірності** може бути:

- достовірна і перевірена, така, що підлягає додатковій перевірці, сумнівна, така, що базується на домислах і чутках.

**За призначенням**

- **оперативну** — слугує для коректування діяльності організації;

поділяється на: - **звітну** — призначається для аналізу (вона буває статистичною, збираною в певні терміни в стандартній формі і що частково надається державним органам, і не статистичною).

**По можливостях закріплення і зберігання** - ту, що **фіксується** на носіях інформації (зберігається часом нескінченно, не піддавшись при цьому спотворенню);

поділяється на: - ту, що **не фіксується** (зберігається якийсь час в пам'яті людей, а потім поступово стирається і зникає).

**По ступеню важливості** - **основну**, яка включає відомості, необхідні для ухвалення рішень і виконання роботи (наприклад, вказівки, розпорядження, інструкції); допоміжна полегшує роботу з основною;

поділяється на: - **бажану** (без якої, проте, не обійтися) — несе відомості про підсумки, перспективах на майбутнє, подіях внутрішнього життя тощо.

**По залишковості** - **часткову**, яка може використовуватися лише в сукупності з іншою;

поділяється на: - **комплексну**, яка має всесторонньо вичерпні відомості про об'єкт і дозволяє безпосередньо ухвалювати будь-які рішення.

**По призначенню** - **універсальну** — необхідна для вирішення будь-яких проблем;

поділяється на: - **функціональну** — для вирішення споріднених проблем;

- **індивідуалізована** — для вирішення даної, конкретної, унікальної проблеми.

**По напрямку руху** - ту, що входить;

поділяється на: - ту, що виходить.

**По способах розповсюдження** - усна, письмова і комбінована інформація.

**Відповідно до порядку надання** - по разовому розпорядженню або запиту; - у встановлені терміни; - за ініціативою відправника.

поділяється:

**По способах відтворення** - візуальна, аудіовізуальна, аудіо інформація.

Аналіз літературних джерел, практика інформаційного забезпечення свідчить, що для **керівників вищої ланки** необхідна *інформація переважно загального характеру, як внутрішня так і зовнішня*, вона повинна бути вельми якісною і дозволяти керівникові робити висновки і прогнози. А для **керівників низової ланки** потрібна *постійна, вузькоспеціалізована і оперативна інформація*, переважно про внутрішні процеси в організації і бажано в кількісній і якісній (достовірній) формі. Бажано, також, щоб керівник мав можливість отримувати вибірково інформацію з необхідною деталізацією безпосередньо від викладачів, працівників будь-якого рівня, а не тільки від прямих підлеглих.

Аналіз літературних джерел, практика діяльності освітніх організацій свідчить, що у практичній роботі менеджери, при формуванні змісту освіти, часто стикаються і з таким явищем, як чутки і дезінформація [1; 21; 23].

**Чутки** виникають і розповсюджуються вельми швидко унаслідок недоліку або невчасності отримання офіційної інформації. Щоб їх прискіти, науковцями обґрунтовані організаційні форми: виступати з роз'ясненнями, інформації працівників про дійсний стан справ, спростовування домислів тощо.

Свідомо і цілеспрямовано, як правило, виникає **дезінформація**. Нею користуються в конкурентній боротьбі для того, щоб приховати справжнє положення справ в освітній організації, для прикрашання непопулярних мерів і введення в оману громадськості. Зазвичай до неї вдаються недобросовісні співробітники, які прагнуть до морального розкладання колективу, падіння дисципліни і порядку при наданні освітніх послуг. Усушення цієї прогалини в управлінській діяльності при форму-

ванні змісту робіт передбачає відповідні форми роз'яснювальня стану справ і усуненням джерела, що породжує її.

При формуванні змісту надання освітніх послуг у тій, чи іншій організації необхідно передбачити і захист інформації. У відповідності з законодавчими та нормативними документами в Україні встановлений перелік відомостей, які *не можуть бути* віднесені до комерційної таємниці. До них відносяться:

засновницькі документи (статут, засновницький договір); документи, що дають право займатися підприємницькою діяльністю (ліцензії, патенти); документи про платоспроможність; відомості про чисельність, склад працівників, заробітну плату; документи про сплату податків; зведення про забруднення навколишнього середовища, недотриманні умов безпеки праці. Решта всієї інформації може бути віднесена до розряду закритому, підлягаючому особливому захисту.

З погляду захищеності всю управлінську інформацію ділять на сім класів:

1	наявність розвиненої служби безпеки
2	наявність повного набору механізмів захисту на декількох ступенях
3	захист при великій кількості суб'єктів і об'єктів, що мають доступ до інформації
4	захист електронної передачі даних
5	захист розподілених інформаційних мереж
6	захист локальних інформаційних мереж
7	мінімальні вимоги до захищеності

**Систему управління можна вважати захищеною, якщо всі операції виконуються відповідно до певних правил, які забезпечують безпосередній захист об'єктів, ресурсів і операцій.**

Науковцями обґрунтовані основні типові вимоги для захисту інформації. Серед них основними визначені наступні [15; 21; 37; 58]:

1. Система повинна забезпечувати захист від всіх реальних погроз.

2. Система не повинна приводити до труднощів в управлінні освітньою організацією (підприємством).

3. Система створюється і функціонує як комплексна і багаторівнева.

4. Витрати на систему безпеки повинні бути значно менше, ніж можливий збиток від просочування інформації.

5. Система повинна об'єднувати організаційні, технічні і законодавчі способи захисту.

Таким чином, джерела інформації сьогодні настільки численні, а сама вона так різнопланова, що певна її частина може бути не цілком достовірною і тому повинна багато разів перевірятися ще раз. Сучасне інформаційне суспільство змінило статус інформації. Наразі, вона може бути як засобом забезпечення безпеки, так, у свою чергу, і загрозою та небезпекою. Тому в великих організаціях, акціонерних суспільствах, підприємствах, вищих закладах освіти створюються спеціальні структурні підрозділи — *інформаційні служби*, що займаються її плануванням, збором, обробкою, аналізом, оцінкою, складанням рекомендацій для керівництва, а також створенням *баз стратегічних даних*. Інформаційні служби найчастіше включають відділи науково-технічної інформації, технічні архіви і інші відділи. Вони пропускають через себе основні потоки інформації, що поступає в організацію.

Безпека інформації забезпечується комплексом спеціальних заходів щодо правил використання, доступності з боку персоналу, процедур комп'ютерної обробки. Заходами захисту можуть бути перевірка достовірності інформації, застосування цифрового підпису на повідомленнях, використання біометричних характеристик для контролю, застосування електронних карт, використання антивірусного захисту, контроль цілісності інформації, резервування, регламентація правив і способів захисту документів, наявність інструкцій для користувачів інформації, обмеження доступу до архівів, скорочення привілеїв для користувачів інформації.

Політика інформаційної безпеки передбачає: конфіденційність, цілісність і готовність. Вірогідні погрози для управлінської інформації пов'язані з несанкціонованим доступом, перехопленням інформації в каналах зв'язку, крадіжкою документації, знищенням інформації, помилками в роботі, руйнуванням інформації вірусами, помилками в програмах обробки даних, технічними несправностями в комп'ютерних мережах, фальсифікацією повідомлень.

При формуванні змісту надання освітніх послуг інформаційна небезпека має місце тоді, коли величина і ймовірність можливого інформаційного збитку більше порогового значення, що вимагає вживання заходів з його запобігання, захисту об'єкту безпеки. Тому особливе місце, і цей час, займає управлінська складова, яка включає комплекс різноманітних умінь, навиків, необхідних освітянським менеджерам для реалізації функцій управління не лише системи економічної безпеки, а й підприємства загалом.

Науковці, виділяють дві основні групи умінь і навиків, якими мають досконало володіти фахівці сфери управління в освіті:

- 1) уміння реалізувати управлінський цикл, спрямований на успішне вирішення проблеми, уміння визначати перспективні цілі, раціонально планувати свою роботу і роботу підлеглих, чітко доводити завдання до виконавців, дотримувати режим, не піддаватися буденній рутині;
- 2) уміння пов'язані з комунікативною функцією: уміння менеджера спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти із співробітниками, партнерами, представниками зовнішніх організацій і державних структур;
- 3) уміння слухати співбесідника, входити в його положення, володіти письмовою і усною мовою, контролювати власні емоції.

Для побудови збалансованої системи інформаційної безпеки передбачається спочатку провести аналіз ризиків у сфері інформаційної безпеки. Потім визначити оптимальний рівень ризиків для організації на основі заданого критерію.

### **3.2.5. Охорона праці та безпека життєдіяльності в процесі формування змісту освіти в навчальних закладах**

В процесі формування змісту освіти в навчальних закладах необхідно враховувати проблеми охорони праці та безпеки життєдіяльності персоналу. Сучасний стан навколишнього середовища життєдіяльності людини — це відображення його взаємодію з природою, його здоров'я. Відомий науковець філософ-іраціоналіст А. Шопенгауер відмічав, що здоров'я переважає всі останні блага життя, що воістину здоровий жебрак щасливіший від хворого короля.

Проблеми взаємодії людини і природи науковці пов'язують з екологічними кризами та відповідними до них революціями, які надають змогу їх подолати. Сьогодні, як визначається в законодавчих та нормативних документах всесвітніх суспільних організацій (ООН, ЮНЕСКО, ін.), науковій та навчальній літературі, проблеми довкілля проявляються на локальному, регіональному і планетарному (в масштабах Землі) рівнях. Найбільш небезпечною є криза на планетарному рівні. Основними причинами змін на думку науковців (В. Безруцький, Є. Желібко, О. Мягченко, В. Михайлюк, Я. Серіков та ін.) є: демографічний вибух (чисельність людства досягла 6 млрд осіб) і урбанізація (в Україні кількість населення у містах досягає 70 %), зростання енергетики, промислового виробництва, засобів і інфраструктури транспорту, розвиток сільського господарства, екологічні враження (аварія, катастрофа тощо).

Отже, суспільство і держава відповідальні перед сучасним і майбутніми поколіннями за рівень здоров'я і збереження генофонду народу України, забезпечують пріоритетність охорони здоров'я в діяльності держави, поліпшення умов праці, навчання, побуту і відпочинку населення, розв'язання екологічних проблем, удосконалення медичної допомоги і запровадження здорового способу життя.

Створенням безпечного стану довкілля, виробництва, побутових умов для життєдіяльності в процесі освіти в Україні стає нагальним завданням держави, суспільства. І не випадково це

передбачено основним Законом — Конституцією України (ст. 27; 49; 50), Законом “Про освіту” (ст. 54; 57).

На основі Конституції напрацьовані Верховною Радою України законодавчі документи про охорона праці та безпеку життєдіяльності. Основне місце серед них займають закони у галузі регулювання відносин з охорони здоров'я людини та навколишнього середовища і безпеки в надзвичайних ситуаціях й ситуаціях повсякденного життя, тобто безпеки життєдіяльності.

Науковцями визначено, що структура життєдіяльності включає наступні компоненти та структурні елементи: людину (населення); природне, штучне середовище життя і соціальну сферу діяльності людей; складну глобальну систему: “середовище – людина – діяльність”. А саме поняття “життєдіяльність” складається з двох понять: 1) **життя** — як одна із форм існування матерії, яка закономірно виникає і протікає при визначених умовах навколишнього середовища. Характерними ознаками її є: обмін речовинами та енергією, здатність до розмноження, росту, розвитку, активної регуляції складу і функцій, пристосування до середовища. Термін “життя” притаманний людині в основному у її діяльності. 2) **діяльність** — як специфічна форма активної взаємодії людини з навколишнім середовищем, зміст якої становить доцільна зміна та перетворення його компонентів з метою забезпечення своїх різноманітних потреб (матеріальних, культурних, духовних, ін.). Синонімом слова “діяльність” є поняття “праця”. Тому “діяльність” включає елементи: **мету діяльності, засоби, процес взаємодії “людина – техніка”, результат**. Необхідно підкреслити, що діяльність людей не можлива без засобів виробництва — найважливішого компонента штучного середовища життя людини.

Життя і діяльність взаємопов'язані, взаємозалежні і взаємно обумовлюють одне одного. Основою життєдіяльності є наявність умов для навколишнього середовища: природного — сонячного світла, повітря, води, ґрунту, біосфери; штучного середовища життя — житлові та виробничі будівлі, споруди,

транспортні та повітряні комунікації, системи забезпечення енергоресурсами, продуктами харчування і багато іншого, що створено розумом і руками людини для забезпечення життєдіяльності. Отже, як життя, так і діяльність людей поза умовами середовища життя не можливі.

До основних елементів системи, які забезпечують життєдіяльність, можна віднести правові норми захисту особистості, право на працю, відпочинок, освіту, медичне обслуговування, захист навколишнього середовища, здоров'я і життя, забезпечення правопорядку, оборони, соціальних прав, життєдіяльності в умовах надзвичайних ситуацій. Все назване передбачає — не допустити впливу вражаючих факторів небезпечних ситуацій на життя і здоров'я людей. Отже, життєдіяльність — це складна система, яка здатна забезпечувати і підтримувати певні параметри умов життя і видів діяльності.

До чинників, які *забезпечують життєдіяльність*, необхідно віднести екологічні, фізіологічні, медичні, виробничо-побутові, культурно-мистецькі, правові та ін. Завдяки їм забезпечується і підтримується повноцінне життя і діяльність людей. На основі досліджень науковців: Є. П. Желібова, В. М. Лапіна, Ю. С. Скабло, Л. М. Тіщенко, В. Г. Цапко можна визначити основні характерні ознаки життєдіяльності:

- **життєдіяльність** — це складна система взаємопов'язаних компонентів середовища, основу якої становлять природні чинники життя, люди, засоби праці, результати праці. Взаємодія і взаємозв'язок між компонентами здійснюється за допомогою діяльності як специфічної форми праці;
- **життєдіяльність як система** суворо впорядкована за ціллю, місцем, часом і характером завдань, що вирішуються; де: **ціль** — максимальне задоволення всіх потреб і забезпечення прогресу у розвитку суспільства; **місце** — життя і діяльність людей у певних населених пунктах, регіонах, на континентах; **час** — тривалість робочого дня, робота у денний і нічний час, сезонна робота; **характер завдань**, що вирішуються; **потреби суспільства**;

- **взаємозв'язок і взаємозалежність життєдіяльності** від природного і матеріального середовища життя;
- **життєдіяльність** суттєво впливає на навколишнє середовище, поступово погіршуючи параметри його компонентів, створюючи умови для виникнення небезпек;
- **життєдіяльність** — це система безперервного динамічного розвитку й удосконалення у відповідності із змінами: зростання чисельності населення Землі, саморегуляції і самоврядування, гнучкого пристосування до змін умов навколишнього середовища й умов діяльності;
- **життєдіяльність** методологічно притаманна окремій особі, групі людей, суспільству, державі, населенню Землі;
- **життєдіяльність** чутлива до впливу різного роду небезпек (природних, техногенних, соціально-політичних, екологічних та ін.);
- **життєдіяльність** спроможна у відповідних небезпечних ситуаціях захищати свої життєві інтереси.

Названі ознаки показують, що при певних умовах виникнення різного роду небезпек (стихійні лиха, аварії, катастрофи, військові конфлікти тощо) можуть виникати не тільки порушення функціональної структури життєдіяльності, але і повне або часткове її роззброєння, обмеження дій за цілями і задачами, послаблення зв'язків з компонентами навколишнього середовища і ряд інших негативних наслідків. Забезпечення життєдіяльності в цих умовах належить до категорій специфічних завдань, а умови називаються небезпечними ситуаціями.

Забезпечення безпеки життєдіяльності, як загалом громадян України, так і безпосередньо персоналу в закладах освіти передбачає процес діяльності держави, суспільства, навчальних закладів змістовно включає наступні основні компоненти: **охорону здоров'я, охорону праці, дорожній рух, пожежну безпеку, діяльність у надзвичайних ситуаціях, охорону навколишнього середовища тощо**. Кожен компонент має свої специфічні елементи, які закріплені законодавством України. Розглянемо їх по суті і змістовно.

Перший компонент передбачає, що серед основних законодавчих документів, які забезпечують безпеку життєдіяльності, значне місце займають законодавчі та нормативні документи про охорону здоров'я. У них визначені правові, організаційні, економічні й соціальні засади охорони здоров'я в Україні, у тому числі у закладах освіти. Регулюють суспільні відносини у цій галузі з метою забезпечення гармонійного розвитку фізичних і духовних сил, високої працездатності і довголітнього активного життя громадян, усунення факторів, що шкідливо впливають на їх здоров'я, запобігання захворюваності, інвалідності та смертності і зниження їх рівня, поліпшення спадковості.

Законодавство України про охорону здоров'я базується на Конституції України і складається із зазначених основ та інших прийнятих відповідно до них актів законодавства, що регулюють суспільні відносини у галузі охорони здоров'я. Так, в Законі “Основи законодавства України про охорону здоров'я” (ст. 4) проголошені основні принципи охорони здоров'я, а саме:

- *визнання охорону здоров'я громадян пріоритетним напрямом діяльності суспільства і держави, одним з головних чинників виживання та розвитку народу України;*
- *гуманістична спрямованість, забезпечення пріоритету загальнолюдських цінностей над класовими, національними, груповими або індивідуальними інтересами, підвищений медико-соціальний захист найбільш вразливих верств населення;*
- *рівноправність громадян, демократизм і загальнодоступність медичної допомоги та інших послуг у галузі охорони здоров'я;*
- *орієнтація на сучасні стандарти здоров'я та медичної допомоги, поєднання вітчизняних традицій і досягнень із світовим досвідом у галузі охорони здоров'я.*

Законодавством закріплено, що право на охорону здоров'я має кожний громадянин України, що передбачає: життєвий рівень, включаючи їжу, одяг, житло, медичний догляд та соці-

альне обслуговування і забезпечення, який є необхідним для підтримання здоров'я людини; безпечно для життя і здоров'я навколишнє природне середовище; санітарно-епідемічне благополуччя території і населеного пункту, де він проживає; безпечні і здорові умови праці, навчання, побуту та відпочинку; кваліфіковану медико-санітарну допомогу, включаючи вільний вибір лікаря і закладу охорони здоров'я; правовий захист від будь-яких незаконних форм дискримінації, пов'язаних із станом здоров'я; відшкодування заподіяної здоров'ю шкоди.

Проблеми охорони здоров'я громадян закріплені в інших законодавчих документах. Так, у Законі України “Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення” від 24 лютого 1994 р. регулюються суспільні відносини, які виникають у сфері забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя, визначає відповідні права й обов'язки державних органів, підприємств, установ, організацій та громадян, встановлює порядок організації державної санітарно-епідеміологічної служби і здійснення нею державного санітарно-епідеміологічного нагляду в Україні.

У Законі визначено, що: санітарне та епідемічне благополуччя населення — це оптимальні умови життєдіяльності, що забезпечують низький рівень захворюваності, відсутність шкідливого впливу на здоров'я населення факторів навколишнього середовища, а також умов для виникнення і поширення інфекційних захворювань (1 ст.); громадяни *мають право* на: безпечні для здоров'я і життя продукти харчування, питну воду, умови праці, навчання, виховання, побуту, відпочинку та навколишнє природне середовище; відшкодування шкоди, завданої їх здоров'ю внаслідок порушення підприємствами, установами, організаціями, громадянами санітарного законодавства; достовірну і своєчасну інформацію про стан свого здоров'я, здоров'я населення, а також про наявні та можливі фактори ризику для здоров'я та їх ступінь (4 ст.); громадяни *зобов'язані*: піклуватися про своє здоров'я та здоров'я і гігієнічне виховання своїх дітей, не шкодити здоров'ю інших громадян; проходити

обов'язкові медичні огляди та робити щеплення у передбачених законодавством випадках; виконувати розпорядження та вказівки посадових осіб державної санітарно-епідеміологічної служби при здійсненні ними державного санітарно-епідеміологічного нагляду (5 ст.).

Важливе значення має Закон “Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунodefіциту (СНІД) та соціальний захист населення” від 3 березня 1998 року № 155/98-ВР. Синдром набутого імунodefіциту (СНІД) — особливо небезпечна інфекційна хвороба, що викликається вірусом імунodefіциту людини (ВІЛ) і через відсутність у наш час специфічних методів профілактики та ефективних методів лікування призводить до смерті.

Масове розповсюдження цієї хвороби в усьому світі та в Україні створює загрозу особистій, громадській та державній безпеці, спричиняє важкі соціально-економічні та демографічні наслідки, що зумовлює необхідність вжиття спеціальних заходів щодо захисту прав і законних інтересів громадян та суспільства. Боротьба з цією хворобою є одним з пріоритетних завдань держави в галузі охорони здоров'я населення.

Особливу актуальність має Закон України “Про захист населення від інфекційних хвороб” від 6 квітня 2000 р. Цей закон спрямований на запобігання виникненню і поширенню інфекційних хвороб людини, локалізацію та ліквідацію їх спалахів та епідемій, встановлює права, обов'язки та відповідальність юридичних і фізичних осіб у сфері захисту населення від інфекційних хвороб.

Другий компонент по суті визначає, що важливе значення в процесі забезпечення життєдіяльності людини має забезпечення її охорона праці. Законодавство про охорону праці включає наступні документи: “Національна програма підвищення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища”, “Державна програма навчання та підвищення рівня знань працівників населення України з питань охорони праці”, Закон України “Про охорону праці”, Кодекс законів про працю України та інші нормативні акти.



Закон України “Про охорону праці” від 14 жовтня 1992 р. визначає основні положення з реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров’я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. В першій статті Закону проголошується, що *охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров’я і працездатності людини в процесі праці*. Визначені у цій статті законодавчо-правові компоненти поширюються на всі підприємства, установи і організації незалежно від форм власності та видів їх діяльності на усіх громадян, які працюють, а також залучені до праці на цих підприємствах. У разі, коли міжнародними договорами або угодами, в яких бере участь Україна, встановлено більш жорсткі вимоги до охорони праці, ніж ті, що передбачено законодавством України, то застосовуються правила міжнародного договору або угоди.

Статтею чотири Закону визначено основні принципи державної політики в галузі охорони праці. Це — *пріоритету* життя і здоров’я працівників відносно результатів виробничої діяльності підприємства, повної відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці; *соціального захисту* працівників, повного відшкодування збитків особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань; *встановлення єдиних нормативів* з охорони праці для всіх підприємств незалежно від форм власності і видів їх діяльності; *здійснення навчання* населення, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці.

Третій компонент — *безпека життєдіяльності людини* передбачає діяльність держави суспільства по забезпеченню цивілізованого руху на дорогах України. Правові основи безпеки

на дорогах визначені у Законі України “Про дорожній рух”. Він забезпечує безпеку учасників руху і має правову і соціальну спрямованість, включає дванадцять розділів, і, відповідно, 54 ст.

Перший розділ встановлює регулювання відносин учасників дорожнього руху, складу законодавства і владні структури, що управляють дорожнім рухом. Компетенції у сфері дорожнього руху з боку державних органів влади визначаються у другому розділі. Права і обов’язки учасників дорожнього руху (водіїв, пішоходів, пасажирів, велосипедистів, ін.) визначені у третьому розділі. Інші розділи розкривають зміст, систему будівництва та ремонту доріг, їх технічний стан, правила дорожнього руху, фінансування, медичного забезпечення, охорони навколишнього середовища, відповідальність за порушення законодавства інше.

До системи законодавства з безпеки руху входять також “Положення про службу безпеки дорожнього руху”, нормативні акти міністерств, інших центральних органів державної виконавчої влади, підприємств, їх об’єднань.

Четвертий компонент розкриває суттєво і змістовно проблеми пожежної безпеки, які регулюються Законом України “Про пожежну безпеку”. Перші статті Закону (до сьомої включно) формують відповідний зв’язок його із законодавством України, шляхи і етапи забезпечення пожежної безпеки, структури управління будь-якого рівня, які відповідальні за стан пожежної безпеки, а також обов’язки громадян і державного пожежного нагляду. Питання забезпечення пожежної безпеки за рахунок яких засобів, визначається у статтях вісімнадцять. Окремою статтею (тринадцята), встановлюється облік пожеж. В інших статтях законодавчо закріплюються: існування пожежної охорони; фінансування та матеріально-технічне забезпечення пожежних команд; питання гасіння; контроль і нагляд за додержанням законності у діяльності пожежної охорони.

Зміст п’ятого компоненту визначає, що *правові основи* захисту населення та території від надзвичайних ситуацій розгляда-

ються в Україні як невід’ємна частина державної політики національної безпеки і державного будівництва, як найважливіша функція органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємств, організацій, установ і громадян. Вони базуються на сукупності правових норм, об’єднаних в єдине тематичне законодавство. Практична реалізація державної політики у сфері захисту населення та території від надзвичайних ситуацій передбачає запобігання їх виникненню та адекватне реагування.

Починаючи з 1991 року, відколи шляхи і способи вирішення завдань захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій докорінно змінилися, процес створення відповідної нормативно-правової бази значно активізувався. Прийняті, зокрема, закони України “Про надзвичайний стан” (26.06.1992 р.), “Про цивільну оборону України” (03.02.1993 р.), “Про пожежну безпеку” (17.12.1993 р.), “Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку” (08.02.1995 р.). Указом Президента України від 28.10.96 р. № 1005/96 утворено Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи.

З метою вдосконалення управління Цивільною обороною України, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи Указом Президента України утворено Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи (МНС України).

Однак, лише наявності необхідного законодавства та якості його змісту, створення відповідних державних органів, недостатньо для вирішення поставлених ними завдань, необхідно, щоб норми законодавства діяли і важливою передумовою їх дієвості є доведення змісту нормативно-правових актів до відома посадових осіб, працівників та населення.

Основні положення шостого компоненту на законодавчому рівні закріплюють *правові основи охорони навколишнього середовища*. Вони передбачають сукупність державних захо-

дів, закріплених у правових документах, з метою збереження і поліпшення сприятливих природних умов і ґрунтується на Конституції України, відповідно до якої земля і її надра, ліси, води, є всенародним надбанням. Так: в ст. 16 передбачено, що забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи, збереження генофонду українського народу є обов’язком держави; в ст. 50 визначено, що кожен має право на безпечне для життя і здоров’я довкілля та відшкодування завданої порушенням цієї справи шкоди; в ст. 66 підкреслено, що кожен зобов’язаний не заподіювати шкоду природі.

Реалізація державної довготермінової політики України у галузі охорони навколишнього середовища законодавчо закріплена в “Основних напрямках державної політики у галузі охорони навколишнього природного середовища, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки”, затверджених Верховною Радою України 5 червня 1997 року. Для охорони навколишнього середовища в Україні розроблено також ряд Законів: “Про охорону навколишнього природного середовища”; “Про охорону атмосферного повітря”; “Про охорону надр”; “Про тваринний світ”; “Про природно-заповідний фонд”; “Про Загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі України на 2000–2015 роки” від 21 вересня 2000 р. На основі розглянутого розроблені відповідні кодекси України: лісовий, водний, про надра, земельний.

Таким чином, за своїми юридичними особливостями, принципами, правову основу охорони праці та безпеки життєдіяльності становить Конституція України. Норми, визначені в Конституції, законодавчих та нормативних документах України закладають суть охорони праці та безпеки життєдіяльності (норми-принципи) при формуванні змісту освіти в навчальних закладах. Загалом їх система забезпечується законодавством України (див. рис. 3.10.1).



Рис. 3.10.1. Система законодавчого забезпечення охорони праці та безпеки життєдіяльності

## Література

### Основна

1. Андросюк В. М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посіб. — Тернополь: Екон. думка, 2008. — 216 с.
2. Артемова Л. В. Педагогіка і методика вищої школи: навч.-метод. посібник. — К.: Кондор, 2008. — 272 с.
3. Бахов І. С. Професійна міжкультурна компетентність майбутніх фахівців: монографія. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2013. — 274 с.
4. Варавва Л. М., Негаєв В. П. Управління змістом робіт: навч.-метод. посібник. — Кривий Ріг, 2010. — 185 с.
5. Вища освіта України і Болонський процес: навч. посіб. / за ред. В. Г. Кременя. — Тернопіль, 2004. — 384 с.
6. Вієвська М. Г., Красовська Л. І., Шкіря Н. Л. Менеджмент вищої економічної освіти: навч.-метод. посібник. — Львів: Магнолія 2006, 2011. — 346 с.
7. Вітвіцька С. С. Основи педагогіки вищої школи. — 2006. — 384 с.
8. Головатий М. Ф. Політична психологія. — К.: МАУП, 2006. — 400 с.
9. Головатий М. Ф. Менеджмент недержавної системи освіти у новітній Україні: концептуальні засади у соціальній політиці // Наукові праці МАУП. — К., 2009. — Вип. 1 (20).
10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. — К.: Знання, 2004. — 535 с.
11. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: Бланки, статuti, положення, інструкції, службові листи, протоколи, довідки, акти, договори, накази, контракти, заяви, анкети. — К.: Либідь, 2001. — 383 с.
12. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. — К.: Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
13. Закон України “Про освіту” від 05.09. 2017 р.
14. Закон України “Про вищу освіту” // ВВР України. — 2014. — № 37–38.
15. Закон України “Про електронні документи та електронний документообіг” // ВВР України. — 2003. — № 36. — Ст. 275.

16. Закон України “Про охорону праці” від 14.10.92 № 2695-ХІІ // Законодавство України про охорону праці: у 3 т. — К., 1995. — Т. 1. — С. 265–291.
  17. Закон України “Про організації роботодавців” // Офіц. вісн. України. — 2001. — № 25. — Ст. 1097.
  18. Збірник нормативних актів України щодо організації навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі. — К.: МАУП, 2003.
  19. *Карамушка Л. М.* Психологія управління : навч. посіб. — К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
  20. *Колтаков В. М.* Управління розвитком персоналу: навч. посіб. — К.: МАУП, 2006.
  21. *Кормич Б. А.* Інформаційна безпека: організаційно-правові основи: навч. посіб. — К.: Кондор, 2004. — 384 с.
  22. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка . П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 760 с.
  23. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління : посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.
  24. *Нагаєв В. М.* Методика викладання у вищій школі: навч. посіб. — К.: Центр учбової літ., 2007. — 232 с.
  25. *Найдьонов І. М.* Етика-естетика: дидактичний зміст: навч. посіб. — К.: Кондор, 2011. — 550 с.
  26. *Найдьонов І. М.* Викладання фінансово-економічних дисциплін: методика, технологія, управління. — К.: Центр учбової літ., 2014. — 730 с.
  27. Управление Факультетом. — М., 2008. — 696 с.
  28. *Хриков Є. М.* Управління навчальним закладом. — К., 2006. — 366 с.
  29. *Фицула М. М.* Педагогіка вищої школи. — К., 2010. — 456 с.
  30. *Туркот Т. І.* Педагогіка вищої школи. — К.: Кондор, 2011. — 628 с.
- Додаткова*
31. *Аніщенко О. В.* Проблема наукової організації праці в історії розвитку педагогічної науки і практики в Україні (кінець ХІХ – ХХ ст.): монографія. — Ніжин, 2008. — 496 с.
  32. *Бех І. Д.* Виховання особистості. — К., 2003. — 357 с.
  33. Віват Академія! 20 років МАУП / за ред. Г. В. Щокіна, М. В. Головатого, В. Б. Захожая. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2009. — 352 с.
  34. *Головко В. І., Мінченко А. В., Шарманська В. М.* Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека: навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2006. — 448 с.
  35. *Гриньова В. М., Салун М. М.* Організація виробництва: підруч. — Харків: ВД “Інжек”, 2007. — 576 с.
  36. *Головнюова І. Ф.* Актуальні напрями застосування нового підходу до управління в освіті // Педагогіка і психологія. — 2009. — № 4.
  37. *Гордієнко К. Д.* Діловодство в роботі секретаря: практичний посіб. — К.: КНТ, 2006. — 280 с.
  38. *Гронлунд Н. Е.* Оцінювання студентської успішності. — К., 2005. — 245 с.
  39. Закон України “Про державну статистику” від 13.07.2000 № 1922-ІІІ (1922-14) // ВВР. — 2000. — № 43. — Ст. 362.
  40. *Євтух М. Б.* Нові технології навчання. — К.: МАУП, 2003. — 232 с.
  41. Менеджмент: термінологічний словник-довідник / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 744 с.
  42. *Набок М. В.* Підвищення ефективності управління — визначальний чинник розвитку загальної середньої освіти // Педагогіка і психологія. — 2012. — № 3.
  43. *Найдьонов І. М.* Навчально-методичний комплекс дисципліни “Основи психології та педагогіки”: навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. та допов. — К., 2009. — 280 с.
  44. *Найдьонов І. М.* Інтерактивне навчання в системі підготовки менеджера освітніх організацій // Освіта у ХХІ столітті: шляхи розвитку. — Вип. 2. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2010.
  45. *Найдьонов І. М.* Проблеми модернізації ефективності освіти // Освіта у ХХІ столітті: шляхи розвитку. — Вип. 3. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2012.

46. *Найдьонов І. М.* Педагогічна практика фахівця-магістра: проблеми, причини, шляхи оптимізації // Освіта у XXI столітті: шляхи розвитку. — Вип. 5. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2013.
47. Педагогика: Большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич. — Минск: Современ. слово, 2005. — 720 с.
48. *Пометун О.* Інтерактивні методики та система навчання. — К.: Шк. світ, 2007. — 112 с.
49. Преподаватель вуза: технология и организация деятельности / под ред. С. Д. Резника. — М., 2010. — 389 с.
50. Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту): Постанова Кабінету Міністрів України від 20.01.1998 р. № 65 // Освіта України: норм.-прав. документи. — К.: Міленіум, 2001. — С. 375–381.
51. *Резник С. Д.* Управление кафедрой. — М., 2009. — 606 с.
52. *Свердан М. Р.* Основи діловодства. — Чернівці: Рута, 2004. — 184 с.
53. *Сердюк О. Д.* Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. — К.: Професіонал, 2004. — 432 с.
54. *Серіков Я. О.* Харків: ХНАМГ, 2005. — 298 с.
55. *Слепкань З. І.* Наукові засади педагогічного процесу у вищій школі: навч. посіб. — К.: Вища шк., 2005. — 210 с.
56. *Сороган Т. М.* Підготовка керівників до управлінської діяльності: теорія і практика: монографія. — Луганськ, 2005. — 384 с.
57. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: підручник. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: Академвидав, 2007. — 472 с.
58. *Терно В. В.* Ліцензування і акредитація у сфері вищої освіти: формування справ: метод. посіб. — К.: МАУП, 2006.
59. *Щёкин Г.* Организация и психология управления персоналом: учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.
60. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.

## Модуль 4

### МЕНЕДЖМЕНТ НАВЧАЛЬНОЇ ТА ВИХОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Існує єдина насолода в житті – навчатися.

*Франческо Петрарка*

**Учитель** для школи – це те саме, що **Сонце** для всесвіту.

*А. Дістерверг*

Мистецтво освіти не вимагає нічого іншого, окрім мистецтва розподілу часу, предметів, методів.

*Я. А. Коменський*

#### **Міні-модуль 4.1. Загальні засади менеджменту навчання та виховання в освітній організації**

##### **4.1.1. Основи менеджменту навчально-виховного процесу в освітній організації**

Об’єктивні реалії суспільного розвитку України, її інтеграція до світового освітнього простору вимагає перегляду як всієї системи освіти, так і змісту менеджменту навчання та виховання в освітній організації. Тому, прийняття Закону України “Про освіту” від 5 вересня 2017 р. сприяє процесу регулювання управлінських суспільних відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту,

прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти. Законом визначається, що система освіти — сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними [14; 15].

В законодавчих та нормативних документах, навчально-методичній літературі обґрунтовується, що освітній процес — це не тільки і не стільки сума чи набір якихось послідовних елементів, а цілеспрямована навчально-виховна діяльність суб'єктів викладання в єдності з навчально-пізнавальною і самоосвітньою діяльністю суб'єктів учіння. Цей процес не тільки управляється, але і самоуправляється. Такий процес має властивість цілісності, і додавання чи вилучення якого-небудь компонента перетворить його вже в інший, новий процес, а інколи руйнує його. Він завжди передбачає відповідне управління, тобто — “освітнянський менеджмент”. Загалом менеджмент, як ми відмічали, існує в кожному виді людської діяльності на різних рівнях. Але можна погодитися з Н. Л. Коломінським, що менеджмент в освіті — **це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми — підлеглими, партнерами, керівниками, учнями, батьками, спрямована на забезпечення їхньої активної скоординованої участі в досягненні поставленої мети.**

Водночас, основним змістовним напрямком освітнього менеджменту є педагогічний менеджмент. За визначенням В. В. Крижка та Є. М. Павлютенкова педагогічний менеджмент — **це комплекс принципів, методів, організаційних форм і функцій управління освітнім (навчально-виховним) процесом, спрямований на підвищення його ефективності.** Педагогічний менеджмент формують на надбаннях багатьох наук, але із урахуванням особливостей діяльності навчального закладу.

Педагогічний менеджмент має свою специфіку (менеджмент навчання, виховання, управління і самоуправління тощо)

та притаманні лише йому закономірності. Ця специфіка полягає в особливостях предмета, продукту, знарядь і результатів праці менеджера навчально-виховного процесу. Тому, дедалі частіше і в нашій країні, і за кордоном поняття “педагогічний менеджмент” застосовують щодо діяльності вчителя, викладача, а менеджером навчання називають самого педагога. Отже, якщо освітній менеджмент утілює вертикальний рівень управління в освіті (наприклад, ректорат — деканат — кафедра — викладач), то педагогічний (навчально-виховний) менеджмент є виявом горизонтального (суб'єкт викладання — суб'єкт учіння) рівня. Цей рівень представлений такою педагогічною системою (складовою цілісної освітньої системи), як навчально-виховний процес.

Аналіз літературних джерел, практика діяльності закладів освіти свідчить, що педагогічний менеджмент, як змістовий напрямок системи освіти, має свої специфічні властивості. Серед них основними є: по-перше, за місією (інколи називають цільовий або проектувальний), тобто йлі і завдання виражають сутність першого системоутворюючого фактора, педагогічного менеджменту як діяльнісної педагогічної системи; по-друге, за комунікацією включає в себе стиль взаємин (лінійна система управління: суб'єкти викладання — суб'єкти учіння (перший рівень управління), ректор (директор) — педагоги (другий рівень управління) і так далі. Ця специфічна властивість розглядається при характеристиці особистості суб'єкта викладання як менеджера навчально-виховного процесу; третє, за змістовною стороною педагогічного менеджменту, тобто системоутворюючий фактор визначається як змістовно-організаційний і реалізується на основі визначених принципів і методів; четверте, за аналітико-результативністю, тобто усі структурні і функціональні компоненти, а також системоутворюючі фактори діяльнісної системи взаємозалежні і взаємообумовлені з конкретними функціональними компонентами педагогічного менеджменту; п'яте, за функціонуванням, розвитком і саморозвитком як головної умови його існування. Всяка освітня система створюється з метою забезпечення розвитку росту, якісної

зміни суб'єктів учіння на основі їхньої взаємодії з суб'єктами викладання, один з одним, з підручником, з ЕОМ і так далі [1; 3; 7; 51; 64].

Педагогічний менеджмент, як і всяка діяльність, має цілеспрямований характер. Це визначає необхідність визначити основні цілі менеджменту (у відповідності з місією освітнього закладу) і визначити правила їх науково обґрунтованого формулювання. Відповідно основними цілями можна визначити наступні:

- ефективне і планомірне використання сил, засобів і часу всього кадрового складу навчального закладу і суб'єктів учіння;
- визначення відповідності діяльності менеджерів педагогічного процесу закладу освіти конкретним цілям і реальним планам соціально-економічного і духовного розвитку суспільства;
- повнота, порівнянність, несуперечність, взаємозв'язок, конкретність і реальність освітніх цілей і їхня співвідповідкованість головної меті — вихованню, навчанню і розвитку людини як вільної, відповідальної і творчої особистості, формуванню в нього готовності до праці, активної життєвої позиції, наукового світогляду.

Загалом, змістовні елементи процесу формулювання цілей були запропоновані Дж. Л. Моррисеєм. І, можна погодитися з його думкою про те, що правильне формулювання цілей управління повинне починатися з дієслова невизначеної форми чи наказового нахилення, що характеризує виконувану дію, і відображати наступні основні положення загальних цілей, функцій і властивостей:

- конкретизувати необхідний кінцевий результат;
- конкретизувати заданий термін досягнення мети;
- конкретизувати максимальну величину припустимих витрат сил, засобів, часу й енергії;
- давати, де це можливо, кількісну характеристику (результат робіт), необхідну для досягнення мети;

- обмовляти тільки те, “що” і “коли” повинно бути зроблено, не вдаючись у деталі, “як” і “чому” це повинно бути зроблено;
- відповідати безпосередньо цільовому призначенню і функціональним обов'язкам даного виконавця;
- бути зрозумілою усім, хто буде працювати для її досягнення;
- мета повинна бути реальною і досяжною, але не легкою;
- забезпечувати велику віддачу від витрат часу і ресурсів у порівнянні з іншими можливими цілями;
- мета повинна бути реалізованою в межах наявного чи очікуваного бюджету часу;
- прогнозувати чи виключати робити з мінімальною можливістю подвійної відповідальності за результат спільних робіт;
- мета повинна відповідати основним принципам і методам наукової організації праці;
- мета повинна збігатися з інтересами виконавців і не викликати конфліктів в організації;
- мета повинна фіксуватися в письмовому виді і бути погодженою менеджером в особистій бесіді з підлеглими.

Отже, педагогічний менеджмент як система цілісного освітнього (педагогічного) процесу має конкретні цілі, функції і властивості, що відрізняються від цілей, функцій і властивостей складових його об'єктів, відносин і атрибутів. Об'єкти всякої системи — це просто її чи частини компоненти, а атрибути — це властивості об'єктів (компонентів, складових частин) системи. Відносини — це те, за допомогою чого система поєднується в одне ціле, у нашому випадку — це взаємодія суб'єктів освітнього процесу в цілому.

Система педагогічного менеджменту діє на основі відповідних принципів педагогічного менеджменту. Це — основні правила поведінки суб'єкта менеджменту при взаємодії його з керованими суб'єктами (об'єктами). Серед них основними можна назвати наступні:

<b>Принципи</b>	<b>Основний змістовний аспект</b>
<b>Гуманізації</b>	Принцип наукової організації праці в структурі і змісті педагогічного менеджменту. Головна умова розвитку здібностей суб'єктів учіння в організованому навчально-виховному процесі.
<b>Оптимізації</b>	Основний принцип у структурі і змісті педагогічного менеджменту, умова необхідності і достатності кількості вимог (завдань, указівок), визначених суб'єктом викладання до навчальної діяльності суб'єктів учіння (виконавця: оптимальної кількості завдань йому, згідно тематичного плану і освітнього рівня).
<b>Аналітичності</b>	Принципи діяльності суб'єкта менеджменту (основні правила), яких повинен дотримуватися менеджер навчально-виховного процесу при спостереженні, аналізі й оцінці ефективності діяльності суб'єктів учіння.
<b>Цілепокладання</b>	Найважливіший принцип конкретного змісту всієї діяльності педагога-менеджера.
<b>Кооперації</b>	Принцип відбиває найважливішу вимогу до управлінської діяльності менеджера як суб'єкта викладацької діяльності: опора на громадські організації навчального закладу, на колективну творчість і колективний розум колег-педагогів.
<b>Комплексності</b>	Принцип вимагає сполучення цільового, функціонального і лінійного управління при наданні освітніх послуг суб'єктам учіння.
<b>Функціональності</b>	Принцип відбиває реалізацію основних ідей навчально-виховного процесу у сфері розвитку, удосконалювання управлінської

діяльності, на основі постійного відновлення, уточнення і конкретизації функцій основних суб'єктів освітнього закладу.

**Самовдосконалення** Принцип передбачає ефективне наукове управління на основі досягнень теорії і передової практики менеджменту.

В навчально-науковій літературі підкреслено, що важливим поняттям педагогічного менеджменту є поняття про його функції (особливий вид управлінських дій з позицій суб'єкт-об'єктних відносин – управлінських впливів). Як ми уже відмічали, функції відображають основний зміст управлінської діяльності. В педагогічному менеджменті науковці виділяють наступні: **планування прийняття рішення про надання освітніх послуг** як аудиторних (урочних), так і позааудиторних (позаурочних); **самовдосконалення педагога до ефективного процесу надання освітніх послуг** (підготовчий технологічний етап діяльності педагога); **організації виконання прийнятих рішень і планів**, що включає в себе доведення суб'єктом викладання прийнятого рішення (згідно навчального плану) до суб'єкта учіння, узгодження з установками і потребами його як особистості, навчально-технічне забезпечення, тощо; попереднього, поточного, заключного і підсумкового контролю (координування діяльності виконавців на основі інформації, отриманої в ході цього контролю, облік результатів діяльності, аналіз і оцінка її ефективності на підставі результатів цього контролю) [5; 8; 24; 48; 63].

Можна погодитися з думкою названих науковців, що розробка наукових основ педагогічного менеджменту актуалізує питання методів управління, які виступають відповідним способом досягнення поставлених цілей навчально-виховного процесу, способом реалізації основних його функцій. Але необхідно сказати, що до класифікації методів педагогічного менеджменту, їх суттєвої і змістовної технології використання, науковці підходять не адекватно. Аналізуючі ці підходи ми вважаємо, що першу групу методів педагогічного менеджменту



повинні займати **методи цілісного педагогічного процесу**, тобто **методи процесу навчання** (три основних групи: організації навчально-пізнавальної діяльності суб'єктів учіння; стимулювання навчально-пізнавальної діяльності; контролю і самоконтролю) в закладі освіти, і **методи виховного процесу** (чотири основних групи: впливу на свідомість і почуття особистості суб'єкта учіння; організації діяльності особистості; стимулювання поведінки і діяльності особистості; контролю за діяльністю і поведінкою).

Друга група методів — **організаційні методи**. Вони співпадають з підгрупою методів організації навчально-пізнавальної діяльності суб'єктів учіння, але мають свою специфіку. Вони реалізуються педагогом-менеджером шляхом регламентування та нормування діяльності виконавців (суб'єктів учіння), а також їх інструктування у формі вказівок, розпоряджень, наказів, вимог і т. ін. Але, використання тільки цих методів значною мірою сприяє формуванню авторитарного стилю управління та гальмує розвиток творчості й ініціативності членів педагогічного колективу.

Третя група методів педагогічного менеджменту — це **методи психолого-педагогічного впливу**. Вони знаходяться у тісному зв'язку із методами стимулювання навчально-пізнавальної діяльності суб'єктів учіння. Реалізуються у формі порад, прохань, побажань, вимогливих (однак без зайвої жорсткості) розпоряджень, заохочень, подяк та ін. За допомогою цих методів встановлюється сприятливий психологічний клімат у колективі суб'єктів учіння, підвищується творча активність й ініціативність суб'єктів викладання, усіх працівників навчального закладу, формуються позитивні, соціально-значимі мотиви навчальної діяльності. Ці методи спираються на використання різних форм колективного й індивідуального морального заохочення, враховують індивідуальні психологічні особливості основних суб'єктів процесу навчання.

Четвертою групою методів педагогічного менеджменту можна визначити **методи суспільного впливу**. Вони реалізуються в процесі надання освітніх послуг, шляхом широкого за-

лучення освітянського колективу навчального закладу до управління навчально-виховним процесом, формування у членів колективу методичних навичок викладання і учіння, розвитку у педагогічному та навчальному колективах творчої конкуренції. Використання цих методів значною мірою сприяє формуванню сумлінного ставлення до праці, формуванню почуття обов'язку і відповідальності за доручену справу, виховання ощадливого і дбайливого ставлення до власності навчального закладу, розвитку суспільної активності суб'єктів навчального процесу. Ці методи сприяють підтримці пріоритету особистості та її інтересів, забезпеченню свободи кожного суб'єкта викладання і учіння.

У нових умовах суспільного розвитку, в період становлення ринку освіти, формувалась п'ята група методів педагогічного менеджменту — **методи економічного стимулювання**. Із удосконаленням риночних відносин в суспільстві, вдосконалюватимуться і методи економічного стимулювання педагогічних працівників, суб'єктів учіння згідно з кількістю і якістю їхньої праці. Сьогодні в законодавчих та нормативних документах в галузі освіти визначається, що педагогічний стаж суб'єктів викладання вважається абсолютним показником можливої ефективності педагогічної праці. Більш ефективним стимулом їх праці є оплата за категорії, звання, якість та результативність педагогічної діяльності. В Законі України “Про освіту” зазначено, що “Посадовий оклад педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії встановлюється в розмірі трьох мінімальних заробітних плат.

Посадовий оклад педагогічного працівника кожної наступної кваліфікаційної категорії підвищується не менше ніж на 10 відсотків.

Найменший посадовий оклад науково-педагогічного працівника встановлюється на 25 відсотків вище від посадового окладу педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії.

Кожний наступний посадовий оклад науково-педагогічного працівника підвищується не менше ніж на 10 відсотків від по-

переднього”. Хоча, необхідно підкреслити, що проблема ефективного використання економічних методів у педагогічному менеджменті науковцями, тільки починає досліджуватися на етапі радикальних змін системи освіти в цілому [14].

Формуються і економічні методи педагогічного менеджменту освітній діяльності здобувачів освіти. Особливо це помітно в закладах освіти недержавної форми власності. Так, наприклад, у відповідності із законодавчими та нормативними документами, здобувачі освіти ВНЗ можуть нести фінансову відповідальність за невиконання ст. 53, п. 3 Закону України “Про освіту” від 05.09. 2017 р., а засновник приватного закладу освіти має і інші економічні методи для ефективного надання освітніх послуг [14, с. 53–61].

Аналіз наково-педагогічної літератури у сфері педагогічного менеджменту, передбачає можливість визначити основні групи факторів управління навчально-виховним процесом у закладах освіти, які суттєво впливають на ефективне надання освітніх послуг. Серед них основними можна назвати наступні:

1. Особистісний фактор суб’єкта викладання (ступінь його підготовленості і професіоналізму, його цільові настанови, ціннісні орієнтації і потреби).

2. Морально-психологічний клімат у системі суб’єкт-суб’єктних взаємин (стиль взаємодії і ступінь зацікавленості в спілкуванні).

3. Тимчасові характеристики як фактор раціоналізації і наукової організації цілісного педагогічного процесу.

4. Просторові характеристики як фактор ефективної діяльності взаємодіючих суб’єктів (навчально-технічні засоби, гігієнічні й естетичні умови тощо), у яких протікає навчально-виховна діяльність у першу чергу.

5. Попередження і подолання елементів формалізму в навчально-виховному процесі освітнього закладу. Не надавати перевагу у педагогічному менеджменті “бумаготворчеству” перед живою справою, ігнорування принципу зв’язку навчання і виховання з життям, психофізіологічних вимог до організації розумової праці.

Таким чином, освітній процес у закладах освіти — це цілісна педагогічна система (штучна, діяльнісна, відкрита). Однак освітній процес — це не тільки і не стільки сума чи набір якихось послідовних елементів, а цілеспрямована навчально-виховна діяльність викладача в єдності з навчально-пізнавальною і самоосвітньою діяльністю суб’єктів учіння. Цей процес не тільки керується, але і самокерується. Така система обов’язково має властивість цілісності, і додавання чи вилучення якогось-небудь компонента перетворить її вже в іншу, нову систему, а іноді руйнує її. Спостереження, аналіз і оцінка ефективності реального освітнього процесу з позицій системного діяльнісного підходу — найважливіша умова реалізації наукового підходу як у теорії, так і в практиці педагогічного менеджменту, який передбачає комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним і учбово-пізнавальним процесом, спрямованих на підвищення його ефективності. Вона містить у собі цілий ряд найактуальніших понять і визначень. Результат діяльності основних суб’єктів менеджменту в галузі освіти — надзвичайно важлива і складна складова основи базових понять теорії, методики і практики педагогічного менеджменту.

#### 4.1.2. Менеджмент основних суб’єктів у навчально-виховного процесу у вищих закладах освіти

Основою менеджменту педагогічної діяльності у вищому навчальному закладі — є діяльність, спрямована на підготовку висококваліфікованого спеціаліста, здатного знайти своє місце на ринку праці, активно включитися у політичну, суспільну, культурну та інші сфери життя суспільства. Педагогічний менеджмент основних суб’єктів діяльності вищого закладу освіти, **це — цілеспрямований процес вирішення цілей і завдань навчання і, окрім цього, виховання і розвиток навчаючих.** І підкреслити, що позитивні зміни в особистому розвитку суб’єктів учіння проходить тільки у тому випадку, коли

їх цілі співпадають з цілями діяльності викладача, як основного суб'єкта надання освітніх послуг у даному закладі освіти.

В законодавчих та нормативних документах, навчальній літературі визначається, що **викладач** вищого навчального закладу (**ВНЗ**) — це людина, яка має достатній рівень підготовки з спеціальних дисциплін та методики їх викладання і професійно займається педагогічною діяльністю. Необхідно підкреслити слово “професійно”, тому, що непрофесійне навчання здійснюють батьки дітей, старше покоління відносно молодшого тощо. Але тільки викладач знає, що, де, і коли необхідно робити, як діяти у відповідності з дидактичними законами. Він несе в установленому порядку відповідальність за виконання свого професійного обов'язку [14; 15; 26; 33; 45].

Загалом можна сказати, що викладач відповідальний за все, що знає і уміє. Він відповідальний за долю кожного студента — майбутнього фахівця у відповідній галузі. Яким буде результат його праці сьогодні — таким буде соціально-економічна діяльність держави завтра. Складно визначити іншу діяльність, яка б так впливала на розвиток суспільства і держави, на всі галузі людської діяльності.

Аналіз досліджень науковців (Л. В. Артемова, В. А. Гладуш, С. С. Пальчевський, С. Д. Резнік, Т. І. Туркот, М. М. Фіцула та ін.) свідчить, що професія педагога, відноситься до типу “Людина – Людина”. Предметом праці в даній групі професій є взаємодія. До цієї групи можна віднести професії менеджера, педагога, психолога, продавця. Особливою формою розумної діяльності названих професій — є педагогічна праця викладача вищого навчального закладу. Проблемними питаннями, у цьому сенсі, завжди були і є: особистість викладача; його компетентність і компетенція; специфіка педагогічної діяльності; акмеологічні, герменевтичні, синергетичні, толерантні аспекти, інші.

Оптимальний варіант управлінської діяльності суб'єкта викладання у вищому закладі освіти вимагає специфічних його професійно-змістовних рис. Але необхідно підкреслити, що:

**По-перше**, це не тільки відповідні риси **професійної компетентності**, тобто у загальному вигляді знання, уміння, навички і особисті якості викладача фінансово-економічних дисциплін, але і риси його **компетенційності** — методика і технологія ефективно використовувати набуті знання в професійно-педагогічній діяльності.

**По-друге**, риси **специфічно-психологічної направленості**, основою яких є — сформовані позитивні **загальнолюдські якості** особистості.

**По-третє**, акмеологічні риси (від грец. akte — “квітучий стан”. Теорія найвищих досягнень людини, людської цивілізації) особисті досягнення, та вміння бачити їх у суб'єктів учіння, враховувати на кожному етапі професійного становлення.

**По-четверте**, **герменевтичні риси** — мистецтво викладача розуміти і суттєво та змістовно розкривати студентам складні теми, проблеми навчального змісту спеціальних чи інших навчальних дисциплін.

Менеджерська діяльність суб'єкта викладання має **свою специфічну особливість**, яка знаходиться в самій діяльності педагога. Це — **є її сумісний характер**: праця педагога неможлива без тих, на кого направлено його навчаючий, розвиваючий і виховний вплив. *Педагогічна діяльність також відрізняється від інших видів діяльності тим, що самореалізація викладача передбачає головне — позитивний вплив на студента.* При цьому суб'єкти учіння також можуть впливати на педагога, на види та форми його діяльності.

Свою специфіку має і класифікація управлінської діяльності викладача. Тому, до самої класифікації науковці підходять не адекватно. Але можна погодитися з науковцями які запропонували п'ять рівнів її продуктивності [19; 20; 32; 52; 62]:

Рівні	Специфічний зміст
Репродуктивний	Викладач надає повідомлення, інформацію якою володіє сам.

### Адаптивний

Педагог пристосовує своє повідомлення до особливостей аудиторії.

### Локально-модельючий

Викладач-менеджер володіє стратегіями навчання знанням, умінням та навичкам студентів по окремих розділах курсу, які дають можливість визначити педагогічну мету, поставити завдання, розробити алгоритм їх рішення та використати педагогічні засоби включення навчаючих в пізнавальну діяльність.

### Системно-модельючий знання навчаючих

Викладач-менеджер володіє стратегіями формування істинної системи знань, умінь і навиків по дисципліні у цілому.

### Системно-модельючий діяльність і поведінку суб'єктів учіння

Викладач-менеджер перетворює свою дисципліну у засіб формування особистості суб'єкта учіння, його потреб у самовиховання, самоосвіту і саморозвиток.

В процесі навчання викладач вирішує завдання навчання і розвитку студентів, зміст яких становить основи функції його особистої діяльності як менеджера. Основними, з них, є: отримання та накопичення нових знань в області як предмету викладання, так і форм, прийомів, методів викладання; проектування процесу навчання; відбір і структурування навчального заняття; організація навчально-виховного процесу; формування комунікативних зв'язків, без яких не можливим стає особистий розвиток позицій; здійснення виховного впливу на суб'єктів учіння.

Отже, основними сферами діяльності викладача, як управління навчально-виховним процесом, в навчальній літературі обґрунтовані наступні [1; 7; 26; 33; 51]:

**Менеджмент навчального процесу:** проведення заняття в аудиторії; керівництво курсовим проектуванням; керівництво навчальними і виробничими практиками; консультації студентів; рецензування контрольних робіт; прийом іспитів, заліків; тестування знань студентів; керівництво дипломним проектуванням; керівництво науковими студентськими гуртками; підготовка студентів до участі в олімпіадах і конкурсах, інше.

**Менеджмент методичної роботи, самоменеджмент:** складання і коригування робочих програм; підготовка до навчальних занять; підготовка навчальних посібників, методичних розробок, конспектів лекцій, практикумів, ін.; редагування навчально-методичних матеріалів; розробка навчально-методичних комплексів; доповідей на науково-методичних конференціях; розробка нових технологій, методів, примов навчання; участь в організації семінарів кафедри, факультету, освітніх закладів; участь в роботі науково-методичних рад факультету, ін.

**Менеджмент виховної діяльності:** робота в якості куратора студентської групи; організація студентських екскурсій, зустрічей з виробничниками, виставок; виховний процес в період проведення аудиторних та позааудиторних занять; виховний процес у рамках неформальних зустрічей; робота із студентським активом; робота з батьками (участь у зборах, зустрічах тощо).

**Самоменеджмент з наукової діяльності:** підготовка і захист дисертації; участь в конкурсах програм і грантів; підготовка і реалізація заявок на гранти; виконання науково-дослідних робіт; підготовка монографій, наукових статей; доповідей на наукових конференціях і семінарах;

підготовка і оформлення заявок на патент; рецензування, бути опонентом дисертацій, авторефератів, наукових статей та ін.; здійснювати консультації і договірні роботи на замовлення виробництва; керівництво аспірантами; участь в роботі науково-технічних і дисертаційного рад та їх комісіях.

**Самоменеджмент особистої життєдіяльності:** організація особистої роботи; планування діяльності викладача на навчальний рік; планування життя, професійної кар'єри, часу; організація родинного життя і домашнього господарства; організація особистого здоров'я і збереження працездатності.

Різноманітність змісту і специфіка діяльності викладача-менеджера є основою визначення моделі його управлінських якостей, необхідних для ефективної роботи у ВНЗ. Загальна інтегруюча модель може бути представлена як система якостей особистості, кожна з яких призначено для реалізації названих сфер його діяльності. Хоча, науковці до компонентів моделі якостей викладача підходять неадекватно. С. Д. Резнік ключовими елементами моделі визначає такі: професійна компетентність, моральні якості, організаторські здібності, ділові якості, уміння управляти собою. В. Л. Ортинський вказує на елементи професійної компетентності викладача. Т. І. Туркот обґрунтовує професійні та особисті якості викладача [19; 25; 26; 32].

Окрім названих, є і інші обґрунтування. Але, спираючись на них, загалом можна визначити, що ключовими компонентами моделі педагога-менеджера можуть бути: **професійна компетентність; моральні якості; організаторські здібності; ділові якості; уміння управляти собою.** Кожний компонент передбачає відповідні компетенції (елементи). Узагальнена схема їх може бути такою [23; 24; 25; 26; 34]:

**ПЕРШИЙ КОМПОНЕНТ – професійна компетентність – основа для наступних компетентностей**

	<p><b>1) ЗУНи – знання, уміння, навички:</b>  <b>Високий рівень знань:</b> директивно-методологічних (праці вчених, основні закони та категорії розвитку природи і суспільства тощо); нормативно-законодавчих; загальнотеоретичних та методичних; організаційно-педагогічних.  <b>Педагогічні уміння</b> – оволодіння викладачем способами (причинами, діями) застосування засвоєних знань на практиці:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конструктивно-методичні (підготувати лекцію, практичне заняття тощо).</li> <li>• Організувати викладацьку діяльність.</li> <li>• Експертно-аналітичні (уміння досліджувати динаміку процесу навчання).</li> </ul>
С	• Науково-дослідницькі.
У	<b>Навички діяльності</b> – засвоєні, неодноразово повторені, складні інтелектуальні, рухові та сенсорні дії, які здійснюються при незначній напруженні уваги і пам'яті.
Т	
Є	• Методичні (відбору навчальної літератури по темі заняття; складання плану, конспекту, карток на заняття, або тексту лекції; самовладання перед студентською аудиторією; орієнтації у часі, ін.).
В	
І	
Е	• Мислення та мовні (випереджувального мислення; розподілу уваги; оцінки психічного стану студентської аудиторії; правильне вимовляння слів та наголос у них; різноманітності інтонації та темпу мови; різноманітності міміки, жестів та рухів, ін.).
Л	
Е	
М	
Н	<b>2) Методична культура:</b> знання педагогічних технологій, методів, форм, прийомів навчання; уміння визначати конкретні педагогічні завдання, передбачати результати навчання, оцінювати педагогічні результати; планувати навчальні заняття відповідно до навчального плану і на основі його стратегії; відбирати і використати відповідні навчальні засоби для побудови технології навчання; уміння розробляти робочу програму дисципліни на основі державних стандартів і навчальних планів; навички розробки навчально-методичних комплексів дисциплін і процесів; навички керівництва курсовим і дипломним проектуванням, учбовими і виробничими практиками; навички плануванні і проведення учбового зайняття різних видів (лекційних, семінарських, лабораторних), управління навчальною діяльністю студентів; знання прийомів вдосконалення майстерності викладача.
Т	
И	<b>3) Культура наукової діяльності:</b> орієнтованість на науковий пошук та інновації; логічне мислення; володіння методами науко-

	<p>вого дослідження; досвід науково-дослідницької діяльності; уміння представити наукові результати (статті, монографії, патенти та ін.); уміння складати заявки на конкурси і гранти; уміння використати результати наукових досліджень в учбовому процесі.</p> <p><b>4) Інформаційна культура:</b> володіння методами і прийомами отримання і обробки інформації; знання інформаційних технологій, структури і архітектури ПЕОМ, принципів побудови автоматизованих навчачих і контролюючих систем; практичні навички роботи з комп'ютером; навички застосування і реалізації інформаційних технологій в начальній-виховному процесі і науковій діяльності; уміння конструювати і використати інформаційні технології і їх засоби в професійній діяльності.</p> <p><b>5) Культура виховної діяльності:</b> знання методологічних і психологічних основ процесу виховання; форм і методів виховного впливу; уміння визначати цілі і завдання виховання, створювати необхідні умови для реалізації цілей виховання; досвід виховної роботи із студентським активом; уміння виявляти лідерів, використати їх потенціал у виховній роботі із студентами; навички планування і здійснення виховного процесу; уміння об'єктивно сприймати людину в процесі спілкування з ним; послідовність в словах і діях; уміння виховувати особистим прикладом; уміння враховувати стан, настрій, мотиви вихованців.</p> <p><b>6) Академічна доброчесність:</b> посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про методики і результати досліджень, джерела використаної інформації та власну педагогічну (науково-педагогічну, творчу) діяльність; контроль за дотриманням академічної доброчесності здобувачами освіти; об'єктивне оцінювання результатів навчання. Порушенням вважається: академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання.</p> <p><b>7) Політична культура:</b> знання політичної обстановки у світі, країні й уміння в ній розбиратися; терпимість до різних точок зору, уміння вести дискусію; активна життєва позиція; здатність не втрачати з виду соціальні наслідки педагогічної діяльності; відповідальність перед суспільством; уміння і бажання вчитися у людей; уміння будувати правильні стосунки з органами управління; уміння правильно ставитися до критики на свою адресу в колективі.</p>
	<b>ДРУГИЙ КОМПОНЕНТ – моральні якості.</b> Включає дві групи первинних моральних якостей.

	<p>Перші – <b>духовні:</b> порядність; чесність; добросовісність; мужність; благородство; скромність; незалежність; гідність; милосердя. Другі – <b>культури поведінки:</b> ввічливість; терпимість; врівноваженість і витриманість; уважність до оточуючих; справедливість; доброзичливість; доброта; тактовність; привітливості; привабливий зовнішній вигляд.</p>
	<b>ТРЕТІЙ КОМПОНЕНТ – організаторські здібності.</b> Включає три структурних елементи або груп якостей:
Я К О С Т І	<p><b>1) Уміння контактувати з людьми (комунікабельність):</b> уміння будувати стосунки із студентами, колегами, керівниками, іншими людьми в різних ситуаціях; захоплювати студентів, діяти не наказом, завчаннями, а переконанням; створювати атмосферу довіри; товариськість.</p> <p><b>2) Уміння організувати колективну навчальну та наукову діяльність:</b> підбирати і формувати колективи для різних програм закладу освіти; розподіляти завдання, перевіряти виконання, стимулювати участь в колективній діяльності.</p> <p><b>3) Особиста привабливість: уміння:</b> завойовувати авторитет і довіру; відкритість; упевненість в собі; наявність почуття гумору тощо.</p>
	<b>ЧЕТВЕРТИЙ КОМПОНЕНТ – ділові якості викладача:</b> 1) <i>уміння стратегічно мислити (стратегія діяльності):</i> загальний інтелект; життєва мудрість; допитливість; розсудливість; уміння генерувати ідеї; уміння бачити і враховувати уміння ставити і формулювати завдання, виділяти перспективу; головне; уміння знаходити найкоротші шляхи вирішення проблеми; інноваційний підхід (нестандартність мислення), наявність почуття нового; здатність приймати рішення; передбачення наслідків рішень, що приймаються; 2) <i>тактика повсякденної діяльності:</i> прагнення до самовираження, самореалізації; ділова активність; оперативність; цілеспрямованість; здатність доводити почату справу до кінця; самовладання; незадоволення собою, постійне прагнення до самовдосконалення; прагнення виконувати свою роботу якнайкраще; ініціативність; рішучість; уміння постійно враховувати умови життя, що змінюються; орієнтування на результат; наявність здорового глузду; уміння пов'язувати плани з реальними умовам.
	<b>ПЯТИЙ КОМПОНЕНТ – особиста організованість, уміння управляти самим собою.</b> Передбачає наступні якості:
	<p><b>1) здатність формулювати і реалізувати життєві цілі:</b> здатність пізнати самого себе; уміння формулювати свої життєві цілі; уміння приймати рішення; уміння планувати кар'єру; уміння адаптуватися в колективі; <b>2) особиста організованість:</b> знання пра-</p>

вил і прийомів організації особистої роботи і уміння користуватися ними; уміння проектувати, конструювати, організовувати і аналізувати свою педагогічну діяльність; прагнення жити і працювати по системі; навички планування власної діяльності; уміння мотивувати свої дії; **3) самодисципліна:** обов'язковість, здатність тримати слово; пунктуальність; зібраність, уміння не розкидатися; наявність почуття відповідальності; **4) знання техніки особистої праці:** організація робочого місця; уміння працювати з інформацією; уміння говорити по телефону; уміння слухати; уміння планувати свої справи; знання методів раціоналізації особистої праці; уміння користуватися сучасною організаційною і комп'ютерною та обчислювальною технікою; знання технології комунікацій; **5) фізіологічний потенціал:** хороше здоров'я; тренованість нервової системи; відсутність шкідливих звичок (алкоголь, наркотики, паління та ін.); **6) емоційно-вольовий потенціал:** воля; працьовитість; завзятість в роботі; захопленість роботою (покликання); задоволеність роботою; життєрадісність, оптимізм; сімейне благополуччя; **7) особистий самоконтроль:** здатність контролювати процеси своєї діяльності; контроль результатів; контроль дня; уміння формувати і контролювати свій імідж, підтримувати високу репутацію.

Таким чином, без розуміння смислу своєї професії, позитивного ставлення до неї, необхідного рівня самооцінки не можна говорити про ефективність діяльності. Водночас, професійна готовність викладача-менеджера не вичерпується тільки отриманням фундаментальних теоретичних знань; необхідні ще педагогічні уміння, прагнення розвивати творчий потенціал — свій особистий і студентський, само настрої на відповідну діяльність, уміння використовувати свої особисті можливості при рішенні педагогічних завдань в конкретних умовах.

Другим основним суб'єктом навчального закладу є студент. Аналіз літературних джерел емпіричні дослідження свідчать, що в результаті становлення нових умов перехідного періоду українського суспільства, все більше зростає відповідальність молодого покоління за свій саморозвиток, досягнення відповідного соціального статусу і матеріального добробуту. Відомий науковець-педагог А. Дістерверг підкреслював, що розвиток і освіта жодній людині не можуть бути дані чи повідомлені.

Кожен хто бажає до них приєднатися, повинен досягти цього власною діяльністю, власними силами, власним напруженням. Тому, для досягнення нової якості освіти необхідно сприймати студента як повноправного, основного суб'єкта управління процесом свого пізнання і саморозвитку. Пріоритетним тут може бути мета формування життєздатної особистості, її соціальної активності і відповідальності за якість своєї професійної освіти [4; 6; 10; 19; 26; 65].

Як соціальна частка студентство — найкультурніше частина молоді в усіх країнах. Науковець А. І. Кузьмінський досліджуючи проблеми вищої освіти зазначає: “По-перше, визначальним кредо організаторів навчально-виховного процесу має бути таке: “Студент — головна постать закладу”. По-друге, студент, який переступає поріг ВНЗ, має відчувати особливе ставлення до себе. Це — увага до студента, як до особистості, повага її винятковості” [20, 103].

Відомо, що “Студент” у перекладі з латинської означає “той, що сумлінно працює”, “той, хто бажає знання”. Але у наш час в науковій літературі ще немає повного визначення поняття “студентство”, як і немає одностайності щодо тлумачення характеру і специфіки, освливо менеджерської, праці студентства. Можна погодитися з тими науковцями, які обґрунтовують, що студентство — це особлива соціальна група, що формується з різних утворень суспільства і характеризується особливими умовами життя, праці, побуту, особливою суспільною поведінкою і психологією, для якої набуття знань і підготовка себе для майбутньої роботи у суспільному виробництві і культурі є головним і здебільшого єдиним заняттям.

Студентство як соціальна група має свої специфічні особливості: *соціальний престиж; особливий вид діяльності — навчання; засвоєння соціальних цінностей; інтенсивне спілкування; пошук змісту життя.*

Вплив на діяльність студента здійснюється на двох рівнях. По-перше як на об'єкт. Це — його соціалізація: співставлення себе із соціумом; засвоєння знань, етичних норм, цінностей, традицій суспільства. По-друге, як на суб'єкт. Це — його інди-

відуалізація: усвідомлення своїх можливостей; ціннісні орієнтири, життєва позиція; стиль життя. Для цього використовуються **управлінські методи** особистісного підходу до себе “Я-особистість”. І цей **управлінський процес самоменеджменту** студента включає наступні компоненти: *особистий менеджмент — самопізнання, саморозвитку, самоствердження; само-реалізації, ститиллю життя.*

Науковцями визначено кілька рівнів **типологізації** студентів: **за типом професійного мислення** (Нагорна: *високий рівень* — творчий тип мислення; *достатній рівень* — репродуктивно-творче мислення; *середній* — репродуктивне мислення; *низький* — інтуїтивне мислення); **за типом спрямованості** (*будівничий* тип — сюди належать студенти, що утверджують себе справами, для інших людей, і це приносить їм задоволення; *споживач* — провідні мотиви їх активності пов’язані з споживанням; самоствердження у споживанні духовних і матеріальних цінностей; *руйнівника* — джерелом їх задоволення є саме по собі руйнування того, що створюється іншими); **за рівнем ставлення до навчальної діяльності** (відповідальні, виконавці, безвідповідальні); **за ставленням до обраної професії** (В. Т. Лисовський: виокремлює наступні типи студентів: *гармонійний* — він усвідомлено обирає свою спеціальність, сумлінно навчається і бере активну участь у науковій та суспільній роботі; *професіонал* — вибирає спеціальність за покликанням, наполегливий у навчанні; *академік* — обрав спеціальність усвідомлено і вчиться тільки на “відмінно”; *громадський діяч* — йому властива яскраво виражена схильність до громадської діяльності, що, як правило, негативно позначається на навчальній і науковій діяльності; *аматор мистецтва* — його цікавлять більшого література, мистецтво, вчиться, як правило, добре; *старанний* — спеціальність обрав не цілком усвідомлено, але вчиться сумлінно, хоча не має особливих здібностей; *середняк* — вчиться “як вийде”, не докладаючи жодних зусиль і пишається цим; *розчарований* — як правило, здібний, але не має зацікавлення обраною спеціальністю; *ледар* — вчиться слабко, цілком задоволений собою, про своє професійне покликання всерйоз

не замислюється, ставляться до нього, як до “баласту”; *творчий* — притаманний творчий підхід до будь-якої справи, але заняття, які потребують посидючості, його не захоплюють, як правило, вчиться “нерівно”, поділяючи предмети на “цікаві” й “нудні”; *богемний* — зазвичай, успішно вчиться на т. зв. престижних факультетах, прагне до лідерства, до інших студентів ставиться зневажливо [26, 131–138].

Науковець Б. Г. Ананьєв створив типологію студента, в основу якої покладені наступні критерії: *ставлення до навчання, наукова і громадська активність, загальна культура і почуття колективізму.* Обґрунтовує шість типів.

Спираючись на психолого-педагогічний аналіз індивідуально-типової специфіки студентської молоді, особливості змісту їх діяльності, науковці (С. С. Вітвіцька, В. Л. Ординський, С. Д. Резнік, М. М. Фіцула, Т. І. Тукрот, ін.) визначають: 1) ранги, у відповідності із життєдіяльністю; 2) основні (ключові) групи якостей студента сучасного вузу відповідно з рангами; 3) критерії (зміст) оцінки кожної групи якостей. Загальна модель самоменеджменту сучасного студента може бути:

Ранг	Основна група якостей (перший рівень)	Підгрупи якостей (другий рівень)	Первинні якості (третій рівень)
1	2	3	4
1	Учіння	1.1. Потяг до пізнавальної діяльності	1) зацікавленість в отриманні якісної освіти; 2) готовність до наукового, системного пізнання світу; 3) націленість і готовність до суспільно-корисної продуктивної діяльності; 4) аналітичний склад розуму; 5) вміння працювати з літературою
		1.2. Прагнення до саморозвитку	1) готовність і здатність навчатися самостійно; 2) цілеспрямованість; 3) високі вимоги до себе; 4) прагнення до постійного підвищення фаху; 5) здорове честолюбство; 6) готовність і прагнення до пізнання, самовдосконалення



1	2	3	4
		1.3. Уміння учитися (знання технологій учіння)	1) уміння отримувати нові знання; 2) розуміння сутності і значимості своєї майбутньої професії; 3) усвідомлення себе самостійною, самокерованою особистістю; 4) незадоволення собою, постійне прагнення до самовдосконалення; 5) прагнення виконати навчальні завдання найкращим чином; 6) прагнення реалізувати отримані якості навчання у конкурентному середовищі; 7) уміння слухати
2	Моральні якості	2.1. Духовні (внутрішні) якості	1) порядність; 2) чесність; 3) сумлінність; 4) мужність; 5) благородство; 6) скромність; 7) милосердя; 8) незалежність; 9) гідність; 10) довіра до людей
		2.2. Культура поведінки	1) ввічливість; 2) терпимість; 3) врівноваженість і витримка; 4) чутливість; 5) уважність; 6) справедливість; 7) благодійність; 8) доброта; 9) тактовність; 10) привітність; 11) привабливий зовнішній вигляд
3	Діловитість	3.1. Стратегічне мислення (стратегія поведінки)	1) загальний інтелект; 2) життєва мудрість; 3) широкий кругозір; 4) допитливість; 5) розсудливість; 6) прагнення отримати фундаментальні знання; 7) прагнення до життєвого успіху; 8) прагнення до розвитку підприємницьких здібностей; 9) уміння постійно формувати довгострокові ділові зв'язки; 10) здатність передбачити наслідки прийнятих рішень; 11) формування плану життя, ділової кар'єри; 12) уміння генерувати ідеї; 13) уміння здійснювати постійний самоконтроль результатів, процесів особистої життєдіяльності; 14) уміння бачити, враховувати перспективу; 15) уміння ставити і формулювати завдання, виділяти головне; 16) уміння знаходити ефективні

1	2	3	4
			шляхи рішення проблеми; 17) новаторський підхід (нестандартність мислення), наявність почуття нового; 18) уміння приймати рішення
		3.2. Підприємливість (тактика дій)	1) уміння використовувати технології учіння у сучасному ВНЗ; 2) особистої праці; 3) складати плани на рік, місяць, тиждень і дні; 4) уміння бути цікавим; 5) підвищення особистої привабливості; 6) прагнення до самовиразу, самореалізації; 7) ділова активність; 8) оперативність; 9) ділова хватка; 10) винахідливість; 11) ощадливість; 12) уміння постійно враховувати змінні умови (гнучкість, адаптивність); 13) ініціативність; 14) особиста відповідальність; 15) наполегливість; 16) цілеспрямований; 17) здатний доводити розпочате діло до кінця; 18) уміння програвши, не падати духом від невдач; 19) самовладання; 20) незадоволеність собою, постійне прагнення до самовдосконалення; 21) прагнення виконати свою роботу найкращим чином; 22) рішучість; 23) бажання і уміння ризикувати; 24) практичність
		4.1. Потяг до лідерства	1) внутрішня потреба до лідерства; 2) прагнення бути першим; 3) здатність спонукати людей до діяльності
4	Організаторські здібності	4.2. Комунікабельність	1) уміння будувати відношення з викладачами, студентами, керівним складом та викладачами других сфер діяльності; 2) налагодити вертикальні і горизонтальні зв'язки серед студентського співтовариства; 3) залучити людей, діяти у студентських і реальних організаціях не наказом, а переконанням; 4) спиратися на колектив; 5) товариськість

1	2	3	4
		4.3. Особиста привабливість	1) відкритість; 2) уміння завоювати авторитет; 3) віра у себе; 4) наявність почуття гумору; 5) особиста чарівність
5	Політична культура	5.1. Загальна політична культура	1) знання політичної обстановки та уміння у ній розібратися; 2) досвід суспільної діяльності; 3) інтернаціоналізм і патріотизм; 4) суспільна активність; 5) здатність відстоювати свою точку зору; 6) принциповість; 7) уміння вести дискусію; 8) терпимість до інших точок зору
		5.2. Активна суспільна позиція	1) активна життєва позиція; 2) прагнення приносити користь суспільству; 3) прагнення реалізувати навички і знання на практиці
		5.3. Уміння розуміти і враховувати інтереси студентів та викладачів	1) уміння та бажання учитися у людей; 2) вимогливість до себе; 3) здатність критично оцінювати досягненні результати; 4) уміння будувати правильні стосунки з викладачами; 5) уміння правильно ставитися до критики у свій адрес
6	Особистісна організованість	6.1. Прагнення жити, за системою	1) прихильність системному підходу; 2) уміння не випускати із виду дрібниці
		6.2. Уміння розставляти пріоритети	1) уміння зосередитись на головному; 2) уміння все робити по порядку
		6.3. Самодисципліна	1) обов'язковість, здатність три мати слово; 2) пунктуальність; 3) зібраність, уміння не розкидатися; 4) наявність почуття відповідальності; 5) уміння цінити і ефективно використовувати час; 6) уміння враховувати і аналізувати затрати часу
7	Працездатність	7.1. Творчий потенціал	1) захопленість роботою; 2) відданість роботі; 3) життєрадісність; 4) оптимізм; 5) сімейне благополуччя

1	2	3	4
		7.2. Фізіологічний потенціал	1) здатність витримувати фізичні навантаження; 2) добре здоров'я; 3) правильна їжа; 4) тренуваність нервової системи 5) відсутність шкідливих звичок; 6) загартованість; 7) уміння розслабитися; 8) режим праці і відпочинку

Таким чином, основою діяльності освітньої організації ВНЗ є навчальний процес. Його організація має за мету поєднати всі його елементи, налагодити їх взаємовідношення, визначити зміст діяльності кожного суб'єкта. Студент, як головна постать навчального процесу отримання вищої освіти має відповідні якості, напрями своєї діяльності. Навчання студента у вищому навчальному закладі – це період отримання професійної компетентності і компетенції, формування особистих якостей спеціаліста, їх мотивації. Водночас, процес становлення майбутнього спеціаліста як особистості даного суспільства не може бути ефективно реалізований без діяльності викладача. Це – два основних суб'єкта любого вищого навчального закладу.

#### 4.1.3. Сучасна система освіти в Україні

В законодавчих та нормативних документах, науковій та навчальній літературі визначається, що **система освіти має свою специфіку** щодо виробничих чи комерційних систем. Її кінцевим “продуктом” функціонування є “живий” об'єкт, особистість як соціальна істота, яка включена в суспільні відносини і являється суб'єктом цих відносин. Система освіти базується на Конституції України і складається із Законів України “Про освіту”, “Про наукову і науково-технічну діяльність” та інших нормативно-правових актів, а також міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку. Її місія незалежно від рівня управління, на якому вона функціонує, полягає в забезпеченні навчання, виховання і розвитку особистості. В Законі “Про освіту” визначено, що **система освіти** –

*це сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними.* Структура освітньої системи включає всі рівні управління (від Міністерства освіти і науки до навчального закладу) [14; 15; 16; 19; 26].

Аналіз різних підходів до розуміння сутності особистості в контексті сучасних освітніх систем свідчить, що одним із найбільш значущих є підхід гуманістичної освіти. Цей підхід, який розробили в США ще в 60-ті роки А. Маслоу, Р. Мей і К. Роджерс, в наші дні впроваджується у вітчизняній педагогіці, у зв'язку з кардинальними змінами в соціальній, політичній, економічній сферах. Водночас розвиток сучасної системи освіти в Україні є дуже суперечливим — реальні позитивні зміни часто є набагато меншими ніж негативні тенденції. У цьому контексті особливо актуальним є питання формування самої концепції освіти, характеру її дальшого функціонування. Авторитарна система освіти минулого століття практично не реформується, хоча багато про це говориться і пишеться. І сьогодні, виконуючи державне замовлення, формується людину-об'єкт, якою можна було управляти, маніпулювати. Вона протиставляє особисте — суспільному, політичне — моральному, професійне — людському. Це пригнічує людину, принижує її гідність. Новий Закон “Про освіту”, багато у чому сприяє реформуванню системи освіти, але значна кількість проблемних питань залишаються у стані дискусії, і, на суб'єктивно-управлінському рівні ефективно не реалізуються.

Система здобуття освіти є одним із критеріїв соціальної диференціації. Її завдання — формувати вільну особистість, яка б самостійно робила вибір і визначала свій життєвий шлях, забезпечувала би свій добробут і сама відповідала за свій соціальний статус. Суб'єкти управління, педагоги-менеджери повинні більше зосереджувати увагу не на окремих навчальних дисциплінах, не на обсязі інформації, а на пошуках нових методів ор-

ганізації навчання, коли у свідомості людини необхідно сформувати якомога більше прямих зв'язків із життєдіяльністю, суспільною свідомістю. Значний вплив, при цьому, повинна мати система управління навчальним закладом. Додержання норм і принципів демократії, академічної доброчинності, справедливе розв'язання принципових питань, що стосуються інтересів різних груп молоді, стає для тих, хто навчається, справжнім орієнтиром на майбутнє. Відповідно до Закону України “Про освіту” від 05.09.2018 р., важливим завданням освіти є **створення єдиної неперервної системи**, яка з допомогою комплексу державних, громадських та приватних установ освіти здатна була б відтворювати інтелектуальний, духовний потенціал суспільства, задовольняти всі громадські потреби на рівні світових стандартів. Однак практичне здійснення цієї ідеї гальмується багатьма несприятливими чинниками.

Аналіз науково-соціологічних досліджень останнього часу, практика управлінської діяльності закладів освіти надає можливість визначити основні проблемні питання які вирішуються недостатньо ефективно. Наприклад, і сьогодні можна сказати:

- залишається недостатнім матеріальне та фінансове становище освітніх закладів на фоні загальної соціальної нестабільності в державі;
- продовжується утрата інтелектуалів та зниження загальної якості кадрового потенціалу педагогів-менеджерів різного рівня;
- соціальні механізми та правове забезпечення самостійності, ініціативи в секторі освітнього експерименту залишаються недостатньо розвиненими;
- слабким місцем в альтернативному секторі освіти є управління, як процесом впровадженням інноваційних організаційних форм надання освітніх послуг, так і забезпечення якості освітніх стандартів;
- у вищих навчальних закладах залишається нереалізована свобода, необхідна для впровадження власних моделей підготовки фахівців, систем оплати праці фундаторів інноваційних моделей тощо.

Отже, перед державою і суспільством, першочерговим завданням є сприяння системному реформуванню освіти згідно з новим Законом “Про освіту”, та найновітнішими досягненнями сучасної світової науки й адекватним урахуванням умов, як освітнього, так і загального ринку.

Розглядаючи систему освіти в Україні, необхідно підкреслити і її управлінську специфіку, яка формується на основі **гуманістичної педагогіки**. Гуманістичний підхід у функціонуванні та розвитку системи освіти дає змогу найглибше зрозуміти сутність особистості та умови її розвитку. Гуманізація навчання та виховання неможлива без забезпечення **гуманізації управління** освітянськими закладами, оскільки ефективно функціонування будь-якої структури неможливе за наявності в ній чужорідних елементів, а тим більше надто великої централізації управлінських механізмів. Гуманізація управління системою освіти передбачає побудову управлінських стосунків між керівником та підлеглим на основах партнерства; врахування індивідуально-психологічних особливостей підлеглих в управлінській взаємодії; створення умов для реалізації творчого потенціалу підлеглих і здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю та особистим розвитком; перенесення гуманістичних стосунків з самого педагогічного колективу на процес педагогічної взаємодії з суб'єктами учіння та їхніми батьками, суспільними організаціями тощо.

В науковій та навчальній літературі науковці обґрунтовують, що *принцип гуманізації управління* системою освіти нерозривно пов'язаний з *демократизацією управління*, яка полягає у залученні всіх учасників і організаторів педагогічного процесу до активної постановки та розв'язування актуальних завдань навчання й виховання. Забезпечуючи врахування індивідуально-психологічних особливостей, сприйняття унікальної неповторності кожного учасника навчально-виховного й управлінського процесу, створення умов для максимального вияву його творчих потенцій, принцип гуманізації управління збагачує саму суть принципу демократизації управління [2; 23; 25; 33; 34].

Законом України “Про освіту” визначені; **основні принципи** державної політики у сфері освітньої діяльності (ст. 6); **мова освіти** (ст. 7); **види освіти** (формальна, неформальна та інформальна), а також **форми** (очна, заочна, дистанційна, мережева, екстернат, сімейна, педагогічний патронаж, освіта на робочому місці, дуальна) **здобуття освіти** (ст. 8, 9).

**В Україні встановлені наступні складники системи освіти** (ст. 10):

*дошкільна освіта; повна загальна середня освіта; позашкільна освіта; спеціалізована освіта; професійна (професійно-технічна) освіта; фахова перед вища освіта; вища освіта; освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта.*

та **освітні рівні**:

**дошкільна освіта**, яка відповідає *нульовому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **початкова освіта**, яка відповідає *першому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **базова середня освіта**, яка відповідає *другому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **профільна середня освіта**, яка відповідає *третьому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти**, який відповідає *другому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти**, який відповідає *третьому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти**, який відповідає *четвертому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **фахова перед вища освіта**, яка відповідає *п'ятому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти**, який відповідає *шостому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **перший (бакалаврський) рівень вищої освіти**, який відповідає *сьомому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **другий (магістерський) рівень вищої освіти**, який відповідає *восьмому рівню* Національ-

ної рамки кваліфікацій; **третій** (освітньо-науковий/освітньо-творчий) **рівень вищої освіти**, який відповідає *дев'ятому рівню* Національної рамки кваліфікацій; **науковий рівень вищої освіти**, який відповідає *десятому рівню* Національної рамки кваліфікацій.

Розглядаючи структурні компоненти системи освіти необхідно відмітити, що **метою дошкільної освіти** є забезпечення цілісного розвитку дитини, її фізичних, інтелектуальних і творчих здібностей шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок. Порядок, умови, форми та особливості здобуття дошкільної освіти визначаються спеціальним законом.

Дошкільними навчальними закладами є: (ясла); (ясла-садки); (дитячі садки); (ясла-садки) компенсуючого типу; будинки дитини; (дитячі будинки) інтернатного типу; (ясла-садки) сімейного типу; (ясла-садки) комбінованого типу; (центри розвитку дитини), інші.

**Метою повної загальної середньої освіти** є всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності.

**Повна загальна середня освіта** в Україні є обов'язковою і здобувається в інституційних або індивідуальних формах, визначених законодавством, як правило, в закладах освіти і має три рівні освіти:

початкова освіта тривалістю чотири роки;

базова середня освіта тривалістю п'ять років;

профільна середня освіта тривалістю три роки.

Початкова, базова середня і профільна середня освіта можуть здобуватися в окремих закладах освіти або у структурних підрозділах однієї юридичної особи (закладу освіти). Відповідно до Закону “Про освіту” заклад освіти, як суб'єкт господарювання може діяти у статусі “бюджетної установи” “неприбутковий заклад освіти”, і як “прибутковий заклад освіти” (ст. 22).

**Початкова освіта** здобувається, як правило, з шести років. Діти, яким на початок навчального року виповнилося сім років, повинні розпочинати здобуття початкової освіти цього самого навчального року. Державна підсумкова атестація здобувачів початкової освіти здійснюється лише з метою моніторингу якості освітньої діяльності закладів освіти та/або якості освіти.

**Базова середня освіта** забезпечує всебічний розвиток дитини як особистості, її нахилів, здібностей, талантів, трудову підготовку, професійне самовизначення, формування загальнолюдської моралі, засвоєння визначеного суспільними, національно-культурними потребами обсягу знань про природу, людину, суспільство і виробництво, екологічне виховання, фізичне вдосконалення.

Для забезпечення територіальної доступності повної загальної середньої освіти органи місцевого самоврядування створюють і утримують мережу закладів освіти та їхніх філій (*територіально відокремлений структурний підрозділ закладу освіти, що не має статусу юридичної особи та діє на підставі положення*), які можуть об'єднатись в **окремий освітній округ**, створити **опорний заклад освіти** (*заклад загальної середньої освіти, що має зручне розташування для підвезення дітей з інших населених пунктів, забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально-технічну і навчально-методичну базу та спроможний забезпечувати на належному рівні здобуття профільної освіти*). Положення названих структурних елементів в галузі освіти затверджується Кабінетом Міністрів України.

Здобуття **профільної середньої освіти** передбачає два спрямування: **академічне** — профільне навчання з орієнтацією на продовження навчання на вищих рівнях освіти; та **професійне** — орієнтоване на ринок праці. Здобуття такої освіти не обмежує право особи на здобуття освіти на інших рівнях освіти. Результати навчання здобувачів освіти на кожному рівні повної загальної середньої освіти оцінюються шляхом державної підсумкової атестації, яка може здійснюватися в різних

формах, визначених законодавством, зокрема у формі зовнішнього незалежного оцінювання.

**Позашкільна освіта** є частиною структури освіти і спрямовується на розвиток здібностей дітей та молоді у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншої творчості, здобуття ними первинних професійних знань, вмій і навичок, необхідних для їх соціалізації, подальшої самореалізації та/або професійної діяльності. Вона може здобуватися одночасно із здобуттям дошкільної, повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної) та фахової перед вищої освіти. Компетентності, здобуті за програмами позашкільної освіти, можуть враховуватися та визнаватися на відповідному рівні освіти. Забезпечується закладами позашкільної освіти різних типів, форм власності та підпорядкування, іншими закладами освіти, сім'єю, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами, організаціями та іншими юридичними і фізичними особами.

До **позашкільних навчальних закладів** належать: палаци, будинки, центри, станції дитячої, юнацької творчості, учнівські та студентські клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, школи мистецтв, студії, початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади, бібліотеки, оздоровчі та інші заклади.

**Професійно-технічна освіта** забезпечує здобуття громадянами професії відповідно до їх покликань, інтересів, здібностей, а також допрофесійну підготовку, перепідготовку, підвищення їх кваліфікації. Її місія — формування і розвиток професійних компетентностей особи, необхідних для професійної діяльності за певною професією у відповідній галузі, забезпечення її конкурентоздатності на ринку праці та мобільності і перспектив кар'єрного зростання впродовж життя. Здобувається на основі базової або повної загальної середньої освіти. Здобуття професійної (професійно-технічної) освіти на основі базової середньої освіти здійснюється з одночасним здобуттям профільної середньої освіти та отриманням відповідного документа про повну загальну середню освіту. Її навчальні заклади можуть мати денні, вечірні відділення, створювати і входити в

різні комплекси, об'єднання, здійснювати підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації громадян за державним замовленням, а також за угодами з підприємствами, об'єднаннями, установами, організаціями, окремими громадянами. Рівнями професійної (професійно-технічної) освіти є: **перший (початковий) рівень** (другий рівень Національної рамки кваліфікацій); **другий (базовий) рівень** (третій рівень НРК); **третій (вищий) рівень** (четвертий рівень НРК).

До **професійно-технічних закладів освіти** належать: професійно-технічне училище відповідного профілю; професійне училище соціальної реабілітації; вище професійне училище; професійний ліцей; професійний ліцей відповідного профілю; професійно-художнє училище; художнє професійно-технічне училище; вище художнє професійно-технічне училище; училище-агрофірма; вище училище-агрофірма; училище-завод; центр професійно-технічної освіти; центр професійної освіти; навчально-виробничий центр; центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів; навчально-курсний комбінат; навчальний центр; інші типи навчальних закладів, що надають професійно-технічну освіту або здійснюють професійно-технічне навчання.

**Фахова перед вища освіта** спрямована на формування та розвиток освітньої кваліфікації, що підтверджує здатність особи до виконання типових спеціалізованих завдань у певній галузі професійної діяльності, пов'язаних з виконанням виробничих завдань підвищеної складності та/або здійсненням обмежених управлінських функцій. Вона здобувається на основі повної або базової середньої освіти. Її система передбачає здобуття кваліфікацій, що відповідають п'ятому рівню Національної рамки кваліфікацій.

**Вища освіта** забезпечує фундаментальну, наукову, професійну та практичну підготовку, здобуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, удосконалення наукової та професійної підготовки, перепідготовку та підвищення їх кваліфікації. Вона здійснюється на базі повної загальної середньої освіти. Рівні, ступені

вищої освіти, порядок, умови, форми та особливості її здобуття визначаються спеціальним законом.

Відповідно до статусу вищих навчальних закладів встановлено чотири рівні акредитації: **перший рівень** — технікум, училище, інші прирівняні до них вищі навчальні заклади; **другий рівень** — коледж, інші прирівняні до нього вищі навчальні заклади; **третій і четвертий рівні** (залежно від наслідків акредитації) — інститут, консерваторія, академія, університет. Згідно Закону України “Про вищу освіту” на кожному рівні вищої освіти передбачає *присудження відповідного ступеня вищої освіти: молодший бакалавр; бакалавр; магістр; доктор філософії; доктор наук*. Підготовка названих спеціалістів може проводитися з відривом (очна), без відриву від виробництва (вечірня, заочна), шляхом поєднання цих форм, а з окремих спеціальностей — екстерном.

**Наукова діяльність** у системі вищої освіти включає виконання науково-дослідних робіт, підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації. Передбачена **автономія ВНЗ**, яка може надаватися відповідно до рівня акредитації і передбачає права закладу на: визначення змісту освіти; визначення планів прийому студентів, аспірантів, докторантів з урахуванням державного контракту (замовлення) та угод з підприємствами, установами, організаціями, громадянами; встановлення і присвоєння вчених звань вищого навчального закладу четвертого рівня акредитації; інші повноваження, що делегують вищому навчальному закладу відповідно до його статусу державні органи управління освітою.

Складовою системи освіти є **освіта дорослих**. Вона спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки, тобто освіта впродовж життя. Її змістові компоненти: післядипломна освіта; професійне навчання працівників; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодав-

ством, запропоновані суб’єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

**Післядипломна освіта** (спеціалізація, стажування клінічна ординатура, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів). Це — спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. Вона включає: **спеціалізацію** (*профільна спеціалізована підготовка з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов’язки, що мають особливості в межах спеціальності*); **перепідготовку** (*спрямовану на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями)*); **підвищення кваліфікації** (*набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань*); **стажування** (*набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов’язків у певній професійній діяльності або галузі знань*).

До закладів післядипломної освіти належать: академії, інститути (центри) підвищення кваліфікації, перепідготовки, вдосконалення, навчально-курсів комбінати; підрозділи вищих навчальних закладів (філіали, факультети, відділення та інші); професійно-технічні навчальні заклади; науково-методичні центри професійно-технічної освіти; відповідні підрозділи в організаціях та на підприємствах. Заклади післядипломної освіти можуть працювати за очною, вечірньою, заочною формами навчання, мати філіали і вести науково-дослідну роботу.

В новому Законі України “Про освіту” передбачено: **освіта осіб з особливими освітніми потребами**: *інклюзивне навчання (спеціальні групи і класи для навчання осіб з особливими освітніми потребами); психолого-педагогічні послуги (комплексна система заходів з організації освітнього процесу та розвитку особи з особливими освітніми потребами); корекційно-розвиткові послуги (допомога) — (комплексна система заходів су-*

проводження особи з особливими освітніми потребами у процесі навчання); **спеціалізована освіта** (освіта мистецького, спортивного, військового чи наукового спрямування, яка може здобуватися в рамках формальної, неформальної, інформальної освіти).

Положення про заклади спеціалізованої освіти наукового профілю затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки. Заклади спеціалізованої освіти здійснюють освітню діяльність за власними освітніми програмами, у тому числі наскрізними, або типовими освітніми програмами, що затверджуються центральними органами виконавчої влади, до сфери управління яких належать відповідні заклади освіти.

Акредитація освітніх програм спеціалізованої освіти, інституційний аудит та/або інституційна акредитація закладів спеціалізованої освіти здійснюються з обов'язковим залученням представників відповідної сфери.

Здобувачі спеціалізованої освіти, які здобувають освіту за наскрізними освітніми програмами, вступають на наступний рівень освіти в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки за погодженням з центральними органами виконавчої влади, до сфери управління яких належать відповідні заклади освіти.

Держава створює умови для залучення учнівської молоді до наукової і науково-технічної діяльності, у тому числі через систему закладів спеціалізованої освіти наукового профілю, зокрема Малу академію наук України, статус та засади діяльності якої визначаються Законом України "Про наукову і науково-технічну діяльність".

Стандарти спеціалізованої освіти, крім стандартів вищої освіти, затверджуються центральними органами виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у відповідних сферах.

Для **самоосвіти** громадян державними органами, підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян, громадянами створюються відкриті та народні університети,

лекторії, бібліотеки, центри, клуби, теле-, радіонавчальні програми тощо.

Таким чином, головною метою управління організацією та функціонуванням системи освіти в Україні є забезпечення виховання, навчання і розвитку особистості. Реалізація мети дає змогу найглибше зрозуміти сутність особистості та умови її розвитку.

#### 4.1.4. Правові основи освітньої діяльності навчального закладу

Одним із найактуальніших завдань реформування вітчизняної системи освіти є вдосконалення адміністративно-правових засад функціонування державних органів влади у сфері регулювання освітніх правовідносин, що насамперед передбачає чітку регламентацію процедурного аспекту діяльності суб'єктів влади та інших учасників правовідносин у сфері вищої освіти. Правовою основою законодавства України про освіту є Конституція України. Відповідно до ст. 13 Міжнародного пакту про економічні, соціальні та культурні права, Конституція України закріплює два фундаментальні моменти щодо сфери освіти: право на освіту та гарантії свободи наукової й технічної творчості та розвитку науки (ст. 53, 54). Нормативно-правові засади діяльності закладів освіти являють собою сукупність чинних нормативно-правових актів, що визначають мету, принципи, завдання, функції їх діяльності, окреслюють їх правовий статус.

Аналіз законодавчих та нормативних документів в галузі освіти, літературних джерел свідчить, що національне правове освітнє забезпечення пройшло складний шлях розбудови та розвитку. Протягом 1991–2018 рр. воно неодноразово зазнавало суттєвих змін, еволюціонувало як змістовно, так й інституційно. Істотно змінилося за цей період і нормативно-правове регулювання адміністративно-процедурної діяльності у сфері вищої освіти. Зокрема було створено національну систему ліцензування та акредитації вищих навчальних закладів, розро-



блено установчі та реєстраційні процедури у сфері вищої освіти, створено і реалізовано низку організаційних процедур щодо забезпечення діяльності вищих навчальних закладів та інших суб'єктів освітніх правовідносин, розроблено процедури оцінювання і моніторингу якості вищої освіти, запроваджено систему контрольно-наглядових процедур у сфері вищої освіти та ін. Їх систематизація дозволяють науковцям виділити основні етапи становлення та розвитку системи нормативно-правового забезпечення адміністративних процедур у сфері вищої освіти:

- 1991–1996 рр. — підготовка та початок створення законодавчої бази національної системи освіти: ухвалення законів “Про освіту”, “Про наукову та науково-технічну діяльність”, затвердження Державної національної програми “Освіта: Україна XXI століття”. У цей період були визначені основи державної політики у сфері вищої освіти, розроблено систему державного управління вищою освітою в Україні та встановлено повноваження органів державної влади і громадського самоврядування в системі управління освітою, визначено основні принципи освіти, закріплено державні стандарти освіти та ін.

- 1996–2001 рр. — прийняття Конституції України та відповідне вдосконалення базового законодавства про освіту: внесення змін і доповнень до Закону “Про освіту”, затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України щодо їх виконання, ухвалення Закону України “Про ратифікацію Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні” розпочався процес реалізації Болонського процесу в Україні. За зазначені роки було прийнято такі важливі з точки зору регулювання адміністративно-правових відносин у сфері вищої освіти нормативні акти, як постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про державний вищий навчальний заклад”, “Про документи про освіту та вчені звання”, “Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)”, “Про розроблення державних стандартів вищої освіти”, “Про затвердження Положення про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів”, “Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогіч-

них працівників”. Відбувався активний розвиток системи ліцензування та акредитації ВНЗ, що було пов'язано з ухваленням Закону України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”, а також постанов Кабінету Міністрів України “Про запровадження ліцензії єдиного зразка для певних видів господарської діяльності” та “Про затвердження Положення про акредитацію вищих навчальних закладів і спеціальностей у вищих навчальних закладах та вищих професійних училищах”.

- 2002–2014 рр. — формування нормативно-правової бази в галузі освіти шляхом ухвалення низки законів, які визначають стратегію розвитку національної системи освіти, закріплюють її нормативи, вимоги, стандарти, законодавчо регулюють відносини всіх структурних підрозділів освіти; затвердження Національної доктрини розвитку освіти, забезпечення інноваційного розвитку вищої освіти, підвищення її якості та доступності, коригування завдань і заходів відповідно до загального завдання — інтеграції до європейського освітнього простору.

- 2015–2018 рр. — початок інтенсивного формування інноваційного освітнього простору в Україні. Цьому сприяють, у першу чергу, **Закони України “Про вищу освіту”** від 01.07.2014 р. (встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з вищими навчальними закладами на принципах автономії вищих навчальних закладів, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях), і **“Про освіту”** від 05.09.2017 р. (встановлює правові основи регулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної, наукової, загальнокультурної підготовки громадян України. Законодавчо закріплює тезу про те, що освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного роз-

витку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави.

Науковці-правознавці обґрунтовують, що у відповідності до Конституції України, освітнє законодавство України складає досить велика кількість нормативних документів, кожен має власні визначені цілі та зміст. Професор М. Н. Курко обґрунтовує їх поділ на відповідні **групи правових норм**: *норми, спрямовані на організаційне забезпечення освіти; норми, що визначають зміст навчально-виховного процесу; норми, які встановлюють права та обов'язки учасників навчальних і трудових відносин; норми, що регулюють організаційні відносини в закладі освіти; норми, що регулюють відносини матеріального забезпечення осіб, які навчаються у закладах освіти.*

Загалом, проблематиці, пов'язаній з розглядом та аналізом нормативно-правової бази освіти в Україні, присвячено численні праці вітчизняних вчених, таких як: В. Астахов, С. Барабанова, Р. Валєєв, Б. Данілішин, В. Журавський, А. Кириллович, Н. Коломоєць, Є. Красняков, М. Курко, С. Мандрик, В. Огаренко, А. Подоляки, О. Поступна, Є. Романенко, В. Філіппов, Н. Христенченко, В. Шкатулла та ін. Окремі аспекти адміністративно-процедурної діяльності в освітній сфері розглядалися у працях О. Авдєєва, В. Бортник, В. Опацького, І. Приходька, С. Свіжєвської, О. Сороки, Ю. Фролова, С. Шевченко, О. Юлдашева та ін. Проте адміністративно-процедурне законодавство, що складає значну частку загального масиву законодавства про освіту, у сучасній адміністративно-правовій науці комплексно не досліджувалося. На сучасному етапі, вітчизняними науковцями проводяться комплексні аналізи правових засад забезпечення діяльності навчальних освітніх закладів України, що передбачає реалізацію **таких поточних завдань**: *систематизація основних джерел нормативно-правової бази України у сфері освіти; виокремлення основних етапів розвитку освітнього законодавства України; визначення та характеристика основних складових чинної нормативно-правової бази освіти в Україні, інші.*

Аналіз законодавчих та нормативних документів свідчить, що основними складовими нормативно-правової бази регулювання освіти в Україні є:

- Конституція України.
- Закон України “Про освіту”, галузеві освітянські Закони.
- Постанови Верховної Ради України, Укази та розпорядження Президента України; Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України.
- Рішення колегії та накази, роз'яснення та листи Міністерства освіти і науки України.
- Рішення та накази інших міністерств і відомств України, яким підпорядковані заклади освіти; накази і розпорядження місцевих органів виконавчої влади, прийняті у межах їх компетенції.
- Локальні акти, що приймаються вищими навчальними закладами в межах їх компетенції.
- Стратегічні документи розвитку освіти (доктрини, програми, концепції).
- Міжнародні і міждержавні документи, ратифіковані Верховною Радою України (декларації, угоди, меморандуми).

Але необхідно підкреслити, що згідно Закону “Про освіту”, підзаконні нормативно-правові акти не можуть звужувати зміст і обсяг конституційного права на освіту, а також визначених законом автономії суб'єктів освітньої діяльності та академічних свобод учасників освітнього процесу.

Такі документи, як *листи, інструкції, методичні рекомендації, інші документи органів виконавчої влади, крім наказів, зареєстрованих Міністерством юстиції України, та документи, що регулюють внутрішню діяльність органу, не є нормативно-правовими актами і не можуть встановлювати правові норми.*

Законодавством України **забезпечено право на освіту**. У ст. 3 зафіксовано:

- Громадяни України мають право: на якісну та доступну освіту, здобувати освіту впродовж усього життя, на доступність освіти, на безоплатну освіту у випадках і порядку, визначених Конституцією та законами України.
- В Україні створюються рівні умови доступу до освіти, незалежно від віку, статі, раси, стану здоров'я, інвалідності, громадянства, національності, політичних, релігійних чи інших переконань, кольору шкіри, місця проживання, мови спілкування, походження, соціального і майнового стану, наявності судимості, а також інших обставин та ознак.
- Право особи на освіту може реалізовуватися шляхом її здобуття на різних рівнях освіти, у різних формах і різних видів, у тому числі шляхом здобуття дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової перед вищої, вищої освіти та освіти дорослих.
- Кожен громадянин має право на доступ до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів, у тому числі в мережі Інтернет, електронних підручників та інших мультимедійних навчальних ресурсів у порядку, визначеному законодавством.
- Держава здійснює соціальний захист та створює умови для здобувачів освіти у випадках, визначених законодавством, забезпечує рівний доступ до освіти особам із соціально вразливих верств населення.
- Іноземці та особи без громадянства здобувають освіту в Україні відповідно до законодавства та/або міжнародних договорів України.
- Право на освіту не може бути обмежене законом. Закон може встановлювати особливі умови доступу до певного рівня освіти, спеціальності (професії).

Відповідно до Конституції України, Закону "Про освіту" **держава забезпечує: безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової перед**

*вищої та вищої освіти відповідно до стандартів освіти; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової перед вищої, вищої і післядипломної освіти відповідно до законодавства.*

Освіта в Україні має будуватися за принципом рівних можливостей для всіх. Засадами державної політики у сфері освіти та принципами освітньої діяльності є [14, ст. 6]:

- людиноцентризм;
- верховенство права;
- забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності;
- забезпечення рівного доступу до освіти без дискримінації за будь-якими ознаками, у тому числі за ознакою інвалідності;
- розвиток інклюзивного освітнього середовища, у тому числі у закладах освіти, найбільш доступних і наближених до місця проживання осіб з особливими освітніми потребами;
- забезпечення універсального дизайну та розумного пристосування;
- науковий характер освіти;
- різноманітність освіти;
- цілісність і наступність системи освіти;
- прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень;
- відповідальність і підзвітність органів управління освітою та закладів освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності перед суспільством;
- інституційне відокремлення функцій контролю (нагляду) та функцій забезпечення діяльності закладів освіти;
- інтеграція з ринком праці;
- нерозривний зв'язок із світовою та національною історією, культурою, національними традиціями;
- академічна доброчесність;
- академічна свобода;

- свобода у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми, закладу освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності;
- фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти у межах, визначених законом;
- гуманізм;
- демократизм;
- єдність навчання, виховання та розвитку;
- виховання патріотизму, поваги до культурних цінностей Українського народу, його історико-культурного надбання і традицій;
- формування усвідомленої потреби в дотриманні Конституції та законів України, нетерпимості до їх порушення;
- формування поваги до прав і свобод людини, нетерпимості до приниження її честі та гідності, фізичного або психічного насильства, а також до дискримінації за будь-якими ознаками;
- формування громадянської культури та культури демократії;
- формування культури здорового способу життя, екологічної культури і дбайливого ставлення до довкілля;
- невтручання політичних партій в освітній процес;
- невтручання релігійних організацій в освітній процес (крім випадків, визначених цим Законом);
- різнобічність та збалансованість інформації щодо політичних, світоглядних та релігійних питань;
- державно-громадське управління;
- державно-громадське партнерство;
- державно-приватне партнерство;
- сприяння навчанню впродовж життя;
- інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір;
- нетерпимість до проявів корупції та хабарництва;
- доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою.

Проблеми **соціального захисту** учасників навчально-виховного процесу в Україні регулюються **Законами України** “Про наукову і науково-технічну діяльність”, “Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні”, “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи”, “Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні”, “Про зайнятість населення” та ін.

Серед загального масиву джерел освітнього права України слід віднести й **міжнародно-правові акти у сфері освіти**, які ратифіковані Верховною Радою України і, згідно з Конституцією України, і які є складовою національного законодавства. До основних з них належать:

*документи, прийняті ООН та її спеціалізованими установами, регіональними міжнародними організаціями — Радою Європи, СНД, а також низка двосторонніх міждержавних угод: Загальна декларація прав людини, Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права, Європейська конвенція прав людини (протокол № 1), Всесвітня декларація про вищу освіту для XXI століття: підходи й практичні заходи, Конвенція про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти, Рекомендація ЮНЕСКО/МОП “Про статус науково-дослідних працівників” та ін. Головними нормативно-правовими актами, прийнятими в СНД з питань освіти, є Угода “Про співпрацю в сфері підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів і нострифікації документів про їх кваліфікацію” 1992 р. та Угода “Про співробітництво з формування єдиного (загального) освітнього простору СНД” 1997 р.*

Окремо слід виділити, що Україна долучилась до процесу формування спільного європейського простору в галузі освіти і науки (стала учасницею спільної декларації міністрів освіти Європи “Європейський простір у сфері вищої освіти” 1999 р.), що зумовило необхідність прийняття законів та низки підзаконних нормативних актів в сфері вищої освіти відповідно до рекомендаційних документів країн-учасників Болонського процесу. Зокрема, були прийняті **Закони України** “Про ратифі-

кацію Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні”, “Про загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу”, Указ Президента України “Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні”, Програма дій щодо реалізації положень Болонської декларації в системі вищої освіти і науки України, **накази та рішення колегії Міністерства освіти і науки України** “Підвищення ефективності вищої освіти і науки як дієвого чинника розвитку та інтеграції в європейське співтовариство”, “Про затвердження у вищих навчальних закладах Європейської кредитно-трансферної системи” та ін.

В структурі нормативної бази освіти важливими є правові акти, видані **Верховною Радою України, Президентом України та Кабінетом Міністрів України**. Серед них, такі як:

- **Постанови Верховної Ради України:** “Про встановлення іменних стипендій Верховної Ради України студентам вищих закладів освіти”, “Про національну програму інформатизації”, “Про заснування соціальних стипендій Верховної Ради України для студентів вищих навчальних закладів з числа дітей-сиріт та дітей з малозабезпечених сімей” та ін.;

- **Укази Президента України:** “Про заходи щодо реформування системи підготовки спеціалістів та працевлаштування випускників вищих навчальних закладів”, “Про основні напрями реформування вищої освіти в Україні”, “Про заходи щодо вдосконалення системи вищої освіти”, “Про забезпечення дальшого розвитку вищої освіти в Україні” та ін.;

- **Постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України:** “Про ліцензування, атестацію та акредитацію закладів освіти”, “Про затвердження Положення про державний вищий заклад освіти”, “Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)”, “Про розроблення державних стандартів вищої освіти”, “Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників”, “Про створення Єдиної державної електронної бази з питань освіти” та ін.

**Управлінська діяльність закладів освіти** визначається: Конституцією України; діючими законами України; актами Президента України і Кабінету Міністрів України; наказами та іншими нормативно-правовими документами Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України; розпорядженнями голови відповідної обласної державної адміністрації; наказами Головного управління освіти і науки обласної державної адміністрації; рішеннями обласної та районної рад, виконавчого комітету; розпорядженнями районного голови; Положенням про той, чи інший заклад освіти.

Таким чином, підсумовуючи зміст і значення державно-правового забезпечення освіти, можна зазначити, що в Україні створена єдина система регламентації діяльності освітніх навчальних закладів на основі процедур їх ліцензування, акредитації та атестації, упровадженню державних стандартів. В Україні сформовано і впроваджено процедура контролю за організацією діяльності закладів освіти. Водночас чимало питань щодо адміністративно-процедурної діяльності суб’єктів освітніх правовідносин все ще залишалася поза увагою законодавців.

Таким чином, підсумовуючи зміст і значення державно-правового забезпечення освіти, можна зазначити, що в Україні створена єдина система регламентації діяльності освітніх навчальних закладів на основі процедур їх ліцензування, акредитації та атестації, упровадженню державних стандартів. В Україні сформовано і впроваджено процедура контролю за організацією діяльності закладів освіти. Отже, чимало питань щодо адміністративно-процедурної діяльності суб’єктів освітніх правовідносин все ще залишалася поза увагою законодавців.

## Міні-модуль 4.2. Управління навчальним процесом в закладах освіти

### 4.2.1. Дидактика як теоретична основа управління навчальним процесом

Ефективна організація надання освітніх послуг в закладах освіти потребує всебічного наукового обґрунтування управлінської місії процесів освіти і навчання, дослідження їх з аксіомірностей, принципів, форм і методів. Цим переймається спеціальна галузь педагогічних знань — дидактика. Вона як **одна з педагогічних наукових дисциплін, галузь науки педагогіка**, досліджує процес на загальному теоретичному рівні. Дидактика дає відповідь на три найбільш загальних питання: для чого вчити, чому навчати і як навчати?

Проблеми дидактики, як науки, і управління навчальним процесом, завжди були актуальними. Характерно це уже в дефініції дидактики. Традиційно **дидактика** (від грец. *didaktikas* — той, хто повчає і *didakso* — той, хто вивчає) **визначається як розділ педагогіки, що розробляє теорію навчання і освіти** (Н. П. Волкова, М. Б. Євтух, Т. О. Ільїна та ін.). М. М. Фіцула дидактику визначає як галузь педагогіки, яка розробляє теорію освіти і навчання, виховання у процесі навчання. Узагальнюючи дані та інші підходи до визначення сутності дидактики, можна погодитися з С. С. Пальчевським, що **дидактика — галузь педагогіки, яка розробляє теорію освіти і навчання, а також виховання та розвитку в процесі навчання. Хоча визначення дидактики Я. А. Коменським “Дидактика — це наука про те, “чому навчати?” (зміст освіти) і “як навчати?” (процес навчання, його технологія та методика)” — залишається основою дефініції дидактики, а її категорія “навчання” передбачає управління як процесом навчання (засвоєння суб’єктами учіння знань, практики їх впровадження), так і навчальним процесом (організація надання освітніх послуг).**

Відомо, що необхідною умовою розвитку суспільства є передача з покоління в покоління узагальненого в різних видах людської діяльності досвіду, що, своєю чергою, забезпечує прогрес усіх боків суспільного життя, розвиток суспільства в цілому. Передача, засвоєння і розвиток суспільного узагальненого досвіду — це вічна ділема людства, до того ж вона залишається актуальною стільки, скільки живе саме людство.

На будь-якому етапі історичного розвитку суспільства завжди вис-тупають два процеси: з одного боку — пізнання навколишнього світу, а з другого — навчання підростаючого покоління. Місія процесу пізнання — відкриття нових фактів та законів розвитку об’єктивного світу. Процес пізнання нескінченний, і будь-яка наука розвивається через подолання труднощів і протиріч. Тому, **місія навчання (як “шлях освіти”)** — це менеджмент процесу озброєння людей тими знаннями і досвідом, яких досягло пізнання. І важливо не тільки розкрити закономірності даного управлінського процесу, тобто організаційно встановити, як вчити, а й не менш важливо — що вчити, які знання, який досвід, що з накопиченого наукою потрібно передати наступному поколінню. Таким чином, виникає, низка проблем, які необхідно вирішити.

Серед них головні місця займають наступні:

- управління процесом визначення змісту того накопиченого людського досвіду, який потрібно передати молодшому поколінню;
- управління процесом засвоєння цього досвіду;
- управління процесом забезпечення розвитку творчих сил кожної людської особистості даного суспільства, держави.

Ці проблеми й вирішує педагогічна наука і практика, зокрема така її частина як дидактика. Тому нині, в умовах ринку освіти, дидактика — це не тільки теорія навчання, сучасна дидактика — це теорія управління надання освітніх послуг новому поколінню людей. Дидактичний менеджмент дає педагогу матеріал для роздумів про власну діяльність, зіставлення дій-

сного з бажаним і таким чином допомагає йому поліпшити ситуацію в освітньому процесі.

Отже, виходячи із сказаного, можна визначають, що **дидактика в умовах ринку освіти — це галузь педагогіки та науки про управлінський процес надання освітніх послуг, його місію, структурні компоненти.**

Аналіз літературних джерел свідчить, що предметом її дослідження є [2; 8; 19; 28; 30]:

- визначення мети і завдань надання освітніх послуг;
- окреслення змісту освіти відповідно до вимог суспільства, тобто зміст наукового матеріалу, який суб'єкти учіння мають засвоїти, та певні практичні вміння і навички, якими вони повинні оволодіти за час навчання в закладі освіти;
- виявлення закономірностей процесу навчання на основі його аналізу, здійснення спеціальної пошуково-експериментальної роботи;
- обґрунтування принципів, технології та методики навчання на основі виявлених загально-дидактичних закономірностей навчання;
- діяльність суб'єктів управління надання освітніх послуг.

Гене́за менеджменту дидактики, як навчальної дисципліни і наукової галузі педагогіки має складну і сповнену протиріччями історію.

Зародження теоретичних основ дидактики, практичних основ використання проходить у системі філософії стародавнього Сходу, в Єгипті, Китаї, Індії. Особливого розквіту це було здійснено в стародавній Греції, найкраще в Афінах. Давньогрецький філософ Демокріт (460 до н. е. — ?) створив узагальнюючі праці в усіх галузях тодішніх знань. “Пізнай самого себе” — цей старовинний вислів Сократа (470–399 до н. е.). Він його постійно нагадував своїм співрозмовникам. Цілісну педагогічну систему, побудовану на широкій філософській основі, створив Платон (427–347 до н. е.) (педагогіка була од-

ним із розділів його вчення про державу). Проте вона була нежиттєздатною і якихось помітних слідів у теоретичній і практичній педагогіці не залишила.

Арістотель (384–322 до н. е.) в роботах “Політика”, “Нікомахова етика”, “Про душу”, ін., обґрунтував свої погляди на навчання і виховання. Він — учень Платона, але пішов своїм шляхом, а його вислів “Платон мені друг, але істина дорожча” і сьогодні має свою актуальність. Як менеджер, заснованої ним школи — **Лікей**, свої ідеї, у тій, чи іншій мірі, впроваджував у життя. На його думку, освіта і виховання повинні забезпечити гармонійне поєднання фізичного, морального і розумового розвитку людини. Він вимагав враховувати вікові особливості дітей і був переконаний, що виховання має бути справою не приватною, а державною. На його думку, людина від природи дістає лише зародки здібностей, які вона може розвинути.

Одним із перших теоретиків і практиків управлінської дидактики можна назвати Марка Фабія Квінтіліана (35–96 рр. н. е.). Менеджмент школи, якою він керував, стала першою у Римі, яка отримала статус державної, оскільки на її утримання держава виділила значні кошти. Свої управлінські дидактичні погляди він розкрив в педагогічній роботі “Дванадцять книг риторичних настанов”. У ній Квінтіліан обґрунтовує: майже всі діти мають здібності до навчання, і, яке він пропонував починати щонайраніше; розробив цілісну систему дидактичних рекомендацій; вимогу врахування індивідуальних особливостей суб'єктів учіння; проблему співвідношення природи людини і виховання та проблему їхнього взаємозв'язку; висновок про те, що на ранній стадії розвитку дитини все вирішують природні дані дитини, а для вищого ступеня розвитку співвідношення вже інше.

Зародження дидактики як наукового напрямку в педагогіці здійснюється в епоху Відродження (XIV–XVI ст.). Саме тоді відомий німецький мовознавець Вольфганг Ратке (1571–1635) вперше у своїй роботі “Курс лекцій з дидактики” застосував термін “**дидактика**”). А відомі науковці К. Хельвіг і Й. Юнг аналізуючи діяльність В. Ратке підготували “Корот-

кий звіт з дидактики, або Мистецтво навчання Ратісія”. В цей же час зароджується експериментальна наука. Її фундатором став Ф. Бекон (1561–1626). Він уперше в науці розробив індуктивний метод пізнання, увів власну класифікацію наук. І, хоча не дуже визначено, але відокремлює **педагогіку** як самостійну науку, в якій були започатковані основи дидактики, і управління навчальним процесом. Але, поняття дидактика і педагогіка визначалися як синоніми.

*Наукове обґрунтування поняття “дидактика” здійснив чеський педагог, мислитель-гуманіст Ян Амос Коменський (1592–1670), який опублікував 1657 р. в Амстердамі свою знамениту працю “Велика дидактика”. Я. А. Коменський виходячи з беконівської філософії вважав, що дидактика — це теорія і практика навчального процесу. Він підкреслював, що в основі управління практикою навчання, повинно бути пізнання речей і явищ, а не заучування чужих спостережень і чужих суджень про них. Судження авторитетів про них, не можна вважати єдиною основою навчання. Необхідно вчити на основі доведення, за допомогою зовнішніх відчуттів і розуму.*

Своєю “Великою дидактикою” Я. А. Коменський дав відповіді на багато з поставлених життям питань і визначив орієнтири для пошуку відповіді на всі інші педагогічні проблеми, у тому числі і управлінські. У своїй творчій праці Я. Коменський сповна використав досвід, який на той час мало людство у справі навчання. Узагальнив наявний досвід, у тому числі наявних шкіл південного заходу України, застосування елементів класно-урочної системи навчання, розробив струнку теорію цієї системи, ввів принцип природовідповідності як аксіому педагогіки, висунув низку управлінських правил навчання, дав відповідь на питання управління, пов’язані зі змістом, методами, засобами та організаційними формами навчання. І хоча “Велика дидактика” була забута майже на два століття, її основні закономірності й принципи досліджувалися, обґрунтовувалися. Вона знайшла своє відображення у теорії і практиці педагогів-науковців: Дж. Локка (1632–1704), Ш. Монтеск’є (1689–1755), Вольтера (1694–1778), П. Гольбаха (1723–

1789), К. Гельвеція (1715–1771), Д. Дідро (1713–1784), Ж. Руссо (1712–1778), Й. Песталоцці (1746–1827), І. Гербарта (1776–1841), А. Дистервега (1790–1866), К. Ушинського (1824–1870), Джона Дьюї (1858–1952), Г. Кершенштейнера (1854–1932), Вільгельм Лай (1862–1926) та ін.

Так, подальший розвиток дидактичного менеджменту здійснило видатний швейцарський педагог Й. Песталоцці. Він уже знає “Велику дидактику”, і у своїх дидактичних обґрунтуваннях спирався на неї, вносив свої корективи. Кожне своє передбачення, педагогічне судження чи умовивід він намагався перевірити шляхом копітких експериментів. Науковець вперше здійснив спробу об’єднати навчання і продуктивну працю так, щоб ця праця служила вихованню. Ідея розвитку розумових здібностей дітей під час навчання і до нашого часу є своєрідним прапором передової педагогічної думки. Великим відкриттям Й. Песталоцці назвав її К. Д. Ушинський.

Наступний крок у розвиток дидактичного менеджменту зробив видатний німецький педагог А. Дістервег. Він постійно пропагував і поширював вчення Й. Песталоцці, увів принцип культуровідповідності, який доповнює принцип природовідповідності і вимагає вивчати і враховувати потреби суспільного розвитку. Науковець розкрив необхідність активного начала у засвоєнні учнями знань, показав взаємозв’язок, взаємозумовленість правил і принципів навчання, їхні відносність, податливість, варіативність. Підкреслював, що істина перебуває у вічному русі разом з людським родом, і ніщо не постійне, окрім змін.

Дуже вагомий внесок у розвиток вітчизняної і світової педагогічної думки, дидактичного менеджменту вніс Костянтин Дмитрович Ушинський. І, якщо А. Дістервега називають “учителем німецьких вчителів” то К. Д. Ушинського називають “учителем українських і російських вчителів”. Це — наш педагогічний геній. Проживши всього неповних 47 років і присвятивши педагогіці менше ніж половину свого життя, він зробив неоціненний внесок у розвиток. Він написав підручники для початкової школи, які, наприклад його “Рідне слово”, пе-



ревидавалися багато разів. Він фактично створив вітчизняну теорію уроку і класно-урочної системи навчання.

У розвиток вітчизняного дидактичного менеджменту в кінці XIX – на початку XX ст. внесли педагоги-науковці: П. Ф. Каптерев, В. П. Острогорський, С. Т. Шацький, П. П. Блонський, А. К. Гастал, А. П. Псітрак та ін. Особливо плідно в дидактиці радянського періоду працювали Ю. К. Бабанський, П. Н. Груздєв, Ш. І. Ганелін, Є. Я. Голант, Л. В. Занков, Б. Є. Єсіпов, М. А. Данилов, І. Я. Лернер, Н. А. Менчинська, М. Н. Скаткін та ін. Істотний внесок у наукове обґрунтування менеджменту навчання, визначення об'єкта і предмета управлінської дидактики, виявлення її зв'язків з непедагогічними науками, розробку методології дидактичних досліджень, методів навчання і ряд інших актуальних проблем дидактики внесли: В. М. Андросюк, І. Д. Бех, М. Г. Вієвська, І. М. Дичківська, А. Кузьмінський, П. І. Підкасистий, А. Семез, А. В. Хуторський, Н. М. Чернуха та ін. Їхній внесок в теорію навчання, управління процесом навчання, як і внесок багатьох інших дослідників, дозволяє знаходити відповіді на актуальні питання управління в галузі освіти.

В процесі дослідження, науковцями обґрунтовані основні завдання управління процесом вирішення дидактичних проблем: 1) розкриття управлінських закономірностей та принципів освіти і навчання, використання їх з метою вдосконалення надання освітніх послуг, загалом навчального процесу; 2) управління процесом розробленням стратегії теорій освіти; 3) конструювання (модернізація) освітніх технологій; 4) вдосконалення форм, методів навчального процесу у вищих закладах освіти; 5) удосконалення змісту підготовки фахівців різних профілів (визначення оптимальних шляхів, вибір методів, форм, технологій навчання).

Процес управління в дидактичній системі надання освітніх послуг передбачає відповідні функції. Науковці (С. С. Вітвіцька, М. Б. Євтух, О. В. Коржуєв, О. Г. Кучерявий, В. О. Попков, ін.) розглядаючи дидактичні управлінські процеси як об'єкти вивчення і як об'єкти конструювання, виокремлюють науко-

во-теоретичну (теоретичні аспекти управління процесами освіти та навчання; їх сутність, зміст, закономірності тощо); і конструктивно-технологічну (методика конструювання проекту управління діяльністю надання освітніх послуг, технологія його виконання викладачами та студентами, стимули навчання тощо) функції дидактики. **Перша функція** передбачає вивчення, систематизування та узагальнення управлінського педагогічного досвіду, його наукове обґрунтування, пояснення на основі психологічних закономірностей і механізмів пізнавального, психомоторного розвитку особистості. **Друга** – це розроблення змісту, ефективних методів, прийомів і засобів надання освітніх послуг, конструювання навчальних технологій. Вона допомагає з'ясувати, як, враховуючи об'єктивні закономірності пізнавального розвитку студентів, організувати навчальний процес для забезпечення його максимальної ефективності; які форми, методи і засоби є оптимальними в конкретних ситуаціях; якими принципами і правилами слід керуватися викладачу та ін.

Дидактика як теоретична основа управління навчальним процесом **має свої категорії** (суб'єктивна сторона предмета або явища, за якою їх визначають). Серед них, основними є такі:

- **освіта** (управління освітнім процесом і його результатами);
- **навчання** (управління процесом отримання знань, формування умінь та навичок суб'єктів учіння);
- **викладання** (управлінська діяльність викладача);
- **учіння** (управлінська діяльність його суб'єктів: учня, студента, ін.);
- управлінські **закономірності** (об'єктивний процес) і **принципи** (суб'єктивний процес) **навчання**;
- управлінські структурні **компоненти процесу навчання**.

Розглядаючи управлінські функції дидактики необхідно підкреслити, що важливе місце у ній посідають **категорії, які забезпечують розвиток і впровадження інноваційних техноло-**

гій надаання освітніх послуг. Ці методологічні категорії мають значну пізнавальну цінність. Вони забезпечують впровадження новацій в управлінську організаційну освітню технологію.

Аналіз наукових досліджень, практика надання освітніх послуг свідчить, що **основними з них є управлінські дидактичні ідеї, гіпотези, концепції та теорії** [1; 7; 10; 27; 32]. Так, збудована думкою форма майбутньої педагогічної діяльності, **дидактична ідея** привносить новизну в технологію, методику надання освітніх послуг. Відомий французький письменник В. Гюго говорив, що *є децю сильніше, ніж всі на світі війська: це ідея, час якої прийшов*. Серед сучасних дидактичних ідей можна назвати: ідеї модульного, розвиваючого навчання, гуманізації та гуманітаризації навчального процесу, бально-рейтингової системи навчання тощо.

**Дидактична гіпотеза** виступає як форма розвитку наукового знання про управління дидактичними системами на шляху до їх впровадження. Недооцінка творчої ролі гіпотези завжди приводить до обмеження в емпіричному підході до вивчення педагогічної дійсності. Гіпотези роблять дослідження управлінських проблем дидактики цілеспрямованим і приводять до відкриття нових, ефективних освітніх технологій.

Спосіб розуміння управління дидактичними системами надання освітніх послуг, методики викладання фінансово-економічних дисциплін, комплексність поглядів на її окремі сторони і у цілому, ґрунтовно висвітлюється у **наукових концепціях**. Виходячи з запитів держави, суспільства на макрорівні вченими-педагогами розроблені наступні **концепції**: *демократизації вищої освіти, розширення автономії вузів з урахуванням партнерства студентів та педагогів; гуманізації та гуманітаризації освіти, що полягає в утвердженні людини як найвищої соціальної цінності; освіти, що забезпечує формування у свідомості суб'єктів учіння цілісної картини світу, розвиток їх духовності, культури і планетарного мислення; національної спрямованості освіти, інші*.

Науково-теоретичне обґрунтування, узагальнення практики надання освітніх послуг здійснює **дидактична теорія**. Це —

відбиток у свідомості суб'єктів освітнього процесу управлінської навчальної дійсності. Велика і активна роль теорії заключається у тому, що вона може вказати шляхи, форми, методи, засоби здійснення оптимально-інтенсивного надання освітніх послуг. Водночас для перетворення теоретичних положень у життя необхідна практична діяльність. Практика управлінської діяльності слугує основою і рухомою силою розвитку теорії. Впровадження у практику управлінської дидактичної діяльності ідей, концептуально-теоретичних положень, гіпотез ефективної функціональної технології та методики: *пізнавальної* (накопичення знань про ефективну методику управлінської діяльності), *конструювання* (накопичення знань про створені, на основі теоретичних положень, нових управлінських освітніх технологій), *впровадження* (виконання ролі посередника між наукою і практикою. Здійснюється на основі методичних документів і особистого знайомства з практикою надання освітніх послуг).

Таким чином, на будь-якому етапі історичного розвитку суспільства завжди виступають два процеси: з одного боку — пізнання навколишнього світу, а з другого — озброєння людей тими знаннями і досвідом, яких досягло пізнання. Виникають проблеми, які необхідно розв'язати, а саме: яким чином управляти процесом навчання і загалом навчальним процесом, за допомогою яких засобів можна їх здійснювати. Ці проблеми вирішує дидактика як предмет педагогічної науки, а також управлінський процес і результат оптимальної діяльності освітянських менеджерів.

#### 4.2.2. Менеджмент видів, форм надання освітніх послуг

Уже відмічалось, що **предметом дидактики є навчальний процес як цілеспрямована, послідовна, змінна взаємодія суб'єктів викладання і учіння, в ході якої вирішуються завдання освіти, виховання та розвитку особистості**. Він, як дидактична категорія охоплює всі основні компоненти діяльності її

суб'єктів. У повсякденній діяльності освітнього закладу поняття: дидактика, навчально-пізнавальний процес розуміють однозначно як процес навчання, хоча їх дефініція не адекватна. Навчально-пізнавальний процес значно ширше поняття чим навчальний процес.

Розглядаючи сутність менеджменту навчального процесу (загалом всі компоненти і елементи надання освітніх послуг) і процесу навчання (психолого-педагогічна діяльність суб'єктів викладання і учіння на навчальних заняттях всіх видів і форм) необхідно підкреслити, що його рушійними силами виступають протиріччя між потребами особистості в отриманні відповідних знань, умінь та навичок, і реальними можливостями їх реалізації. Основними функціями названих процесів є — *освітня, виховна і розвиваюча.*

Як і кожний процес, навчальний має свою структуру. Науковцями обґрунтовані наступні **компоненти процесу навчання**, кожен із яких має відповідно свої специфічні структурні елементи. Це — *цільовий* (основні структурні елементи: мета, завдання); *стимулюючо-мотиваційний* (стимули, мотиви); *змістовий* (державний, шкільний елементи); *операційно-діяльний* (форми, методи, засоби навчання); *контрольно-регулюючий* (поточний контроль і регулювання процесу); *оціночно-результативний* (оцінка і результат навчання) [8; 19; 28; 30; 34].

Залежно від характеру організації навчального процесу, від специфіки побудови змісту навчального матеріалу, основних методів та засобів навчання науковці виокремлюють кілька основних організаційних видів процесу навчання в освітніх закладах. Це — **пояснювально-ілюстративне, проблемне, модульне, програмоване** [5; 10; 20; 33; 61; 63]. Кожен вид передбачає відповідну специфіку управління, тобто організаційно-технологічний та організаційно-методичний менеджмент.

Науковцями визначені сутнісний та змістовний аспекти менеджменту, як загалом кожного виду, так і їх технологія, методика:

#### Пояснювально-ілюстративне навчання

Забезпечує цілеспрямоване, безперервне, послідовне викладання змісту навчального матеріалу, швидке його засвоєння, унеможливорює прогалини в знаннях, дає змогу виявити типові помилки, орієнтує студентів на їх усунення. Водночас воно не забезпечує самостійного пошуку оволодіння знаннями, не сприяє творчості, науково-евристичному мисленню. Тому у дидактиці вищої школи використовуються і інші види навчання

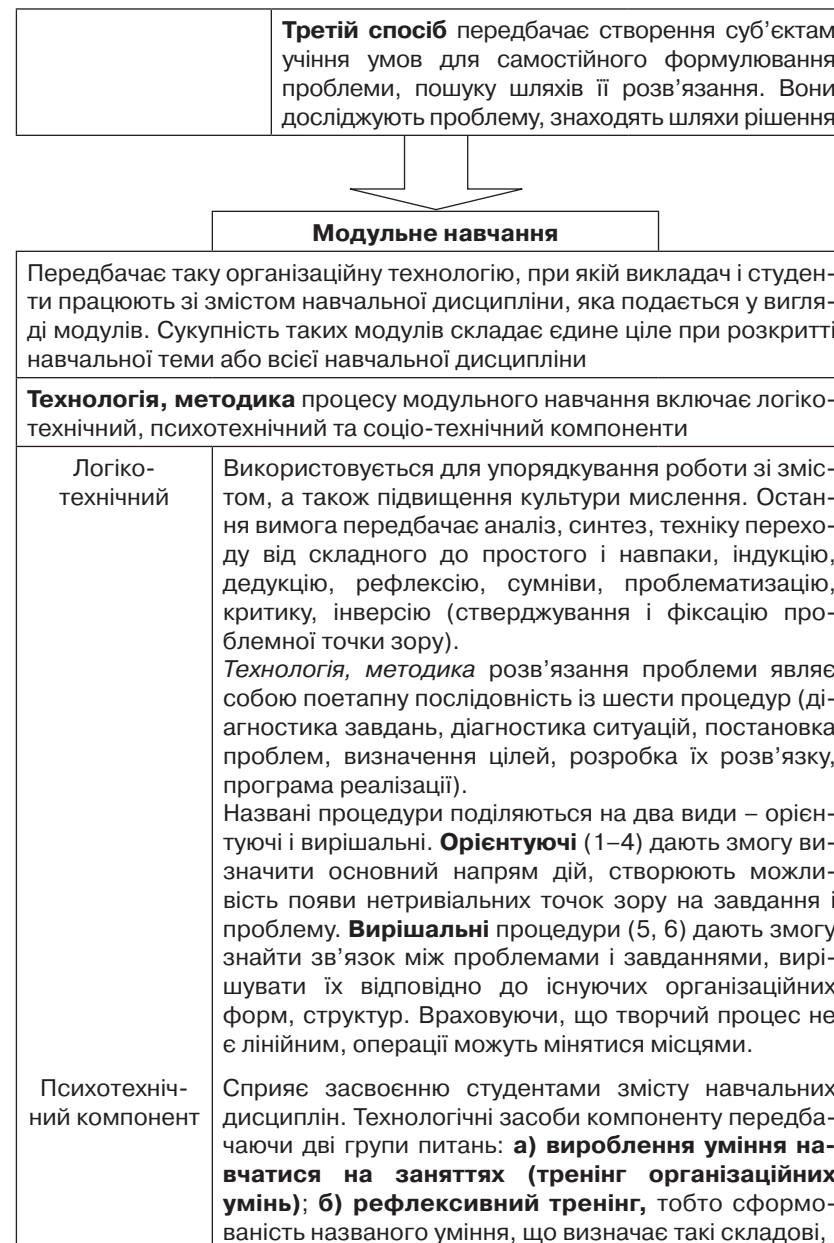
ТЕХНОЛОГІЯ	Включає всі технологічні етапи підготовки і здійснення суб'єктом викладання дидактичної діяльності
МЕТОДИКА	В основі методи теоретичного викладу дидактичного матеріалу і його різновидова ілюстрація

#### Проблемне навчання

В його основі: самостійне знаходження знань у процесі рішення навчальних проблем; розвиток творчого мислення та пізнавальної активності суб'єктів учіння; забезпечення ефективного засвоєння знань, тобто робить навчально-пізнавальну діяльність захоплюючою, цілеспрямованою

ТЕХНОЛОГІЯ - загалом:	Не відрізняється особливою варіативністю, оскільки включення суб'єктів учіння в активну пізнавальну діяльність спирається на ряд етапів, які мають бути реалізовані послідовно і комплексно.  <b>Передбачає</b> кілька етапів: створення проблемної ситуації; аналіз і формування проблеми; висунення гіпотези; перевірка рішення проблеми
- організаційна технологія створення проблемних ситуацій:	
МЕТОДИКА - загалом:	<b>1. Залежно від ролі у навчальному процесі проблеми поділяються:</b> на <i>основні</i> (на початку лекції ставиться проблема, яка активізує навчально-пізнавальну діяльність суб'єктів учіння щодо всього матеріалу лекції) і на <i>допоміжні</i> (викладач поділяє лекційний матеріал на частини і у кожній частині визначається головна проблема, що формує самостійність у поетапному вирішенні проблеми).

<p>- методика створення проблемних ситуацій:</p>	<p><b>2. Залежно від організаційних технологій форм учіння</b> проблеми можуть бути поставлені: фронтально – перед групою або групами студентів; перед групами студентів – одну на всі навчальні групи або кожній окремо; індивідуально – може створити не тільки викладач, але і <b>суб’єкт</b> учіння, тільки самостійно.</p> <p><b>Включає:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зіткнення студентів з життєвими явищами, фактами, які потребують теоретичного обґрунтування. Рішення їх спонукає до активного засвоєння нових знань.</li> <li>2. Використання навчальних ситуацій, які можуть виникнути у процесі проблемної лекції, практичних занять, на практиці. Самостійне їх рішення, пробуджує інтерес у студентів до теоретичного обґрунтування виконаних практичних завдань.</li> <li>3. Постановка дослідницьких завдань. Наприклад – студентам на практику, підготовку до семінарів, лабораторних занять. Відмінність цього способу у тому, що він потребує нових знань.</li> <li>4. Спонування студентів до аналізу фактів та явищ. Наприклад студентам – майбутнім фінансистам: постановка, самостійне рішення актуальних фінансово-економічних проблем держави, області, району.</li> <li>5. Спонування суб’єктів учіння у процесі заняття до порівняння, зіставлення фактів, явищ, дій в наслідок яких виникають проблемні ситуації</li> </ol>
<p>- методика використання проблемних ситуацій у педагогічній діяльності може бути у своїй основі наступна:</p>	<p><b>Перший спосіб</b> – педагог, створивши проблемну ситуацію повідомляє готові висновки науки, не розкриваючи технологію розв’язання проблеми. Творчий пошук складає шлях, зміст розв’язання проблеми.</p> <p><b>Другий спосіб</b> – у процесі створення проблемної ситуації, педагог дає суб’єктам учіння фактичний матеріал для аналізу, порівняння, зіставлення й розкриває логіку вирішення проблеми в історії науки, тобто дає напрям пошуку рішення проблеми. Суб’єкти учіння творчо підставляють факти, засвоюють зміст теми заняття.</p>



Соціо-технічний компонент	<p>як уміння швидко включатися у навчальну діяльність, послідовно виконувати завдання викладача; перевіряти правильність його виконання; самоосвіту – вміння працювати з літературою нотувати, конспектувати, реферувати; самоконтроль і самооцінка учіння.</p> <p><b>Рефлексія</b> – це процес усвідомлення навчального матеріалу, своїх мислених засобів, стану і основ дій, а також перебудови способу діяльності залежно від специфіки проблеми. Саме рефлексія дає змогу зіставити власну точку зору з точкою зору інших, перевірити надійність і глибину своїх знань.</p> <p>Його організаційна <b>технологія</b> і <b>методика</b> спрямована на формування комунікативних умінь та навичок навчальної праці у мікрогрупі, здійснюється на основі демократичної взаємодії, гласності, педагогіки співробітництва.</p> <p>Функціонування і розвиток мікрогрупи визначаються характером міжпозиційних взаємодій та напрямками зміни позицій учасників. Вони формуються на основі оцінного ставлення членів мікрогрупи до тієї чи іншої ситуації і до моментів групової діяльності (лекція-дискусія, прес-конференція, семінар-мозковий штурм, брейн-ринг тощо)</p>
---------------------------	---

### Програмоване навчання

В його основі – підготовлена організаційна форма (програма) процесу навчання: конкретне навчальне питання і репродуктивна відповідь	
ТЕХНОЛОГІЯ МЕТОДИКА використання	Основними технологічними етапами є: виокремлення головного у навчальному матеріалі; підготовка програми; забезпечення операційного контролю за процесом засвоєння знань; логічна послідовність у засвоєнні знань; у взаємозв'язку з машинним навчанням, значна економія у часі на здійсненні контролю знань Кожен етап передбачає відповідну методику, але в основі є особиста специфічна методика: подачі інформації невеликими дозами; установки перевірочних завдань для контролю та оцінки засвоєння кожної порції пропонованої інформації; пред'явлення відповіді для самоконтролю; надання вказівок залежно від правильності відповіді

Таким чином, у сучасних навчально-освітніх закладах України використовуються різноманітні організаційні види процесу навчання. Їх зміст спрямований на підвищення ефективності, інтенсифікації та оптимізації навчально-пізнавальної діяльності особистості. Необхідно, також підкреслити, що з точки зору технології процесу надання освітніх послуг, в сучасній педагогіці визначають і інші види процесу навчання: розвивальне, проектне, сугесто-педагогічне ХЕТвоД (художність, емоційність, творчість), бально-рейтингове, модульно-рейтингове, інтерактивне, інші [8; 27; 34; 53; 54].

Кожен вид передбачає відповідні організаційні **форми** (*зовнішній вигляд навчальної дії*) процесу надання освітніх послуг в навчальному процесі того, чи іншого закладу освіти. У дидактичному процесі найчастіше виокремлюють чотири групи організаційних форм (за В. Л. Ортинським): навчальні заняття; практична підготовка; самостійна робота; контрольні заходи.

Кожна організаційна форма процесу навчання розглядаються через способи взаємодії суб'єкта викладання і суб'єкта учіння у процесі рішення дидактичних завдань, які здійснюються шляхом управління діяльністю, спілкуванням, відношеннями. За допомогою останнього реалізується зміст освіти, навчальні організаційні технології, стилі спілкування, методи і засоби процесу навчання. Як зовнішній вираз узгодженої діяльності викладача і студента, організаційні форми мають соціальну обумовленість, виникають і удосконалюються у діалектичному зв'язку з розвитком дидактичних технологій навчання. Їх класифікація може бути за різними критеріями:

Критерії	Суттєвий зміст
<i>За кількістю суб'єктів учіння</i>	Масові, колективні, групові, мікрогрупові та індивідуальні
<i>За місцем навчання</i>	Аудиторні (шкільні) та позааудиторні (позашкільні)
<i>За дидактичною метою</i>	Організаційно-технологічні форми: теоретичного навчання (лекція, факультатив,

конференція); практичного навчання (се- мінар, лабораторна робота, безпосередньо навчальна практика)

*За тривалістю часу навчання* класичний урок у ЗОШ (45 хв.), спарені заняття (90 хв.), спарені скорочені заняття (70 хв.)

Основною організаційною формою процесу навчання в загальноосвітній школі є – **урок**. В навчальній літературі висвітлені основні **типи уроків** та їх **структура**. За основною дидактичною градацією вони поділяються на:

№ пор.	Тип	Структурні елементи
1	Урок <b>повідомлення</b> нових знань	Організаційний початок уроку; постановка мети та завдань; підготовка до пояснення; пояснення; підсумок уроку; завдання для самостійної роботи дома
2	Урок <b>закріплення</b>	Організаційний початок; постановка мети та завдань; закріплення навчального матеріалу; підсумки, домашнє завдання
3	Урок <b>узагальнення</b> або повторення	Організаційний початок; постановка мети, завдань; узагальнення та систематизація навчального матеріалу; підсумки; домашнє завдання
4	Урок <b>комбінований</b>	Організаційний початок; перевірка домашнього завдання; постановка мети, завдань; пояснення нового матеріалу; запитання; повторення; підсумки; домашнє завдання
5	Урок <b>контрольний</b>	Організаційний початок; пояснення: мети та завдань перевірки, інструкції про організацію, роботи; знайомство зі змістом контрольного завдання та способами його виконання; самостійна робота учнів, попередні підсумки

Названі типи уроків дають учителю орієнтири для творчості при розробці плану уроку. Але окрім уроку в школі викорис-

товуються і інші форми процесу навчання. Серед них важливими є:

- **практикуми**. В основі їх змісту – експерименти з простим та складним обладнанням. Проводиться групами учнів протягом 10-15 годин при завершенні тем курсу, в кінці півріччя або року;

- **навчальні екскурсії**. Це вивчення учнями поза межами школи, але під керівництвом учителя, певних явищ, процесів шляхом їх безпосереднього сприйняття. **Вони поділяються: за змістом** – на виробничі, біологічні, Історичні, географічні, краєзнавчі, мистецькі, інші; **за часом** – на короткотермінові та тривалі; **за місцем в ході навчального процесу** – на попередні або вступні, проміжні та заключні;

- **факультативні заняття**, проводяться за бажанням учня з метою поглиблення та поширення знань, в тісному зв'язку з уроками;

- **домашня навчальна робота**. Це – самостійна підготовка учня до наступних уроків або поглиблення та поширення кругозору учня на основі здобутих знань;

- **форми трудового навчання**: уроки ручної праці, навчання в шкільних майстернях та на дослідницьких ділянках, у виробничих комбінатах, інші.

Основною формою вишівського теоретичного процесу навчання – є **лекція**. Це – найпоширеніший засіб передачі та сприймання навчальної інформації абсолютної більшості предметів теоретичного змісту. Читання лекцій у вузах 3-го та 4-го рівня акредитації дозволяється професорам та доцентам (лише при їх відсутності – старшим викладачам), 1 та 2-го рівня акредитації, як правило, – викладачам вищої категорії.

Структура навчальних дисциплін у кожному ВНЗ, лекційні теми, їх зміст цілеспрямовані на забезпечення професійної підготовки фахівців. У центрі кожної лекції повинні стояти питання які безпосередньо відносяться до фахової діяльності. Викладачі прагнуть, щоб на кожній лекції були здійснені зв'язки з спорідненими навчальними дисциплінами, з предметами гуманітарного циклу. Керуючись інтересами професійної

направленості викладач підбирає приклади з практики. Він прагне, щоб з кожної лекції студенти зробили відповідні практичні рекомендації.

Сполучення теорії і практики у рамках однієї лекції оптимальне, якщо у ній присутні викладення науково-методологічної теорії та зрозумілі практичні рекомендації. Кожна з лекційних тем, як би не називалась самостійно по своєму формулюванню, повинна сприяти накопиченню методологічних та спеціально знань студентів. Вона буде успішна, якщо теоретично і практично виходе з попередньої, спирається на раніше отримані знання, вдосконалює їх, надає нові, підготовляє суб'єктів учіння до сприймання наступної.

Ефективний організаційно-методичний діяльний лекційний менеджмент вирішується за умов: 1) *реалізації чотирьох цільових завдань*: (пізнавальних, розвиваючих, виховних та управлінських); 2) *реалізації всіх її достоїнств як особливої форми викладання* (навчальний матеріал передається не без особистості, не без звукових строчок тексту, а живою конкретно людиною-викладачем, як вираз його відношення до тих чи інших явищ і у формі живого слова із значними можливостями його виразних, переконливих аспектів. Лекція — це утілення наукової думки та естетики слова. За висловленням російського письменника А. П. Чехова лекція — це музика, а текст її — тільки лібрето); 3) *встановлення контакту з аудиторією*; 4) *вільному читанні лекції без прив'язаності до конспекту*; 5) *правильному врахуванні психологічних особливостей сприймання мови* (темпу мови, виразності, спираючись на досвід і знання студентів, повторення головного, використання висновків, наочності); 6) *виразності слів та оптимального використання експресивної (емоційної) сторони мови*; 6) *багатстві та виразності міміки та пантоміміки* (перше всього жесту); 9) *використання експериментальних засобів, технічної апаратури, наочності*.

Науковцями обґрунтовані як традиційні так і інноваційні типи лекцій. Кожен тип передбачає специфічний організаційно-діяльний менеджмент [12; 13; 26; 44; 61].

№ пор.	Тип лекції	Суттєвий зміст
1	Вступна	В її змісті цілісне уявлення про навчання, орієнтація студентів на систему праці по курсу. Менеджер знайомить студентів з основним змістом, завданнями курсу, його роллю та місцем у системі навчальних дисциплін
2	Оглядова	Це – систематизована інформація про наукові знання за навчальним курсом. Здійснюються, як правило, перед державними іспитами
3	Проблемна	Викладання навчального матеріалу здійснюється через проблемні питання, задачі або ситуації. Навчально-пізнавальна діяльність здійснюється у процесі діалогу викладач – студент – викладач, на рівні наукового пошуку. Зміст проблеми розкривається шляхом організації студентами пошуку її рішення або складання та аналізу традиційних і сучасних поглядів
4	Бінарна	Це – різновидність читання лекцій у формі діалогу або монологу двох викладачів (історія і педагогіка, філософія і економіка тощо). Може бути діалог, або монолог лідерів мікрогруп студентів по бально-рейтинговій системі навчання
5	Лекція-консультація	Використовується у період підготовки до іспитів, або при дистанційній формі навчання. Проходить за різними організаційними технологіями. Перший варіант: “Питання – відповідь”. Викладач відповідає на питання студентів протягом запланованого часу. Другий варіант передбачає схему: “Питання – відповідь – дискусія”. Студенти задають питання викладач – відповідає і формує проблеми для дискусії по темі лекції
6	Лекція-конференція	В основі класично-інноваційна організаційна технологія проведення наукової або науково-практичної конференції. По основним питанням є доповідачі, співдоповідачі, виступи. Кожний виступ являє собою логічно завершений зміст підготовлений за планом викладача. Їх сукупність дозволяє ґрунтовно розглянути проблеми лекційної теми. Наприкінці лекційного заняття викладач під-

		водить підсумки виступів студентів, доповнює чи уточняє викладену інформацію, формує основні висновки
7	Лекція-дискусія	Проводиться за організаційно-інноваційною технологією диспуту
8	Лекція-прес-конференція	В її основі організаційний менеджмент дидактичної рольової гри, з урахуванням специфіки предмета або теми заняття

Менеджмент навчального процесу у ВНЗ передбачає не тільки теоретичний, а й практичний аспект. На практичних заняттях студенти закріплюють, узагальнюють і відтворюють отримані знання, формують на їх основі відповідні уміння та навички. Основними практичними організаційними формами вишівського навчання є: **семінари, лабораторні роботи, навчальна практика, самостійна робота, виконання курсових робіт, консультації**, інші.

Основною колективною організаційною формою вишівського навчання є **семінар**. Він визначає якість знань студента, допомагає поглибити їх, зробити більш міцними. У той же час це ефективна форма контролю за самостійним вивченням рекомендованої літератури. Науковцями обґрунтовані основні психолого-педагогічні вимоги до семінару. Це – 1) *цільспрямованість* (наявність у менеджера чітко поставленої мети заняття, якій підкоряється планування і вся робота семінару); 2) *забезпечення самостійності мислення* студентів; 3) *забезпечення максимальної активності* студентів на семінарі; 4) *творча, доброзичлива і взаємно поважна атмосфера* на занятті [17; 23; 26; 33; 63].

У сучасних умовах розвитку вишівської дидактики семінари проводяться як по класичній, так і по інноваційній технології. За класичною технологією викладач за кілька днів до заняття повідомляє студентам план семінару та рекомендовану літературу. В окремих випадках, за бажанням студентів, проводить до початку семінару індивідуальні або групові консультації. Структура класичного семінару включає такі елементи:

- 1. Організаційний початок семінару:** перевірка присутності студентів, оголошення теми та основних питань з наголосом на суттєві проблеми, чітке визначення технології проведення.
- 2. Обговорення питань** семінару з короткими висновками по кожному з них.
- 3. Включення елементів наукової дискусії** у процесі обговорення питань семінару, демонстрація технологічних та наочних засобів.
- 4. Підведення підсумків** семінару: що зуміли розкрити, що ні; зв'язок з практичною дійсністю, виставлення оцінок.
- 5. Оголошення плану, завдань наступного семінару.**

До класичного виду семінару можна також віднести семінар-колоквиум, або “мікрозалік”. В його основі – контрольне повторення теми або розділу. Проводиться у письмовій формі, або за допомогою комп'ютера, тобто машинне опитування.

Сучасна практика вишівського процесу навчання свідчить, що ефективність надання освітніх послуг у ВНЗ значно залежить від використання інноваційного менеджменту їх проведення. Такі семінари сприяють ефективному розвитку пізнавальної активності, формують уміння висловлювати і аргументувати свої погляди на проблему, розвивають економічне мислення, формують відповідні переконання. Дослідження показують, що найбільш дієвими семінарами є ті, що проводяться у вигляді рольової (ситуацій, диспути, парадокси, факти) або ділової (турнір, КВК, брейн-ринг, вікторина) гри.

Прикладом може бути двоетапна рольова гра за бально-рейтинговою системою навчання. На першому її технологічному етапі, студентська група отримує план семінару та перелік відповідної літератури, на демократичних засадах проводиться розподіл групи на три підгрупи, визначаються лідери кожної підгрупи (“наймудріші”, які виступають у ролі або вченого відомого навчального закладу, або відповідного рівня спеціаліста), здійснюється самостійна підготовка до семінару.



Менеджмент організаційної технології другого етапу семінару включає:

1. **Інформацію** про загальні особливості теми та питань семінару, визначення нумерації підгрупи та “офіційних опонентів” лідерам, “презентацію сюжету гри”.
2. **Виступи** лідерів підгрупи та їх “опонентів”, останні виставляють бали лідерам (від 60 до 95). Викладач оцінює діяльність “опонентів”.
3. **“Розумовий штурм”**. Під керівництвом одного із лідерів кожний студент однієї підгрупи, задає питання студентам другої підгрупи. Потім настає черга іншої підгрупи і т. д. один студент — одне питання і за 30 секунд — одна відповідь. За питання студент отримує до 20 балів, за відповідь — до 95 балів. Бали виставляє лідер. Останнього оцінює викладач.
4. **Підсумки**: загальна характеристика проведеного заняття, конкретні бали і оцінки, які виставляються кожному студенту підгрупи лідером. Викладач, отримавши загальні бали підгрупи (рахування проводиться синхронно у процесі семінару), по спеціальній схемі об’являє кількість балів відповідно до кількості студентів. В окремих випадках викладач має право зняти або додати бали у сумі до числа студентів підгрупи.

Бали за кожне заняття накопичуються. На останньому з них, студенти знають свої екзаменаційні оцінки. Студент, який не погоджується з отриманою оцінкою, складає іспит по класичній схемі. Іспит складають і ті студенти, які мають “0” балів за одне із занять.

Одним із аспектів ефективного залучення майбутнього спеціаліста, у навчальний процес з спеціальних дисциплін є **лабораторні заняття**. Вони є складним компонентом у вивченні того чи іншого розділу теми і зафіксовані у навчальних програмах. Їх менеджмент здійснюється відповідно до ступеня самостійності студентів тієї чи іншої групи (на основі детальної консультації, інструкції, окремих вказівок або без них).

**Навчальна практика, керівництво курсовими роботами** визначені нормативними документами і методичним забезпеченням у відповідності з спеціалізацією та спеціальністю, яку отримує студент по закінченню ВНЗ. Організаційний менеджмент їх здійснення включає весь процес забезпечення кінцевого результату вишівського навчання — підготовка особистості до виконання своїх професійних обов’язків.

Таким чином, практика менеджменту надання освітніх послуг в навчальних закладах свідчить, що існують як традиційні так й інноваційні види та форми процесу навчання. Одна і та ж організаційна форма може міняти структуру та модифікацію, залежно від задач та методів навчально-пізнавальної діяльності. Кожний вид навчання може включати багато варіативних організаційних форм. Менеджмент кожного виду та форми надання освітніх послуг передбачають свою організаційну технологію та методику підготовки і проведення. Водночас необхідно постійно враховувати психолого-педагогічні особливості як викладача-менеджера так і колективу суб’єктів учіння, їх інтелектуальний рівень, цілеспрямованість тощо.

#### 4.2.3. Методи та засоби менеджменту процесу навчання

Ефективність навчально-пізнавальної діяльності в процесі надання освітніх послуг пов’язана з усвідомленням педагогом менеджером можливостей застосування методів управління процесом навчання. *Мистецтво навчання не вимагає нічого іншого, окрім мистецтва розподілу часу, предметів, методу, у свій час відмічав Я. А. Коменський.*

Здійснюючи побудову педагогом інтеракції надання освітніх послуг, суб’єкти учіння в цьому процесі мають опанувати ключові компетентності, які передбачають їхній особистісний, соціальний та інтелектуальний розвиток. Процес менеджменту передбачає в ньому організаційні методи, прийоми, засоби. Вони застосовуються на практиці впродовж багатьох століть, але їх теоретична розробка продовжує залишатись однією із

найскладніших проблем для сучасної дидактики. І сьогодні підходи до їх сутності, змісту, класифікації засобів і методів навчання у науковці не адекватні.

Проблеми потенціалу використання різних методів менеджменту процесу надання освітніх послуг, оптимізації та інтенсифікації технології, методики організації навчально-виховного процесу в освітніх закладах досліджувалися науковцями у різні роки (А. Алексюк, Ю. Бабанський, Г. Ващенко, Є. Голант, М. Данилов, Б. Єсіпов, І. Лернер, М. Махмутов, С. Петровський, В. Паламарчук, О. Савченко, М. Скаткін, І. Харламов та ін.). Проте питання активізації пізнавальної діяльності суб'єктів учіння почали активно досліджуватися тільки з 90-х років ХХ століття. Так, вивченню різних аспектів процесу активізації пізнавальної діяльності студентів присвячено праці відомих науковців (А. Алексюк, С. Архангельський, М. Ашибор, А. Вербицький, В. Вергасов, С. Зінов'єв, М. Кларін, В. Козаков, В. Ляудіс, Р. Нізамов, В. Семиченко, С. Смирнов, Д. Чернилевський та ін.). Методи управління активізацією пізнавальної діяльності суб'єктів учіння було обґрунтовано в працях багатьох українських педагогів, зокрема О. Білецького, Б. Грінченка, Н. Мойсеюк, О. Музиченка, О. Потебні, В. Помогайби, С. Русової, М. Фіцули та ін.

Науковцями визначено, що

**Метод управління процесом навчання** — це сукупність прийомів та способів організації навчально-пізнавальної діяльності навчаючих, процес взаємодії педагога і суб'єктів учіння, взаємодії суб'єктів учіння між собою, з природним і соціальним середовищем.

**Метод викладання** — це спосіб досягнення викладацької мети.

**Прийом** — частина, структурний елемент методу.

У викладацькій практиці прийоми використовуються для активізації сприйняття суб'єктами учіння навчального матеріа-

лу, поглиблення знань, стимулювання пізнавальної діяльності. Методи менеджменту передбачають способи організації управління наданням педагогом освітніх послуг.

Необхідно також відмітити, що методи управління процесом навчання як способи дидактичної взаємодії по своїй суті мають суспільну природу. В їх об'єктивній основі знаходяться методи пізнання суб'єктами учіння реальної дійсності, способи обміну інформацією, їх спілкування у процесі пізнавальної діяльності. Методи навчання синтезують, включають в узагальненому вигляді способи наукового пізнання, звичайного пізнання, обміну інформацією. Вони, як способи емпіричного наукового пізнання, загалом включають такі методи:

<b>Методи</b>	<b>Суттєвий зміст</b>
<i>Спостереження</i>	Цілеспрямована, упорядкована система сприйняття досліджуваних явищ, їхніх властивостей, зв'язків, відношень, яке дає вихідний емпіричний матеріал для пізнання
<i>Вимірювання</i>	Визначення відношення однієї вимірювальної величини до іншої
<i>Порівняння</i>	В основі подібність чи відмінність об'єктів пізнання
<i>Абстрагування</i>	Пізнання предметів і явищ без мисленого відволікання від їх неістотних властивостей
<i>Аналогії</i>	В процесі пізнання предметів і явищ узагальнюється їх подібність за іншими ознаками
<i>Моделювання</i>	Передбачення об'єктів і предметів на їх суттєво-змістовних моделях
<i>Формалізації</i>	Змістовне відображається у формалізованій мові

Здійснюючи управління навчально-пізнавальною діяльністю в процесі надання освітніх послуг, викладач вибирає оптимальні методи, передбачає, які функції може виконувати кожен з них. Методи управління процесом навчання виконують такі дидактичні функції:

<b>Функції</b>	<b>Основний зміст</b>
<b>Освітня</b>	Успішно здійснюється при оптимальному виборі методів і прийомів викладання їх дидактичних структур та засобів, з обліком змісту навчального матеріалу
<b>Виховна</b>	Визначає способи організації правильних взаємин між викладачем і студентами, між самими студентами. Сприяє формуванню позитивних загальнолюдських якостей, характеру і волі, почуття відповідальності за доручену роботу, за успіх виконання професійних завдань, акуратність та сумлінність
<b>Розвиваюча</b>	Тісно пов'язана з освітньою та виховною функціями. Кожний метод управління здійснює розвиваючу функцію, одні більше, інші менше
<b>Мотиваційна</b>	Передбачає формування спонукаючих сил навчання, свідомості, підтримання та закріплення пізнавального інтересу на конкретному занятті. Досягається шляхом включення відповідних прийомів у структуру методу (проблемні ситуації, дослідницьких завдань, евристичних питань тощо)
<b>Контрольно-керуюча</b>	Забезпечує успішне здійснення усіх інших функцій методів навчання. Тільки аналізуючи результати навчальної, трудової, оціночної діяльності та поведінки студентів у ВНЗ, поза ним, викладач може зробити висновки про успіх викладання, засвоєння знань

Аналізуючи літературні джерела, можна підкреслити, що в системі загальних методів, методи управління процесом навчання можуть бути подані у різних видах класифікацій з обліком їх практичних функцій, можливостей та організації взає-

модії на рівні педагог – суб'єкт учіння. Кожна класифікація, при цьому, ґрунтується на одній або кількох істотних ознаках, у той же час всі вони зводяться до дидактичної системи. Тому, підходи до їх обґрунтування, науковці здійснюють не адекватно [8; 20; 26; 34; 63].

<b>Підходи</b>	<b>Методи</b>	<b>Науковці</b>
Управління процесом передачі і сприйняття вербальної, наочної та практичної навчальної інформації	<i>словесні, наочні і практичні</i>	Є. Я. Галант, Н. М. Верзилін, Д. О. Лордкіпарідзе
Управління залежно від основних дидактичних завдань	<i>організації діяльності в період здобуття знань, формування умінь та навичок, творчої діяльності, закріплення, перевірки знань</i>	М. А. Данилов, Б. П. Єсіпов
Управління за видами пізнавальної діяльності суб'єктів учіння	<i>пояснювально-ілюстративні, репродуктивні, проблемного викладу, частково-пошукові</i>	М. М. Скаткін, І. Я. Лернер
Управління за ступенем організації керівництва навчальною працею	<i>навчальна робота під керівництвом викладача і самостійна робота суб'єктів учіння</i>	П. І. Підкасистий, В. Ф. Паламарчук, В. І. Паламарчук

Аналіз літературних джерел свідчить, що нині вдалішою, з позицій системного підходу до надання освітніх послуг в процесі учіння, є класифікація методів організації процесу засвоєння знань, формування умінь та навичок суб'єктів учіння, пізнання ними предметів і явищ, в основі якої знаходяться оптимальні елементи опосередкування, регулювання і контролю за учінням. На підставі названих ознак, науковці виокремлюють три основні управлінські групи методів менеджменту процесу учіння: організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності; стимулювання і мотивації учіння; контролю і самоконтролю за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності. Розглянемо зміст методів за цією класифікацією.

Перша група включає методи управління організацією і здійсненням навчально-пізнавальної діяльності. Вона системно структурована за підгрупами. Кожна структурна підгрупа включає відповідні специфічні методи. Серед них найвагоміші:

Підгрупи	Методи	Суттєвий зміст
<b>1. Словесні методи.</b> Зовнішній вигляд управлінської навчальної дії як форма. Внутрішній зміст управлінської дії як метод	Бесіди	Спосіб управління учінням, що передбачає запитання – відповідь. Бесіда буває: <b>репродуктивна</b> (відтворення відтворення вивченого матеріалу); <b>евристична</b> (від слова “еврика” – знайшов) потребує активних роздумів, спрямованих на створення проблемних ситуацій, які слід розв’язувати на основі всебічного аналізу цих ситуацій; <b>катехізисна</b> (передбачає відтворення студентами відповідей, які потребують тренування пам’яті)
	Розповіді	Послідовний монологічний виклад змісту навчального матеріалу, який використовується для послідовного, систематизованого, дохідливого, емоційного повідомлення знань. Використовується здебільшого при проведенні практичних занять
	Лекції	Монологічний або проблемний, інтерактивний спосіб викладу навчального матеріалу та навчальної взаємодії суб’єктів викладання і учіння
<b>2. Наочні методи процесу навчання.</b> Вони можуть використовуватися функціонально як засіб і метод навчального процесу	Ілюстрування	Використовується з метою створення у суб’єктів учіння усвідомленого, чіткого і яскравого образу явища, що вивчається. Для ілюстрації використовують: макети, моделі, муляжі; твори образотворчого мистецтва, фрагменти фільмів, літературних, музичних, наукових творів; символічні посібники типу карт, графіків, діаграм

	Демонстрування	Управління процесом наочно-чуттєвого ознайомлення суб’єктів учіння з явищами, процесами, об’єктами в їх природному вигляді. Це – демонстрація навчальних і художніх фільмів, їх фрагментів, наукових експериментів, реальних процесів у суспільстві
	Самостійного спостереження	Використовується найбільш ефективно в управлінському процесі навчальної практики, екскурсії. В його основі – безпосереднє сприймання явищ дійсності
<b>3. Практичні методи навчання</b>	Вправ	Знаходить своє застосування тоді, коли суб’єкти учіння виконують багаторазові дії, тобто тренуються у застосуванні засвоєного матеріалу на практиці. Види вправ: вступні, пробні, тренувальні, творчі, контрольні, усні, письмові, лабораторно-практичні, виробничо-трудова тощо
	Лабораторний	Управління навчальною взаємодією педагога і суб’єктів учіння на основі відтворення ними природних процесів і результатів, отриманих раніше наукою. Навчально-розвиваючий ефект лабораторної роботи виявляється в активній мобілізації студентами своїх творчих сил, у виробленні уміння підходити до об’єкту, що вивчається з різних дослідницьких позицій
	Репродуктивно-проблемний	Передбачає управління процесом використання одного із компонентів логіки вивчення навчального матеріалу – від часткового до загального або від загального до часткового
	Самостійної роботи суб’єктів	Управління процесом, як загалом так і творчої оцінки суб’єктів учіння у пізнанні нових понять, явищ і за-

	<i>учіння з навчальною літературою</i>	конів розвитку природи і суспільства
	<i>Заліково-екзаменаційний</i>	Забезпечує взаємодію викладача з студентами з метою підведення підсумків вивчення навчальних дисциплін

**Друга група** – це методи стимулювання та мотивації учіння. Вони спрямовані на стимулювання активної навчально-пізнавальної діяльності суб'єктів учіння. В основі їх змісту є стимулювання інтересу, обов'язку і відповідальності за навчання. Прийомами стимулювання можуть бути: ситуація новизни, подиву, образності у навчанні; роз'яснення значимості учіння, пред'явлення навчальних вимог, заохочення і покарання в учінні тощо. Науковцями обґрунтовані такі методи цієї групи:

№ пор.	Методи	Основний зміст
1	<i>Пізнавальної гри</i>	В його основі управлінські прийоми менеджера щодо створення ситуації, яка моделює реальність, з якої педагог пропонує суб'єктам учіння знайти вихід. Емоційно-піднесена обстановка, за рахунок імпровізації у процесі гри має спонукальний вплив
2	<i>Навчальної дискусії</i>	Являє собою організаційний процес обміну думками, який організується педагогом-менеджером, і в яких суб'єкт учіння відстоює особисті суб'єктивні точки зору по проблемним питанням навчального заняття. Дискусія виконує навчальну функцію попередньої підготовки свідомості студентів до засвоєння теорій, ідей, закономірностей, узагальнень, істини
3	<i>Стимулюючого впливу освітнього змісту</i>	Передбачає організаційну підготовку педагогом такого змісту навчальної лекції, практичного заняття, щоб він став джерелом інтересу суб'єктів учіння до своєї навчально-пізнавальної діяльності. Прийомами, можуть бути: створення новизни навчального матеріалу, акту-

		альності; наближення змісту теми навчальної дисципліни до сучасних його досліджень, до явищ суспільно-політичного життя країни, світу тощо
4	<i>Роз'яснення значимості здобуття освіти</i>	Передбачає організацію педагогом-менеджером роз'яснення навчально-пізнавальної діяльності суб'єкта учіння в особистому та суспільному житті. Це – з життя відомих менеджерів, за фахом; позитивні аспекти рейтингової оцінки своєї майбутньої професії; значення професійної компетентності при влаштуванні на престижні посади при працевлаштуванні; роль спеціальності в державі тощо
5	<i>Пред'явлення навчальних вимог</i>	Визначається критеріями оцінки знань з фахових дисциплін, нормативними вимогами держави, суспільства до навчання. Його ефективність зумовлена врахування педагогом вимоги методів привчання суб'єктів учіння до виконання навчальних вимог. Відсутність цих вимог може викликати негативне ставлення до навчально-пізнавальної діяльності
6	<i>Заохочення й осудження в учінні</i>	Застосовується педагогом-менеджером з метою підтримки і розвитку позитивних начал у навчально-пізнавальній діяльності суб'єктів учіння. Застосовується у вимушених ситуаціях і виконує функцію попередження у гальмуванні процесу оволодіння спеціальними знаннями. Нормами можуть бути: несхвалення, зауваження, попередження тощо

**Третя група:** *методи контролю і самоконтролю у навчанні.* Вони поділяються на методи контролю з боку педагога і самоконтроль та взаємоконтроль суб'єктів учіння. Залежно від організації контрольних зрізів, джерел інформації, способів отримання та обробки даних науковцями обґрунтовано такі методи:

№ пор.	Методи	Основний зміст
1	Усього контролю	Спосіб організації індивідуального або фронтального опитування суб'єктів учіння у процесі практичних занять на заліках, іспитих

2	Письмового контролю	Застосовується на будь-яких заняттях з навчальних дисциплін та заліках і іспитах. Педагог-менеджер готує навчальні питання, продумує або складає план організаційного процесу проведення
3	Машинного контролю	Використовується в організаційному процесі контрольних програмних вправ. До всіх суб'єктів висуваються однакові вимоги, що забезпечують використання однакових за кількістю і складністю контрольних завдань, запитань
4	Тестового контролю	Можуть бути без машинними і машинними. В основі такого контролю лежать тести – спеціальні завдання, виконання (чи невиконання) яких свідчить про наявність (або відсутність) у суб'єктів учіння певних знань

Таким чином, в процесі теоретичного та емпіричного дослідження науковці опрацювали досить розгалужену класифікацію методів управління процесом навчання. Їх оптимальний вибір у практичній викладацькій та навчально-пізнавальній діяльності надає можливість інтенсифікації процес надання освітніх послуг у навчальних закладах. Але, тільки **оптимальний вибір** застосування методів навчання забезпечать рівень знань суб'єктів учіння, виховувати у них потребу у свідомій, творчій навчальній праці.

Водночас, аналіз науково-літературних джерел свідчить, що успіх ефективного надання освітніх послуг у процесі навчання залежить не тільки від оптимального вибору методів управління, але і від засобів досягнення цілей. Не дивлячись на те, що засоби процесу навчання застосовуються на практиці впродовж багатьох століть, їх теоретична розробка продовжує залишатись однією із найбільш складних проблем для менеджменту сучасної дидактики. До сутності, змісту, класифікації засобів менеджменту процесу навчання науковці підходять не однозначно.

М. М. Фіцула визначає засоби організації процесу навчання як допоміжні матеріали в процесі організації учіння. Н. П. Волкова – як матеріально-технічні. Н. Є. Мойсеюк – різноманітні

матеріали і знаряддя навчального процесу. Більш ширше визначають засоби процесу навчання С. С. Пальчевський і Г. М. Коджаспірова.

Так, Степан Сергійович до засобів процесу навчання відносить допоміжні матеріально-технічні засоби, матеріали, знаряддя, поліграфічну продукцію, яким властиві специфічні дидактичні функції і які в поєднанні з живим словом суб'єкта викладання досягається навчальна мета [28, 281].

Галина Михайлівна визначає дидактичні засоби, як сукупність матеріальних об'єктів і предметів духовної культури, які використовуються для організації та здійснення педагогічного процесу і виконуючих різнобічні функції пізнавальної загрузки та наочності. При цьому виокремлює такі: відображення багатобразності конкретних явищ, предметів навколишнього світу; організації сприймання і спостереження суб'єктами учіння реальної дійсності; впливу на сенсорну сферу суб'єкта учіння, його спостережливості, мислення, уяву; стимулювання пізнавальної та творчої активності, сприяння розвитку зацікавленості до навчання; сприяння зміцненню довго тривалості пам'яті; сприяння узагальненню предметів та явищ; підвищення якості засвоєння, знань, їх зрозумілому і свідомому запам'ятовуванню [Коджаспірова Г. М. Педагогіка: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – С. 439].

Отже, науковці підходять до сутності, класифікації менеджменту дидактичних засобів підходять не адекватно. Але узагальнюючи можна сказати, що **засоби навчання** є:

**Всі пристосування і джерела, які допомагають суб'єктам навчального процесу ефективно здійснювати дидактичні завдання. Це – живе слово викладача, підручники, посібники, моделі, муляжі, діафільми, телефільми, література, мистецтво тощо.**

Але розглядаючи класифікацію дидактичних засобів, які сприяють ефективному менеджменту процесу навчання, необхідно визначити їх **зовнішню і внутрішню специфіку**. Зовнішня сторона засобу – це його форма реалізації. Внутрішня сто-

рона характеризується змістом того чи іншого засобу впливу на навчальні дії. Але в сучасній дидактичній літературі менеджменту ці особливості у повній мірі не враховуються.

Загалом в навчальній літературі висвітлюються види дидактичних засобів процесу навчання такі, як показано на рисунку:



Але, виходячи із досліджень В. Оконя, В. Оніщука, В. Паламарчука, С. Пальчевського, інших науковців, засоби менеджменту надання освітніх послуг в процесі навчання поділяються на **прості** та **складні**.

До **простих** науковці відносять:

№ пор.	Засоби	Основний зміст
1	Словесні	Слово педагога-менеджера, підручники, навчальні посібники, інші друковані матеріали
2	Наочні	За прикметами внутрішньої і зовнішньої структури можна віднести: натуральні предмети та явища (об'єкти навколишньої дійсності, колекції на-

		туральних предметів, зразки їх виробничої обробки тощо); препарувальні та консервовані предмети (чучела прахів, звірів, гербарії рослин тощо); плескати реальні відображення природи та суспільних процесів (картини, таблиці); об'ємні реальні відображення (муляжі, макети, моделі тощо); абстраговані відображення (схеми, графіки, картосхеми, карти тощо)
3	Література	Літературні твори загалом, або їх фрагменти. Усвідомлюючи образно-емоційний світ автора, співпереживаючи героям, вони сприяють розвитку уяви, образного і понятійного мислення суб'єктів учіння
4	Мистецтво	Репродукції картин, фрагменти музичних творів, фотокопії творів архітектури, пам'яток історії тощо, сприяють розвитку навчально-пізнавальних мотивів і потреб
5	Прості візуальні пристрої, інші.	Всі реальні предмети, які мають дидактичну функцію. Це – об'єкти природного і соціального довкілля, промислові вироби, прилади, інструменти, апарати тощо

До **складних** науковці (Н. Є. Мойсеюк, В. А. Оніщук, С. С. Пальчевський, інші) відносять:

№ пор.	Засоби	Основний зміст
1	Механічні візуальні пристрої	Мікроскоп, кодоскоп, всі дидактичні матеріали для епіпроекції
2	Аудіозасоби	Програвач, магнітофон, радіо
3	Аудіовізуальні засоби	Навч. кінофільми, телебачення, відео
4	Автоматизуючі процес навчання засоби	Лінгвістичні кабінети, комп'ютери, інформаційні системи, телекомунікації, ін.

Отже, в процесі розвитку процесу навчання в освітніх закладах, формувались дидактичні засоби, які сприяли інтенсифікації та оптимізації процесу навчально-пізнавальної діяльності. В умовах глобального розвитку сучасних знань в різноманітних

галузях людської діяльності, значення засобів навчання буде збільшуватися. Вони будуть займати все більший діапазон в системі освіти і навчання.

Узагальнюючи сказане можна визначити шість основних умов, які визначають **вибір методів та засобів навчання** [19; 26; 30; 34; 64]:

1. Відповідність їх принципам навчання.
2. Відповідність їх цілям та завданням навчання.
3. Відповідність їх змісту даної теми заняття.
4. Відповідність їх навчальним можливостям студентів (інтелектуальним, психологічним, морально-етичним тощо).
5. Відповідність наявним умовам та часу відведення на навчання.
6. Відповідність їх можливостям викладача.

Таким чином за останні десятиріччя, починаючи з 60-х років ХХ століття, дидактики-методологи та методисти опрацювали досить розгалужену класифікацію дидактичного менеджменту методів та засобів управління процесом надання освітніх послуг у навчальних закладах. Їх оптимальний вибір у практичній діяльності викладача дає йому змогу ефективно організувати навчально-пізнавальну працю суб'єктів учіння. Тільки правильний вибір і застосування засобів та методів організаційного управління процесом засвоєння знань, формування умінь та навичок у суб'єктів учіння можуть забезпечити високу ефективність і виховувати у них потребу в систематичній, свідомій, творчій навчальній праці.

#### 4.2.4. Дидактичний інноваційний менеджмент інтерактивного навчання

Розвиток теорії і практики освітнього менеджменту в сучасних умовах модернізації управління всіх сфер життєдіяльності держави і суспільства, перетворився в основну рушійну силу сучасного освітнього процесу. Він стає фактором якості вітчиз-

няної освіти в період її розбудови. Зазнають змін мета, завдання, зміст управління освітніми системами, змінюються стиль і система освітнього менеджменту, підвищується відповідальність керівників навчальних закладів за наслідки прийнятих рішень. Управлінська діяльність в галузі освіти стає професією, яка потребує підвищення компетентності управлінців усіх рівнів. Здійснити це можливо лише при умові запровадження сучасних інноваційних освітніх технологій.

У методичній і науковій літературі розглянуто значна кількість різноманітних підходів до форм, методів менеджменту інноваційної навчально-пізнавальної діяльності і особово-творчої співпраці на рівні викладач–студенти. Серед них — в дисертаційних дослідженнях науковців: Л. А. Аврамчук, О. В. Євдокимова, В. І. Клочко, З. М. Корневої, Л. М. Таборовець, ін.; в підручниках, посібниках: І. Д. Беха, В. І. Бондара, М. Й. Варія, С. С. Вітвицької, Н. Е. Гронлунд, І. М. Дичківської, М. Б. Євтуха, І. А. Зязюна, Л. М. Карамушки, Г. О. Ковальчук, О. Г. Кучерявого, С. С. Пальчевського, О. Пометун, М. М. Фіцули, ін. Окремі сторони інноваційного навчання розкриваються в психолого-педагогічних періодичних виданнях. Отже проблеми інноваційного навчання достатньо ґрунтовно досліджувались науковцями. Але, необхідно відмітити, що окремі суттєві сторони даного процесу залишились, у повній мірі, не визначеними. Особливо це стосується дидактичного менеджменту.

В навчальній літературі, дослідники розглядаючи проблеми інноваційного дидактичного менеджменту, значну увагу приділяють технології, методиці *“інтерактивного навчання”* (від англ. *inter* — поміж-, серед-, взаємо-, *act* — діяти, отже *interact* — взаємодіяти). Визначають це навчання як відносно нове. Його ввів у 1975 р. німецький дослідник Ганс Фріц. **На основі досліджень, можна визначити інтерактивне навчання — як взаємодію суб'єктів викладання і учіння, знаходження їх у режимі бесіди, діалогу, спільної дії.** Його загальна освітня мета — *створити умови для залучення всіх суб'єктів учіння до процесу пізнання, надання кожному розуміти і рефлексу вати з приводу*



того, що він знає і думає. З мети можна визначити основні, з точки зору загальнолюдської моралі і законодавчих та нормативних документів, завдання. Це:

Вироблення життєвих загальнолюдських моральних цінностей; створення умов колективізму, співпраці, взаємодії; створення позитивного психологічного клімату, де кожен відчуває свою значущість, інтелектуальну спроможність, новаторство; формування у суб'єктів учіння навичок продуктивного спілкування в умовах навчального процесу; розвиток вмінь аргументувати свою точку зору, чітко формулювати і ясно висловлювати свої думки; розвиток здібностей аналізувати складні ситуації, причини їх виникнення, знаходити способи та засоби їх розв'язання; виявляти головне і другорядне; вдосконалювати процеси уваги, пам'яті і мислення тощо.

Дидактичний менеджмент інтерактивного навчання передбачає специфіку забезпечення активності педагогів-менеджерів, і обумовлений наступними **особливостями**:

- 1) "Змушена активність", примусова активізація їх мислення в процесі менеджменту надання освітніх послуг;
- 2) Менеджмент процесу підвищення емоційного включення суб'єктів учіння творчим характером заняття;
- 3) Менеджмент константи безпосередньої взаємодії суб'єктів учіння між собою, а також із педагогом;
- 4) Менеджмент процесу формуванням колективних зусиль для інтенсифікації засвоєння знань, формування умінь та навичок.

Бажано, також враховувати, що інтерактивне навчання націлене на розвиток пізнавальної сфери суб'єктів учіння, і свідоме, активне осмислення та засвоєння ними інформації, але використання її можливо тільки тоді, коли вони уже володіють основами необхідної інформації, отриманої, як правило, традиційними методами. Тому не бажано протиставляти традиційні і інноваційні методи. Бажано знаходити розумні їх поєд-

нання і використовувати сильні сторони залежно від завдань навчального процесу і ситуацій, які виникають.

В навчальній літературі визначається, що основними умовами організації інтерактивного навчання є [1; 9; 19; 32; 62]:

- 1) проблемність; 2) співробітництво і кооперація; колективна взаємодія; 3) управління формуванням і розвитком індивідуально-психологічних особливостей суб'єктів учіння, залучення їх у постійну активну діяльність (виступати на заняттях, аналізувати, оцінювати, класифікувати тощо); 4) зміна моделі викладача: він співорганізатор, партнер, інтерпретатор, консультант (традиційно – організатор, інформатор, консультант).

Важливе значення в процесі інтерактивного навчання мають зв'язки між суб'єктами учіння, їхня взаємодія та співпраця. Результати навчально-пізнавальної діяльності досягаються взаємними зусиллями учасників процесу, суб'єкти учіння беруть на себе спільну з педагогом відповідальність за результати освіти. Але проведені дослідження свідчать, що такі зусилля бувають не завжди.

Так, у вищих сьогодні, у процесі менеджменту підготовки майбутнього спеціаліста пануючою є тенденція щодо зниження рівня їх активності в навчально-пізнавальній діяльності. Це пов'язано, насамперед з тим, що викладачі вищого навчального закладу надають перевагу лекційним заняттям. Лекції лише інколи перериваються обговоренням певної проблеми або бесідою. Дехто, але достатньо рідко, включає в процес навчання гру, розігрування рольової ситуації або роботу в малих групах. За даними досліджень домінуючою є ситуація, коли лише 23 % викладачів вважають проблемну лекцію основним методом навчання; тільки 14 % – систематично включають в лекцію елементи майбутньої роботи та дискусії.

Важливе місце в інтерактивному навчанні займають технологія і методика дидактичного менеджменту інтерактивного навчання. Дослідники його технологію поділяють, в основному, на **чотири групи: фронтальні розвивальні технології, ін-**

### **теракивного колективно-групового навчання, ситуативного навчання та навчання у дискусії.**

Розробка інноваційних моделей дидактичного менеджменту зазвичай науковці пов'язують з кількома видами діяльності:

1) пошуками по лінії репродуктивного менеджменту процесу навчання (“індивідуально визначена система освіти”, “персоналізована система навчання”, “групове — індивідуальне навчання”), конкретно дидактична основа якого пов'язана з розвитком програмованого навчання;

2) пошуки по лінії дослідницького, інноваційного дидактичного менеджменту в рамках якого процес навчання організується як пошук пізнавально-прикладної, практичної навчальної інформації (нових інструментальних знань про навчальні предмети та явища);

3) використання в дидактичному менеджменті моделі навчальної дискусії, характерними рисами якої є насамперед обмін знаннями, повідомленнями; заохочування різних оглядових точок і підходів; можливість критикувати або відхиляти любе із запропонованих суджень; вироблення колективного, як правило, компромісного рішення;

4) менеджмент організації навчальної діяльності на основі ігрової моделі, яка передбачає включення в процес навчання імітаційних ігор, тренінгів і вправ при максимальній активності суб'єктів учіння.

Названі технологічні пошуки підтверджуються експериментальними даними. Так, аналіз науково-прикладних досліджень свідчить, що при лекційній подачі навчальної інформації засвоюється не більше 20 % інформації, у той же час у дискусійному процесі навчання — 75 %, а в діловій грі — біля 90 %. Тому сучасний дидактичний менеджмент передбачає управління організаційним процесом за модельованою навчальною дискусією чи на основі ігрової моделі. Названі моделі дидактичного менеджменту мають тісний зв'язок: у їх основі організація активної діяльності суб'єктів учіння з пошуку та прийняття рішень відповідних тем організації проведення внутрішньогрупової і міжгрупової дискусії з проблем, які відображають реальний процес.

Дидактичний менеджмент названих технологій організації надання освітніх послуг має цілий спектр методологічних переваг. Ці переваги обумовлені активним, емоційно влаштованим спілкуванні учасників заняття один з одним і з педагогом. Але, оптимально-інтенсивний дидактичний менеджмент педагога в режимі інтенсивного учіння, залежить від кількох умов.

**Перша умова** — відповідність можливостей педагога-менеджера цільовому компоненту даної технології (гра, тренінг, вправи). Залежно від мети вибраної технології педагогу приходится виступати у тому чи іншому амплуа — або в ролі організатора-лідера, або комунікативника, або у випадку управління конфліктом у ролі психолога.

**Друга умова** — наявність у педагога-менеджера професійного досвіду участі в груповій взаємодії. Для цього він має володіти як діалогом, так і муліологом (муліі ... від лат. *mu/tum* — багато) — структурованим діалогом. Діалогічне спілкування дуже важливе тому, що є необхідною умовою безпосередньо “суб'єкт-суб'єктивних” відношень у протизагу традиційним “суб'єкт-об'єктивним”.

**Третя умова** дидактичного менеджменту оптимально-інтенсивного процесу навчання пов'язано з відповідною особистісною спрямованістю самого педагога-менеджера. Інколи, із ентузіазмом зустрів нову технологію, сприйняв її чисто інтелектуально і професіонально, педагог може відмовитися від неї після першого ж апробування за внутрішніми, не завжди усвідомленими для нього причинами. Зазвичай це причини, пов'язані із боязню “опинитися не на висоті”, дискредитувати свій професійний авторитет.

Важливе значення у технологіях, організаційних формах процесу учіння мають методи менеджменту інтерактивного навчання. Вони мають свою перевагу перед класичними. Розумне і цілеспрямоване їх використання значно оптимізує і інтенсифікує процес надання освітніх послуг, створює атмосферу напруженого пошуку, викликає у суб'єктів учіння позитивні емоції і переживання. Серед них вагоме місце займають наступні:

№ пор.	Методи	Суттєвий зміст
1	<i>Ділової гри</i>	Менеджмент імітації, ситуацій, моделюючих професійну чи іншу діяльність шляхом гри, за відповідними правилами
2	<i>Драматизації і театралізації</i>	Менеджмент інсценування, розігрування за ролями змісту навчального матеріалу на занятті. Театральні вистави різних жанрів згідно навчального матеріалу поза аудиторний час, з декораціями та іншими атрибутами
3	<i>Дискусії</i>	Менеджмент процесу мобілізації практичних і теоретичних знань, поглядів суб'єктів учіння на проблему, що розглядається
4	<i>Мозкової атаки</i>	Менеджмент організації брейнстормінгу – активізації мислених процесів шляхом спільного пошуку рішення складної проблеми. Метод не тільки навчає культурі спільного обговорення ідей, але і навчає долати стереотипи та шаблони мислення
5	<i>Синетики</i>	Менеджмент процесу колективної творчої діяльності та навчального дослідження, заснований на цілеспрямованому використанні інтуїтивно-образного, метафоричного мислення учасників
6	<i>Інверсії</i>	Менеджмент процесу перевертання, перестановки слів, речей, явищ, порушуючи їх порядок; доказу тези, протилежної тій, яку тільки що була доказана
7	<i>Фокальних об'єктів</i>	Менеджмент використання прикмет кількох випадково вибраних об'єктів переносять на розгляданий (фокальний, тобто той, який знаходиться у фокусі уваги) об'єкт, в результаті чого отримується незвичне сполучення, яке дозволяє подолати психологічну інерцію і рутинність
8	<i>Евристичних питань</i>	Менеджмент процесу для збору додаткової інформації в умовах проблемної ситуації або для упорядкованості наявної інформації в процесі вирішення творчих завдань

9	<i>Ситуаційного аналізу</i>	Використовується в процесі виникнення тієї, чи іншої ситуації у процесі учіння. Він виражає думку Квінтіліана, який рекомендував своїм учням ставити перед собою сім питань: хто? (суб'єкт), що? (об'єкт), навіщо? (мета), де? (місце), чим? (засіб), як? (метод), коли? (час). Якщо ці питання у відповідній послідовності поєднати між собою (1-2, 1-3, і т. д., до 1-7; 2-1, 2-2 ... 2-7 і т. д.), вони народжують масу нових, інколи цілковито несподіваних питань. Суб'єкти учіння, ознайомившись з описом проблеми, самостійно аналізують ситуацію, діагностують проблему й надають свої ідеї й рішення в дискусії з іншими
---	-----------------------------	---

Названі активні методи інтерактивного навчання мають свою перевагу перед класичними. Методика, технологія використання їх пред'являють підвищені вимоги до майстерності педагога-менеджера. Мова йде не стільки про його базові компетенції, скільки про методичні, які є основним інструментом інноваційного навчання. Вони дозволяють суб'єктам викладання управляти своїми базовими методичними компетенціями в умовах надання освітніх послуг, дозволяють тим хто ними оволодів, адаптувати свої знання до нових обставин, цілей і завдань процесу учіння.

Методичні компетенції призначені забезпечити такі компетенції-здібності педагога-менеджера, як: підвищену адаптивність його індивідуальних і групових навичок; підвищену направленість до автономного прийняття рішення; емоційну схильність до надання освітніх послуг в умовах змін.

Новизна використання педагогами інноваційного дидактичного менеджменту знаходиться у тому, що його методичні компетенції використовуються тільки при інтенсивних технологіях процесу навчання. Використовуючи інноваційну методику надання освітніх послуг кожен педагог вносить свій вклад у творчий розвиток суб'єктів учіння, готовності до практичної життєдіяльності. Добре відомо, що при інтерактивній взаємодії навіть самі сором'язливі і несміливі суб'єкти учіння, які уника-

ють любої публічної комунікації, як правило, стають активними учасниками ігор і вправ, чим вносять свій вклад у рішення, яке приймає навчальна підгрупа.

Спираючись на сказане можна підкреслити, що основними змістовними напрямками забезпечення ефективності інноваційного дидактичного менеджменту процесу надання освітніх послуг можуть бути наступні:

- | <b>№ пор.</b> | <b>Змістові напрями</b>  |
|---------------|--|
| 1             | Оптимально-ефективне забезпечення вищим керівництвом навчального закладу управління процесом отримання і накопичення нових знань в області як предмета викладання, так і форм, методів, засобів викладання із врахуванням особистісної характеристики студентів  |
| 2             | Підготовка, перепідготовка викладачів з метою достатньо широкого впровадження нових технологій навчання, особливо інтерактивного, розвивального, модульно-рейтингового, проектного, сугестопедичного ХЕТвоД та ін.   |
| 3             | Оптимізація та інтенсифікація в процесі учіння інтерактивних форм організації навчального процесу, що є важливою передумовою здобуття знань, формування умінь та навичок, на рівні їх практичного застосування   |
| 4             | Формування у педагогів-менеджерів умінь оптимального використання інтерактивних методів навчально-пізнавальної діяльності, особливо різноманітних способів проведення дидактичної гри, яка спрямована на досягнення навчальної мети і робить навчальний процес цікавішим, і являється однією із основних форм підвищення ефективності підготовки спеціаліста |
| 5             | Комплексне планування та конкретизація задач впровадження інноваційних технологій, методик дидактичного менеджменту  |

- 6 Конкретизація змісту інформаційної навально-пізнавальної діяльності відповідно до критеріїв компетентності фахівця
- 7 Забезпечення наукових підходів до диференціації та індивідуалізації в системі надання освітніх послуг
- 8 Науково-дослідна робота закладу освіти з питань знаходження та впровадження спеціальних інноваційних форм, методів дидактичного менеджменту
- 9 Поглиблення мотивації викладацької діяльності професорсько-викладацького складу ВНЗ, їх науково-дослідної та методичної роботи, і загалом підвищення інтересу до ефективного менеджменту підготовки спеціаліста в галузі освіти

Дані, інші визначені змістовні напрямки інноваційного дидактичного менеджменту, що слугує підвищенню ефективності надання освітніх послуг не можливо без забезпечення максимальної дієздатності та функціонально-компетентної напруженості основних суб'єктів процесу навчальної, освітньої та навально-пізнавальної діяльності. Серед них центральне місце належить викладачу. Науковці В. М. Андросюк, І. С. Бахов, С. С. Вітвіцька, І. А. Зязюн, С. Д. Резнік, Р. К. Серьожникова, М. М. Фіцула відзначають, що сучасний суб'єкт викладацької діяльності знає свій предмет навчання, але технологія та методика його викладання потребує постійного вдосконалення.

Таким чином, можна констатувати, що активний інноваційний інтерактивний режим дидактичного менеджменту надання освітніх послуг є найбільш бажаним і виправданим у системі навчальна — пізнавальна діяльність суб'єктів учіння. Щоб бути ефективно задіяними у ньому, суб'єкти викладання мають використовувати повсякденний інструментарій і відповідні технологічні етапи. Думка переважної частини педагогів про необхідність затрати багато часу на інтерактивне навчання — є хибною. Необхідно змінювати погляди на освітню діяльність як на само собою класичну систему засвоєння знань. Технологія ін-

новаційного інтерактивного навчання — це така організація навчального процесу, при якій неможливо не брати участь у пізнавальному процесі: кожен суб'єкт учіння або має відповідне рольове завдання, за яке він повинен звітувати, або від його діяльності залежить якість виконання поставлених перед групою пізнавальних завдань. Водночас при підготовці менеджера освітньої організації у вишах необхідно підкреслити, що методика інноваційного інтерактивного навчання має двояке значення: він готується, по-перше як управлінець, і у той же час як педагог-менеджер, організатор навчально-пізнавальної діяльності суб'єктів учіння. Отримані у вищому навчальному закладі знання, практичні уміння та навички буде використовуватися ним у викладацькій діяльності.

## **Міні-модуль 4.3. Теоретичні основи менеджменту культурно-виховного процесу в освітній організації**

### **4.3.1. Менеджмент культурно-виховної роботи в закладі освіти**

В історії людства є доленосні проблеми, які завжди були в центрі уваги суспільства і держави. Саме такими проблемами були і є: сутність та зміст виховання особистості. Ці проблеми стояли гостро в періоди античності і середньовіччя, епох Відродження і Просвітництва, Нового часу і сучасності. В Україні вершиною педагогічної думки XII ст. було обґрунтування менеджменту виховання нового покоління громадян, не релігійною, а світською особою, київським князем Володимиром Всеволодовичем Мономахом (1053–1125), мудрим, політичним діячем, який відстоював державну єдність Київської Русі. В його “Повчаннях”, через настанови молоді, він виклав своє бачення проблеми підготовки і виховання підростаючого покоління, підкреслював, що треба мати душі чисті, непорочні, тіла худі, лагідну бесіду і в міру слово господне: при їді й питті без галасу великого бути, при старших — мовчати, премудрих — слухати, старшим — покорятися, з рівними і меншими — приязнь мати; без лукавства розмовляти, багато розуміти; не лютувати словом, не хулити розмовою. На прикладі свого батька та особистому досвіді обґрунтував важливість прикладу у вихованні, закликав до працьовитості. Твердив, що молодь тоді досягне вершин, коли не боїтиметься труднощів, боротиметься проти проявів лінощів, вчив добродійного ставлення до дітей сиріт, жінок-вдів, поваги дітей до навчання, прагнення до освіти, любові до рідної землі. Його ідеї знайшли свій подальший розвиток у педагогічній думці українського та інших слов'янських народів.

Сьогодні, як відзначають науковці (Л. В. Кондрашова, Н. І. Зеленкова, О. О. Лаврентьєва, О. П. Лучанінова, ін.) в умо-

вах величезних змін у соціальному, економічному та політичному житті держави постала проблема радикальної перебудови у сфері виховання, **мета якої формувати всебічно й гармонійно розвинену, творчу та активну людину стає актуальною проблемою.** В Україні історично склалася своя система виховання, яка максимально враховує національні риси і самобутність українського народу. Головною метою виховання на сучасному етапі, як зазначено у Концепції національного виховання, є передача молодому поколінню соціального досвіду, багатства духовної культури народу, його національної ментальності, своєрідності погляду і на цій основі формування особистісних рис громадянина України, які включають в себе національну самосвідомість, розвинені духовність, моральну, художньо-естетичну, правову, трудову, розумову, фізичну, екологічну культуру, розвиток індивідуальних здібностей і таланту.

Проблема становлення культурно-виховної системи менеджменту в різних умовах розглядається у наукових працях дослідників: Л. Белова (соціологічний аспект менеджменту створення виховної системи ВНЗ), В. Демчук (менеджмент виховної системи вищого навчального закладу в контексті Болонського процесу), Л. Новікова (менеджмент виховної системи школи); Ю. Кудрявцев, О. Макарова (основні принципи та закономірності функціонування і розвитку менеджменту виховних систем вищого навчального закладу); А. Архангельська (менеджмент виховної системи недержавного вишу); Ю. Ленюв (менеджмент виховної системи вищого навчального військового закладу), Н. Селіванова (менеджмент сучасних виховних систем школи); Г. Пономарьова (менеджмент системи виховної роботи у вищому закладі); О. Пономарьов (менеджмент виховної системи ВНЗ як компонент освітнього виховного середовища університету); Т. Бугаєва, Н. Гафурова (менеджмент виховного процесу у ВНЗ як виховна система).

Науковці наголошують, що жодна освітня система освіти не зможе ефективно виконувати свої функції, якщо вона не уявляє кінцеву мету свого впливу, а саме, образ якого представника суспільства вона хоче сформувати в нових поколіннях. Тому,

недооціненим залишається виховання як найскладніше, найвище з усіх мистецтв. Потреба суспільства, не тільки у кваліфікованих фахівцях, але і виховання нового типу високоморальної, творчої особистості, і, що має певні конкурентні переваги, здатна знайти й реалізувати себе в майбутній життєдіяльності, висувається на перше місце.

Тож на часі особлива роль в освіті належить вихованню, яке не може бути явищем другорядним, оскільки здобувач освіти має бути людиною з яскравою світоглядною позицією, культурою, духовністю, сформованими ідеалами, які формуються безпосередньо у процесі виховання; він має усвідомлювати, що наукові знання, найновіші виробничі технології мають сенс лише за умов, коли вони спиратимуться на високий рівень морально-духовної вихованості їх носіїв. Кожен суб'єкт учіння повинен розуміти, завчасно передбачати, якою мірою нові наукові відкриття, технології будуть сприяти людському розвитку.

До сьогодні менеджмент виховної системи закладів освіти на етапі її розбудови зумовлює необхідність оновлення концепцій менеджменту, підходів, технологій і методик організації виховної діяльності в освітніх закладах. Ці завдання знайшли своє підтвердження в Законах України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, Національній доктрині розвитку освіти України в XXI столітті, Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки, Концепції виховання особистості в умовах розвитку української державності, Концепції національного виховання студентської молоді, Стратегії національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 рр. Теоретико-методологічну вагу мають праці вітчизняних та зарубіжних учених-філософів щодо наукових підходів до аналізу функціонування виховних систем та виховання культури, духовності у студентської молоді в сучасній Україні (В. Андрущенко, С. Анісімов, О. Базалук, І. Бех, Є. Бистрицький, І. Зязюн, В. Кремень, С. Кримський, Б. Новіков, В. Шинкарук, С. Франк та ін.); педагогів (Є. Бондаревська, Б. Лихачов, О. Олексюк, Г. Пономарьова, Р. Сопівник, Г. Шевченко, Г. Філіпчук, В. Яковенко та ін.).

Науковці наголошують, що культурно-виховна робота в закладах освіти є невід'ємним складником всієї системи надання освітніх послуг. Притаманними їй формами, методами та засобами вона формує свідомість суб'єктів учіння, сприяє створенню позитивних умов для духовного, естетичного та культурного розвитку молоді через звернення до традиційних джерел загальнолюдської свідомості з метою виховання [1; 3; 8; 19; 32; 36].

Науковці наголошують, що *культурно-виховна робота* це:

Цілеспрямований вплив на суб'єктів учіння з метою формування у них високої загальнолюдської духовної культури та загальнолюдських моральних якостей, почуття патріотизму, національної свідомості, вірності традиціям Українського народу, задоволення їхніх естетичних потреб за допомогою культурно-просвітницьких заходів та організації дозвілля.

На думку науковців, культурно-виховний процес має свої специфічні **ознаки**, такі як: *цілеспрямованість, двосторонність, багатогранність, постійність (довготривалість), комплексність, віддаленість результатів. Рушійними силами культурно-вихованого процесу* в закладах освіти науковці, у своїй більшості, визначають на *двох рівнях зовнішніх і внутрішніх суперечностей*. Зовнішні суперечності виховання це — протиріччя: 1) невідповідність між виховними впливами освітніх організацій і сім'ї. Інколи батьки не дотримуються вимог, які висуває до їхніх дітей освітній заклад, внаслідок чого порушується єдність вимог, що негативно позначається на вихованні особистості; 2) зіткнення організованого виховного впливу освітнього закладу зі стихійним впливом на особистість оточення; 3) між окремими впливами суб'єктів викладання, які працюють в одному й тому ж закладі освіти. Вони не завжди дотримуються принципу єдності вимог, внаслідок чого у суб'єктів учіння формується ситуативна поведінка, пристосовництво, безпринципність; 4) між набутим негативним досвідом поведінки і новими умовами життя та діяльності. Передбачає існу-

вання сформованого стереотипу негативної поведінки, який характеризується наявністю стабільних негативних взаємозв'язків. На їх подолання спрямована культурно-виховна робота.

Внутрішні суперечності виховання це — протиріччя: 1) між необмеженими можливостями розвитку людини й обмежувачими умовами соціального життя. Дана суперечність передбачає створення оптимальних умов (побутових, психологічних, організацію навчально-виховного процесу) для розвитку та життєдіяльності особистості; 2) між зростаючими соціально значущими завданнями, які потрібно вирішувати вихованцю, і можливостями, що обмежують його дії, спрямовані на їх реалізацію. Це означає, що розвиток особистості може призупинитися, якщо не ставити перед вихованцем нових, ускладнених завдань; 3) між зовнішніми впливами і завданнями виховання. Виховний процес потрібно будувати так, щоб його зміст і форми реалізації не викликали супроти у вихованців; 4) протиріччя, також, між вимогами вихователя-менеджера і готовністю вихованців до їх сприймання; 5) між свідомістю вихованця і його діяльністю, поведінкою тощо.

Ефективність культурно-вихованої діяльності закладу залежить від знання менеджерами-вихователями сутності та змісту закономірностей процесу виховання, а також на яких принципах ці залежності враховуються. У свій час В. О. Сухомлинський підкреслював, що між виховними впливами на особистість існують десятки, сотні, тисячі закономірностей (як ми уже відмічали стійкі, повторюючи, об'єктивно існуючі зв'язки у вихованні, реалізація яких сприяє ефективному розвитку особистості). Науковці до визначення їх сутності, змісту підходять, з точки зору багатогранності і різноманітності процесу виховання, не адекватно. Водночас обґрунтовуються і визначаються більш основні. Узагальнюючи серед них можна виокремити наступні **закономірності**:

1. **Закономірність** залежності виховання від виховних відносин, які уже склалися в колективі, навколишньому середовищі, суспільстві. Ці відносини суттєво впливають на мотиваційну

сферу особистості. На їх основі формуються погляди вихованців, їх життєва позиція, мотиви поведінки, тобто весь комплекс причин і умов, який називають ставленням до виховання.

2. На думку науковця Г. І. Щукіної важливою закономірністю виховання є залежність його від інтенсивності впливу на “внутрішнє середовище особистості”, тобто на її мотиви діяльності і поведінки, настанови, ставлення, особливості емоційно-вольової та інтелектуальної сфер, які розвиваються як цілісне утворення.

3. Закономірність залежності виховання від сукупності різноманітних чинників, зумовлених соціальним середовищем. У виховному процесі взаємодіють і виховують: об’єкти, явища природи, створене людиною штучне середовище. Загалом, як відмічав В. І. Вернадський, культура людської цивілізації, яка складає ноосферу, що має планетарний характер.

4. Закономірність відповідності цілей організації дій (засобів), які допомагають їх реалізувати. Як відмічала Н. Є. Мойсеюк, поняття “організація” включає всю систему впливів, ставлень, умов, форм і методів роботи. Тому, якщо організація не відповідає цілі, виховний процес не досягає успіху. Все повинно бути в гармонійному, гуманному відношенні.

5. Залежність виховання від зв’язку інтеріоризації (вростання зовнішніх практичних дій у внутрішні розумові дії) та екстеріоризації (перехід внутрішніх чинників у зовнішні) у діяльності особистості. Відомо, що процес виховання певним чином зумовлений суперечністю між зовнішніми і внутрішніми умовами розвитку особистості, які, будучи протилежними, пов’язані між собою. Зовнішнє, об’єктивне, соціальне засвоюється вихованцем і стає внутрішнім, суб’єктивним, психічним і починає повному визначати ставлення особистості до навколишньої дійсності, про що ми уже говорили в перших темах першого модуля.

6. Закономірність залежності виховання і самовиховання. Ефективність процесу буде більш суттєвою, якщо вихованець активно і самостійно, також приймає у ньому участь, інші.

Виходячи із об’єктивних закономірностей виховного процесу, управління культурно-виховною роботою здійснюється на

основі відповідних принципів (положення, правила) виховання. Серед них вагомішими є:

Принцип єдності процесу навчання і виховання; природо-відповідності, врахування багатогранної й цілісної природи людини, вікових та індивідуальних особливостей; культуро-відповідності; гуманізації і демократизації; безперервності, послідовності, наступності; пошуковості і творчості; пріоритету національних культурно-виховних традицій; вивчення і врахування духовних запитів та інтересів суб’єктів учіння; організації самоврядування; інтегративності виховного процесу; оптимізації педагогічних вимог, спрямованих на підвищення ефективності виховання, інші.
---

Відповідно до мети культурно-виховної роботи в закладах освіти, на основі визначених закономірностей і принципів виховного процесу, спираючись на думки планетарно відомих особистостей, можна визначити основні якості, які необхідно сформувати у молоді.

Так, Й. В. Гете підкреслював, що недостатньо лише отримати знання, треба ще їх уміти застосувати. В. О. Сухомлинський обґрунтовував у своїх педагогічних творах, що в освітніх закладах необхідно виховувати суб’єкта учіння не як носія знань, а як людину, яка має жити в суспільстві і приносити йому користь. Тому менеджер виховного процесу при здійсненні виховного впливу на вихованців повинен завжди брати до уваги, що він формує у них загальнолюдські якості: **вміння жити разом з іншими людьми; вміння вчитися; вміння діяти; вміння жити взагалі.** А це значить, що суб’єктів учіння необхідно не лише озброювати системою знань, умінь і навичок, а й готувати до життєдіяльності, здатності активно і творчо працювати, діяти, саморозвиватися та вдосконалюватися інтелектуально, морально і фізично.

Завдання управлінської культурно-виховної роботи в освітніх закладах передбачають діяльність вихователів-менеджерів з:



- формування у молоді сучасних знань, правової культури, знання і дотримання законів України, прийнятих у ній морально-етичних норм;
- передавання молодому поколінню багатств духовної культури українського народу і на цій основі виховання почуття патріотизму, національної свідомості, громадянської відповідальності за долю рідної землі;
- виховання мовної культури, глибоке знання і володіння українською мовою як основою національної самобутності;
- шанобливого ставлення суб'єктів учіння до національних традицій, звичаїв, обрядів, культури, історії рідного народу, повага до батьків, родини, виховання почуття єдності поколінь, спільності культурної спадщини;
- виховання почуття господаря на своїй землі, любові до неї та відповідальності за її долю;
- стимулювання потреби у набутті знань і професійної майстерності, вироблення розуміння необхідності праці, як основи прогресу, запоруки матеріальних і культурних благ суспільства;
- засвоєння і дотримання загальнолюдських моральних якостей: працьовитості, справедливості, чесності, доброти, милосердя, толерантності;
- формування культури взаємин та спілкування між людьми, виховання поваги до людської гідності і честі юнаків та дівчат, почуття відповідальності та взаємоповаги у відносинах між ними;
- психологічній підготовці молоді до сімейного життя, формування культури сімейних відносин, статеве виховання юнаків і дівчат;
- розвитку високої художньо-естетичної культури на основі кращих зразків національної та світової культури художніх смаків, естетичних потреб і почуттів;
- виховання екологічної культури, розуміння необхідності гармонії людини з природою;
- створення умов для розвитку індивідуальних здібностей і таланту молоді, самореалізації особистості;

- забезпечення повноцінного фізичного розвитку молоді, як основи та невід'ємного елементу всебічного розвитку особистості.

Управління культурно-виховною діяльністю здійснюється згідно плану виховної роботи закладу освіти, його підрозділів, який складається кожного року та ухвалюється відповідними управлінськими структурами, згідно змістовних напрямів виховного впливу, організаційних виховних форм, засобів.

Практика виховної діяльності закладів освіти свідчить, що основними технологічними управлінськими напрямками та формами виховної роботи з суб'єктами учіння є:

- виховання під час навчальних занять та виховних (кураторських) годин;
- позаурочна (поза аудиторна) та індивідуальна робота;
- заняття в спортивних секціях, творчих колективах, клубах за інтересами;
- участь у підготовці та проведенні конкурсів, свят, тематичних вечорів, зльотів;
- робота в органах студентського самоврядування;
- виховна робота в гуртожитках, інші.

Загалом управління культурно-виховною діяльністю закладів освіти здійснюється за такими основними змістовними напрямками, як виховання: розумове; громадянське; морально-правове; художньо-естетичне; художньо-естетичне; трудове; екологічне; статеве; фізичне виховання та утвердження здорового способу життя.

Напрямки виховної роботи тісно пов'язані і утворюють цілісну систему національного виховання, вони охоплюють основні сфери життєдіяльності молоді: навчальну, науково-дослідницьку, громадсько-політичну, повсякденний побут, форми організованого відпочинку та дозвілля.

Поряд з управлінням культурно-виховним процесом надання освітніх послуг, виховання відбувається і в позанавчальний час, через гуртки художньої самодіяльності, клуби за інтересами, музеї, бібліотеки, спортивні клуби закладів освіти, органи учнівського (студентського) самоврядування. Особливістю

цього управлінського напрямку культурно-виховної роботи, є його планомірний і змістовний характер організації виховних заходів. Саме через них розвивається духовність, художньо-естетична культура, реалізуються творчі можливості.

Загалом все назване узагальнюється в цілісній системі виховного процесу закладу освіти, і, яка має відповідні компоненти.

№ пор.	Компоненти	Суттєвий зміст	Менеджери
1	<i>Індивідуально-груповий</i>	Суб'єкти виховання як об'єкти, з одного боку, мають на собі продуманий цілеспрямований вплив у процесі спільної діяльності, що культивується в ЗО, а з іншого, вони суб'єкти свого розвитку, життєдіяльності освітнього колективу, створення виховної системи	<b>Внутрішнього впливу:</b> адміністративні менеджери ЗО, суб'єкти викладання і учіння, батьки, інші.
2	<i>Функціонально-діяльнісний</i>	Виконує роль головного чинника, який забезпечує впорядкованість і цілісність виховної системи; містить сукупність управлінських психолого-педагогічних технологій, які використовуються у цілісному педагогічному процесі, самоврядування виховної системи тощо	<b>Зовнішнього впливу:</b> адміністративні органи влади держави, суспільства, суб'єкти провідної науки, партій, організацій, інші.
3	<i>Комунікативний</i>	Показує, наскільки швидко розвиваються міжособистісні стосунки, формуються індивідуальні і групові ціннісні організаційні орієнтації в умовах певного внутрішнього і зовнішнього освітнього середовища функціонування та розвитку колективу ЗО, його суб'єктів викладання і учіння, яке нерозривно	

		пов'язане з визначенням місця і ролі у виховному процесі	
4	<i>Діагностико-результативний</i>	Включає в себе такі елементи: критерії, показники і результативність виховної роботи; форми, методи і прийоми вивчення, аналізу й оцінки функціонування виховної системи	
5	<i>Оціннісно-орієнтований</i>	Спрямований на реалізацію основних завдань у виховній роботі і має своє відображення у планах виховної роботи ЗО, з охопленням всіх напрямків виховання та включає у себе календарні, традиційні освітні свята, заходи, конкурси, заходи щодо втілення програм започаткованих у законодавчих та нормативних державних документах	

Важливе значення в оптимізації та інтенсифікації менеджменту культурно-виховної роботи в закладі освіти має організаційно-методичне забезпечення культурно-виховної діяльності, яке здійснюють методичні об'єднання ЗО та ради суб'єктів викладання і учіння. Управління організаційно-методичне забезпечення культурно-виховної діяльності передбачає педагогічний пошук принципово нової, нетрадиційної організації культурно-виховної роботи, використання різноманітних засобів, ефективних форм і методів її проведення, постійне поглиблення змісту особистісно-орієнтованого навчання і виховання при умові, що суб'єкт учіння є активним, діяльним суб'єктом виховного процесу. Загалом науковцями обґрунтовані основні шляхи та критерії ефективного управління виховною діяльністю в закладах освіти.

Ш Л Я Х И  Е Ф Е К Т И В Н О Г О  У П Р А В Л І Н Н Я	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якісний менеджмент оновленням змісту, форм і методів виховання;</li> <li>- управління впровадженням інноваційних педагогічних технологій і методик навчання;</li> <li>- системне управління культурно-виховною діяльністю на засадах цінностей гуманізму;</li> <li>- менеджмент процесу створення творчої й доброзичливої атмосфери в кожній освітній структурі ЗО;</li> <li>- місія управління: орієнтація на взаєморозуміння, взаємодовіру, співпрацю, педагогічний пошук, культ Знать, Умінь, Навичок;</li> <li>- управління науково-методичним забезпеченням культурно-виховної діяльності;</li> <li>- управління самоврядуванням як загалом в ЗО, так і в його структурах, на принципах якого вирішуються поточні виховні питання;</li> <li>- поточний фінансово-економічний менеджмент освітнього закладу (підтримка належної чистоти і порядку, збереження майна, економія енергоресурсів тощо);</li> <li>- менеджмент забезпечення якості навчання, науково-педагогічної практики, здобуття суспільно-життєвої компетенції, духовний розвиток особистості, дотримання норм права і моралі</li> </ul>	К Р И Т Е Р І  О Ц І Н Ю В А Н Н Я  Е Ф Е К Т И В Н О С Т І	<ul style="list-style-type: none"> <li>- успішне вирішення завдань місії культурно-виховної діяльності закладу освіти, оптимізація цілісного педагогічного процесу його стратегії;</li> <li>- розвиток духовності особистості суб'єкта учіння, його комунікації в навколишньому середовищі;</li> <li>- стратегічна орієнтація на самовдосконалення особистості суб'єктів викладання і учіння їх фахово-методичний, психолого-педагогічний, світоглядно-культурологічний рівні;</li> <li>- дотримання правових і морально-етичних норм поведінки, ввічливості і педагогічний такт, подолання шкідливих звичок, здоровий спосіб життя;</li> <li>- активна позааудиторна (позааудиторна) виховна діяльність;</li> <li>- розвинене освітянське самоврядування, доброзичлива атмосфера, взаємодопомога, вміння долати суперечності й конфліктні ситуації</li> </ul>
--	---	---	--

Підвищенню ефективності виховної діяльності сприяє діалог освітянсько-культурних традицій, творчий імідж діяльності випускників закладів освіти, позитивні відгуки вищих органів освіти, суспільних організацій про освітній заклад, авторитет його у вихованців та їхніх батьків, менеджмент удосконалення освітньої діяльності за принципом навчання “через усе життя”, обмін досвідом, постійний зв'язок з “Альма-матір'ю” тощо.

Отже, менеджмент культурно-виховної роботи в закладах освіти поєднує цілеспрямовану організацію і управління процесом розвитку творчої конкурентоспроможної в життєдіяльності особистості, оптимізацію індивідуалізації цілісного педагогічного процесу з метою розвитку духовності і культури молоді, що відповідає потребам її самореалізації у контексті гуманістичних цінностей, демократизації суспільного життя і розбудови української державності. Провідна ідея культурно-виховної діяльності — ідеал всебічно розвиненої особистості людини нової генерації.

#### 4.3.2. Менеджмент організаційних форм виховання особистості в ОО

Освітня організація (ОО) — це життєвий простір для суб'єкта учіння. Тут особистість не просто готується до життєдіяльності, а живе. Тому управління процесом її виховання в закладах освіти планується так, щоб сприяти формуванню якості творця і проектувальника життя, гармонізації та гуманізації при комунікаціях у життєдіяльності, демократичного діалогу між поколіннями. Ефективності даного процесу сприяє менеджмент організаційних форм виховного впливу на особистість. *Мистецтво виховання має ту особливість, як відмічав К. Д. Ушинський, що майже всім воно здається справою знайомою й зрозумілою, а декому навіть справою легкою. І тим зрозумілішим і легшим здається воно, чим менше людина з ним обізнана теоретично чи практично.*

В навчальній літературі відмічається, що менеджмент процесу виховання особистості в освітній організації здійснюється у процесі *навчання, виховання та безпосередньо самовдосконалення*. Кожен із названих напрямів (видів) має свої специфічні форми, методи, засоби. У сукупності вони створюють управлінський операційно-діяльний компонент цілісного процесу самовдосконалення особистості. В оптимальному варіанті освітянський менеджмент у процесі здійснення цілеспрямованого впливу всіх його суб'єктів на особистість, формує ті її якості, які необхідні сучасному суспільству. Для цього в ОО організується педагогічний процес, який являє собою комплексний вплив через вивчення навчальних дисциплін, організацію діяльності суб'єктів учіння в різних громадських організаціях, органах самоуправління, через організацію культурно-виховної самодіяльності [19; 25; 29; 37; 42].

Аналіз літературних джерел свідчить, що менеджмент даної управлінської діяльності передбачає наступні завдання

- формування суспільно-громадського досвіду особистості;
- розвиток, стимулювання та реалізація духовного і творчого потенціалу суб'єктів учіння;
- закріплення, збагачення та поглиблення знань, набутих у процесі навчання, застосування їх на практиці;
- розширення загальноосвітнього кругозору суб'єктів учіння, формування в них наукового світогляду, вироблення вмінь і навичок самоосвіти;
- формування інтересів до різних галузей науки, техніки, мистецтва, спорту, виявлення і розвиток індивідуальних творчих здібностей та нахилів;
- організація дозвілля молоді, культурного відпочинку та розумних розваг;
- поширення виховного впливу на суб'єктів учіння за різними змістовними напрямками виховання: розумове, моральне, трудове, естетичне і фізичне виховання.

Управління позакласною (позашкільною, позааудиторною) культурно-виховною роботою будується як на загальних так і

специфічних принципах виховання. Серед них вагоме місце займають:

№ пор.	Принципи	Вимоги. Виховний вплив
1	<i>Добровільності</i>	Сприяє тому, що суб'єкти учіння можуть обирати профіль занять за інтересами. Педагоги-менеджери за таких умов повинні ретельно продумувати зміст занять, використовуючи нові, ще не відомі даним суб'єктам факти, форми, які б посилювали їх інтерес
2	<i>Суспільної спрямованості</i>	Вимагає, щоб менеджмент змісту роботи гуртків, клубів та інших форм діяльності, відповідав потребам розбудови української держави, відображав досягнення сучасної науки, техніки, культури і мистецтва
3	<i>Розвитку ініціативи і самодіяльності</i>	В управській діяльності слід ураховувати бажання суб'єктів учіння, їх пропозиції, щоб кожен із них виконував цікаву для себе роботу
4	<i>Розвиток винахідливості і творчості</i>	Менеджмент організаційних форм процесу навчання передбачає постановку завдань суб'єктам учіння пошукового характеру: створення нових приладів; удосконалення наявних; приділення особливої уваги творчому підходу до справи тощо
5	<i>Зв'язок з навчальною роботою</i>	Менеджмент позакласної (позашкільної, позааудиторної) культурно-виховної роботи повинен бути логічним продовженням того, що здійснювалось безпосередньо в процесі надання освітніх послуг. Так, знання історії України можуть бути поглиблені й розширені на тематичному вечорі, а з літератури – під час читацької конференції тощо
6	<i>Використання ігрових форм для формування зацікавленості, емоційного впливу</i>	Менеджмент реалізації цього принципу потребує широкого використання пізнавальних ігор, ігор з комп'ютерами, демонстрування цікавих дослідів та ін.

Аналіз літературних джерел, експериментальні дослідження свідчать, що у сучасній педагогічній практиці ще мають місце переконання, що викладання — це процес формування у суб'єктів учіння знань, умінь і навичок. Виховні завдання вирішуються, в основному, за рахунок бесід, словесного повчання, рекомендацій тощо. Ось чому педагоги спеціальних чи загальних наук профілюючого характеру мають певні труднощі при здійсненні виховних цілей на заняттях. Виходячи із нормативних документів, педагог-менеджер в процесі надання освітніх послуг прагне втиснути в урок (лекцію) словесні моральні повчання, або щось інше такого ж плану. І часто такі виховні дії мають карикатурні форми, які нічого окрім шкоди, як навчальному так і виховному процесам, принести не можуть [2; 6: 25; 37; 44; 54].

Водночас необхідно констатувати, що менеджмент культурно-виховної роботи в освітній організації передбачає необхідність в процесі **кожного заняття** вирішувати не тільки дидактичні завдання, але і виховні. Бажано це здійснювати, головним чином, не через “словесні відступи”, а через організацію навчально-пізнавальної діяльності суб'єктів учіння. Кожне заняття формує в них якості працелюбства, шанобливого ставлення до педагога, навчальної дисципліни, однокурсників, почуття відповідальності, етичної поведінки тощо. Назване відноситься не тільки до форм навчального процесу. В освітній організації все повинно навчати і виховувати. А культурно-виховний процес повинен охоплювати когнітивну, афективну і психомоторну області особистості. Головне: сконцентрувати зусилля на основних цілях; ясність і гласність у сумісній роботі на рівні освітньої організації “навчальний заклад” — суб'єкт учіння.

Окрім дидактичного менеджменту, в закладах освіти використовуються цілеспрямовані організаційні **форми культурно-виховного процесу**. Процес їх використання передбачає відповідну специфіку. Умовно можна розділити на менеджмент **простих** форм і менеджмент **комплексних форм**. **Прості** — це ті форми у яких зміст виховної дії розкривається зде-

більшого за допомогою одного засобу та одного методу. Основним засобом впливу є слово (переконання словом), що викликає відповідні емоції у суб'єктів учіння. До них можна віднести: виступ, бесіди на найрізноманітніші теми, класні (групові) дискусії, наради, лекції, зустрічі з цікавими людьми та ін. Головне тут — обмін інформацією, цікаві повідомлення, обговорення проблем тощо. Такий тип виховного впливу має місце в практиці більшості освітніх організацій, хоча їх технологія, методика, менеджмент підготовки і проведення можуть бути різними.

**Комплексні** характеризуються складністю структури, різноманітністю використаних засобів, методів. Їх специфіка у тому, що:

- вони задовольняють студентів у спілкуванні після занять і водночас це гнучкі, ефективні форми виховного впливу;
- в основі кожної з них знаходяться такі риси, як художність, образність, виразність;
- вони відрізняються злободенністю, публіцистичністю, доступністю і дуже широкою аудиторією;
- їм притаманна яскравість, видовищність, емоційність, самодіяльність;
- вони звернені не тільки до розуму, але і до почуття;
- їх характеризує в основному загальна зацікавленість, комплексність використання засобів впливу, значна різноманітність;
- головним механізмом кожної комплексної форми є соціально-психологічна зараженість молодіжної аудиторії на двох рівнях:
  - а) передача психічного настрою, шляхом безпосереднього контакту між студентами, що спілкуються;
  - б) багаторазове посилення емоцій, у залежності від кількісної величини аудиторії, яка спілкується, та ступені емоційного збудження. Поле свідомості свідомості суб'єкта учіння при використанні комплексної виховної форми становлять різні за рівнем актуалізовані усвідомлення, корелятивні прагнення, афекти, почут-

тя, настрої, поняття про навколишнє життєве середовище. За певних умов, залежно від композиції виховної дії, ці різновиди створюють своєрідний морально-психологічний стан. Механізмом емоційних виявів виступають афективні асоціації.

Менеджмент підготовки і проведення комплексної виховної форми, як культурно-виховний процес впливу на формування позитивних якостей особистості, її самовдосконалення і розвиток, передбачає визначення її **специфічних компонентів**. Серед них більш важливими є: 1) *цільовий* — мета, завдання виховного впливу; 2) *змістовно-композиційний* — зміст та гармонійне розташування його елементів; 3) *характер молодіжної аудиторії* та її розташування у просторі; 4) *стимулюючий* — засоби, методи, прийоми емоційного та художнього впливу на емоційно-вольову сферу особистості; 5) *оціночно-результативний* — рівень самооцінки організаторів виховних дій та оцінки відповідної аудиторії.

Необхідно також підкреслити, що ефективність менеджменту комплексної форми культурно-виховного процесу в освітній організації *залежить від чіткої єдності організаційної технології та методик її підготовки і проведення*, яка передбачає: чітке розуміння учасниками мети, завдань майбутньої виховної дії; органічне поєднання усіх видів діяльності аудиторії (пізнавальної, комунікативної, мотиваційної, психомоторної, регулятивної), які забезпечать творчість у самовдосконаленні позитивних якостей особистості; визначення емоційно-цікавого змісту, який буде забезпечувати виконання цільових завдань; підбір раціональних методів, засобів, прийомів впливу на свідомість та почуття особистості з урахуванням цільових завдань, характеру аудиторії і реальних можливостей організаторів.

Організаційних форм культурно-виховного процесу формування сучасної, позитивно-спрямованої на життєдіяльність особистості, значна кількість. При цьому, одні з них зникають, інші актуалізуються, вдосконалюються відповідно з часом розвитку суспільства, багато з'являється нових.

Науковці називають організаційних культурно-виховних форм у кількісному складі більше тисячі, хоча підкреслюють, що педагоги-менеджери, у своїй більшості, знають технологію та методику їх проведення біля двадцяти. Визначають, що серед простих, більш складною у процесі підготовки та проведення, науковці і організатори-практики вважають **диспут**. *Це — організоване, цілеспрямоване дійство в основі якого знаходиться інтелектуальна суперечка між студентами, які мають різні погляди на відповідну проблему.*

Кожен диспут має свою специфіку. Але для менеджерів культурно-виховного процесу в закладі освіти, важливим фактором буде знання його основних технологічних етапів, які забезпечують ефективність підготовки і проведення. Серед них: 1) визначення та обґрунтування проблеми (теми) диспуту та його складових напрямів змісту; 2) конкретизація теми диспуту у питаннях, з якими за 10–15 днів до проведення знайомлять суб'єктів учіння; 3) при необхідності, організація знайомства даної аудиторії із спеціальною по темі диспуту літературою; 4) тематичний іміджовий випуск спеціальних фото-, кіно-, телемонтажів, стінних газет, інших інформаційних засобів; 5) попередні індивідуальні та групові бесіди і консультації.

У підготовчий період оформлюються два плакати. На першому, відображаються тема та питання диспуту, спеціальна література. На другому — основні правила диспуту: на диспуті усі рівні; говори, що думаєш; виступай без шпаргалки; витримуй час виступу (або час на дискусію та виступ необмежений); ведучий — керівник диспуту. Плакати розміщуються там, де суб'єкти учіння невимушено можуть з ним ознайомитися як попередньо, так і у процесі дискусії.

Важливе значення має підбір та підготовка ведучого. Ним може бути люба особистість культурно-виховного процесу у закладі освіти. Але він повинен: ґрунтовно знати питання, які обговорюються; уміти забезпечити на диспуті невимушену обстановку відвертої розмови, коли учасники вільно говорять з місця, подають репліки, змістовно визначають свої погляди; уміло і наступально направляти хід дискусії на досягнення по-

ставлених цілей; виділяти у виступах учасників дискусії найбільш цікаві думки; не допускати нечітких фраз, виразів, добиватися, щоб позиції виступаючих були ясні; не переходити до наступного проблемного питання, поки аудиторія не прийшла до відповідного висновку; дати оцінку кожному виступу та підвести аудиторію до загального висновку про диспут.

Важливою формою культурно-виховного впливу на особистість у ЗО є — **година класного керівника ЗОШ (куратора у ВНЗ)**, як менеджера цілісного педагогічного процесу. Це — дієвий засіб формування у суб'єктів учіння наукового світогляду і суспільної поведінки. Тематику таких годин менеджер розробляє з урахуванням відповідної специфіки діяльності колективу освітньої організації. Їх організаційна технологія, методика передбачає:

№ пор.	Етапи	Основи змісту
1	<i>Підготовчий етап</i>	Передбачає повідомлення суб'єктам учіння теми, основних її питань для попереднього обдумування; доручення окремим із них самостійно підібрати матеріал, залучення до читання літературних творів, статей, журналів, газет, перегляду кінофільмів, спектаклів, телепередач, добору ілюстративних матеріалів, репродукцій картин, портретів, плакатів, виготовлення таблиць, схем; проведення анкетного опитування. Вся ця робота стисло фіксується в плані-конспекті
2	<i>Організаційний початок</i>	Повідомляється тема, мотивується її актуальність і необхідність, вказуються основні питання, згідно плану, визначаються завдання, які треба вирішити, учнів у загальних рисах вводять у суть теми. За часом – розраховано на 3–7 хв
3	<i>Центральна частина</i>	Процес всебічного висвітлення суті теми, ґрунтовного розкриття головних її питань, невідомих понять, наводяться приклади, які б спонукали особистість до гуманних вчинків, пробуджували позитивні почуття і викликали

		осудливе ставлення до негативних дій. На цьому етапі: переглядаються і аналізуються кіно- і телефільми; репродукції творів видатних художників; обговорюються прочитані твори, книги, журнальні чи газетні статті; прослуховуються фонозаписи; виступають, при необхідності, заплановані
4	<i>Підсумкова частина</i>	Короткі висновки й узагальнення на основі матеріалу, що розглядався, стислий аналіз виступів, а за потреби – їх доповнення чи уточнення, підсумки сказаного, спонукання суб'єктів учіння до формування в собі позитивних якостей, про які йшлося, завдання для самостійної роботи над собою, рекомендації певної літератури для самостійного опрацювання
5	<i>Підсумок</i>	Стислий аналіз (5–7 хв.) педагога-менеджера (класного керівника ЗОШ чи куратора у ВНЗ), виховної години, колективної діяльності аудиторії, завдання наступної культурно-виховної роботи

Серед комплексних культурно-виховних форм, в навчально-методичній літературі висвітлюються у більшій ступені наступні: тематичні вечори “Моя земля — земля моїх батьків”, “Благослови, мати, весну закликати”; усний журнал “Славний гетьман України — Богдан Хмельницький”; обрядове свято “Зелена неділя”; літературний вечір “Творчість Івана Котляревського — тріумф нової української літератури”; читацька конференція “Олесь Гончар — письменник своєї доби”; вечір поезії “Думи мої, думи”, інші. Науковці визначають їх сутність, специфіку змісту, структурні компоненти. Так, наприклад, педагогам-менеджерам при підготовці і проведенні тематичного вечору бажано визначитись у його специфіці, характері змісту, структурі. Встановлено, що основними специфічними рисами масового, емоційно-виразного тематичного вечору є: публіцистичність, документально-художня образність матеріалу, наявність чітко вираженого сюжету, композиційна стрункість дійства, лірико-епічна розповідність [19; 25; 37; 39; 64].

По характеру морально-етичного змісту та технології його висвітлення тематичні вечори розглядаються як тематичний вечір — розповідь, — мітинг, — портрет, — ритуал, — свято. Їх загальний композиційний устрій складається, як правило, із прологу, зав'язки, розвитку дійства, кульмінації, епілогу. У пролозі концентрується головна смислова і емоційна морально-етична ідея вечору. Розвиток дійства включає послідовне і наскрізне чергування епізодів, які розкривають тематичний задум виховного впливу. Кульмінація — момент найвищого напруження подій, що розгортаються, які викликають особливий емоційний стан аудиторії, нерідко призводять до вибуху почуттів (загально-масове захоплення, обурення, скандування тощо). Епілог — завершальна частина вечору, яка співпадає із закінченням дійства і підводить студента до раніше прогнозованих висновків.

У цілому, в освітніх організаціях педагогами-менеджерами викорисовується значна кількість організаційних форм виховного впливу. Аналіз літературних джерел, практика виховного менеджменту свідчить, що серед них вагоме місце займають [2; 25; 33; 37; 64]:

### **Форми**

### **Сутність менеджменту**

#### **ЗБОРИ**

Форма виховної роботи, яка розглядається як вища ступінь самоврядування суб'єктів учіння. В її основі: визначення попереднього порядку дня; обговорення інформації і прийняття по ній рішення; оформлення протоколу. Збори веде вибраний голова чи керівник представницького органу самоврядування суб'єктів учіння.

#### **СВЯТО**

Комплексна форма організації виховної роботи, яка пов'язана з відзначенням певної події, що супроводжується святковим ритуалом, символічною дією, що мають радісний чи урочистий характер. Організатори свята гармонійно поєднують форми і методи ро-

боти з метою формування у суб'єктів учіння ціннісних орієнтацій та загальної культури, оптимально використовують засоби, які акумулюють різні види мистецтв, а його учасники активно включаються в різні види діяльності. Залежно від виховних завдань і своєрідності змісту свята поділяють на: суспільно-гуманістичні, трудові, спортивні, художньо-творчі, календарно-обрядові. В окрему групу виокремлюють і освітні свята, які традиційно проводяться в кожному навчальному закладі. Успіх свята забезпечується майстерним поєднанням слова, музики, художньо-декоративного оформлення та гри.

#### **ДИСКОТЕКА**

Танцювальний вечір, підготовка та проведення якого сприяє формуванню ціннісного ставлення молоді до мистецтва, естетичної культури, культури спілкування та статево-рольових взаємин.

#### **ВИСТАВКИ**

Спеціально організована, композиційно оформлена публічна демонстрація досягнень у певній сфері. Присвячують досягненням суб'єктів учіння в гуртках дитячої (студентської) творчості, у сфері образотворчого мистецтва, результатам краєзнавчих чи туристичних походів.

#### **ЗМАГАННЯ**

Спеціально організована діяльність в основі якої лежить намагання, прагнення, намір перевершити, перемогти когось у чому-небудь, домагаючись кращих, ніж у когось, результатів, показників. Змагання спрямовані на стимулювання інтересів, здібностей суб'єктів учіння, сприяють підвищенню їх активності.



**КОНКУРС** Змагання з метою виявлення найкращих із загальної кількості учасників, представлених робіт тощо. Організують з метою виявлення талантів, розвитку творчих здібностей молоді. Участь у конкурсах сприяє формуванню адекватної самооцінки особистості суб'єкта учіння, розвитку вольових якостей, самовизначенню у світі захоплень і професій, вихованню естетичної культури та творчих здібностей. Конкурси бувають різними в залежності від функціонального призначення, змісту, форми, кількості учасників та їх віку, часу і місця проведення.

**ПРЕС-КОНФЕРЕНЦІЯ** Рольова гра-бесіда членів певної делегації з представниками мас-медіа. Виховне значення — обмін знаннями, розвиток спілкування, формування таких якостей, як творча фантазія, кмітливість, організація розумової діяльності, почуття гумору, вироблення свого ставлення до різних сторін громадського життя. На прес-конференцію можна запрошувати: дипломатів, політиків, учених, письменників, мандрівників, героїв літературних творів, історичних діячів тощо.

**ЗУСТРІЧІ** Спеціально організоване спілкування з відомими у певній сфері людьми, спеціалістами у певній галузі. Мета зустрічей може бути різною: профорієнтаційна, розвиток моральних та громадянських якостей, пропаганда фізичної культури та спорту, формування культури здорового способу життя та ціннісних ставлень.

**АГІТАЦІЙНА БРИГАДА** Група творчої молоді, яка визначає пріоритети змісту своїх виступів, готує і показує їх з метою пропаганди і агітації (екологічних

знань, здорового способу життя, дотримання правил дорожнього руху, правил гігієни та санітарії, активного й змістовного дозвілля тощо).

**ЕКОЛОГІЧНА СТЕЖКА** Для її проведення розробляється маршрут, на якому суб'єкти учіння виконують цікаві завдання з метою вивчення природного оточення, населених пунктів, негативного впливу людини на природу, збору інформації про світ фауни і флори рідного краю, його водні багатства, обліку цікавих природних об'єктів, формування екологічної культури. На екологічній стежині досліджуються різні об'єкти, обладнуються зупинки для відпочинку, екологічних ігор, практичної діяльності (збирання лікарських рослин, огороження мурашників, очищення джерел тощо).

**ВІТАЛЬНЯ** Проводяться за змістовними напрямками: поетична, музична, театральна, спортивна. Організація цікавого спілкування за інтересами.

**АУКЦІОН ТАЛАНТІВ** Продаж цінних чи корисних речей, придбати які зможе той, хто запропонує за них більшу ціну. Під час аукціону талантів і речі для продажу, і "гроші" — незвичайні. Річчю, що продається може бути цінний приз (лялька, м'яка іграшка) чи приз жартівливий. Купувати потрібно власними талантами (піснею, віршем, танцем, гуморескою чи іншим оригінальним жанром).

**ДЕБАТИ** Інтелектуальне змагання, яке сприяє розвитку вміння відстоювати свої погляди та судження. У дебатах беруть участь дві команди (одна стверджує тезу, інша — заперечує).

Суть полягає у тому, щоб переконати нейтральну третю сторону, суддів у тому, що ваші аргументи є переконливішими, ніж аргументи вашого опонента.

## ШКОЛА ЕТИКЕТУ

Рольова гра, що передбачає імітацію ситуацій спілкування, розвиває спостережливість, оцінку і самооцінку суб'єктів учіння в ставленні до норм культури поведінки і спілкування молоді в різних ситуаціях, формує навички дотримання норм, згуртовує колектив.

## ЕТИЧНИЙ ТЕАТР

Призначений розвивати моральні почуття молоді, їхнє етичне мислення, сприяти накопиченню етичних уявлень. Він передбачає постановку спектаклів чи уривків п'єс, композицій етичного спрямування, де зображаються складні життєві ситуації, поведінка людей, які зіткнулись із складними моральними проблемами.

## КВЕСТ

Аматорське спортивно-інтелектуальне змагання, основою якого є послідовне виконання заздалегідь підготовлених завдань командами або окремими гравцями. Під час гри команди вирішують логічні завдання, здійснюють пошук на місцевості, будують оптимальні маршрути переміщення, шукають оригінальні рішення і підказки. По завершенню чергового завдання команди переходять до виконання наступного. Перемагає команда, що виконала усі завдання швидше за інших.

## ДЕМОТИВАТОР

*Демотиваційний постер.* Зображення, що складається з картинки в рамці і напису-слогану, який коментує її, складене за достатньо суворим каноном. Спочатку демоти-

ватори з'явилися як пародія на мотиваційні постери або мотиватори — популярний в США вид наочної агітації, призначений створити відповідний настрій в школах, університетах і на робочих місцях. Широко розповсюдилася практика їх пародіювання, що зазвичай полягала в складанні постерів за таким же стандартом, але таких, що викликають замість позитивних емоцій відчай, смуток. Подібні пародії і отримали назву демотиваційних постерів. Згодом тематика демотиваторів розширилася до просто комічної.

У обох варіантах (мотиватор, демотиватор) постер будується за досить жорсткими правилами: плакат чорного кольору; зображення в рамці, що ілюструє ідею постера; гасло, набране великим шрифтом; уточнення, пояснення або цитата, що висвітлюють ідею детальніше, набране дрібнішим шрифтом.

## ФЛЕШМОБ

Дослівно “спалахуючий натовп”, (*flash* — спалах, *mob* — натовп). Це спланована масова акція, зазвичай організована через Інтернет або інші сучасні засоби комунікації, у якій велика кількість людей оперативного збирається у громадському місці, протягом кількох хвилин виконує заздалегідь узгоджені дії (сценарій), і потім швидко розходяться. Проведення флешмобів має дискусійний характер. У науковців немає єдиної думки щодо її мети. Учасники самої форми можуть переслідувати різні цілі. Серед можливих варіантів — розвага, порушення повсякденного ходу життя, справити враження на навколишніх, відчуття причетності до спільної справи, самоствердження, спроба

одержати гострі відчуття. Ідеологія класичного флешмоба дотримується девізу “Флешмоб поза релігією, поза політикою, поза економікою”.

Ефективність менеджменту організаційних виховних форм передбачає відповідні умови їх підготовки і проведення. Аналіз літературних джерел свідчить, що науковцями обґрунтовані наступні умови:

1. Будь-яка форма повинна бути орієнтована на три канали сприйняття так, щоб аудіали, візуали і кінестетики отримували достатню духовну поживу для внутрішньої активності.

2. Форма повинна бути мінливою, але здійснювати це слід не через різку заміну відомої дітям форми нової, їм невідомою, а через включення кожного разу нових деталей, елементів новизни, так щоб форма змогла до кінця вичерпати себе і непомітно бути витісненою чимось принципово іншим. Форма виховної роботи динамічна і не підвладна фіксації в якості найкращого зразка.

3. Форма не може бути відтворена в своєму цілісному вигляді, вона щоразу заново розробляється для конкретних обставин. Відправною точкою даної розробки є змістовна ідея, вона підлягає аналізу в застосуванні до реальності, а варіативність форм народжується як наслідок такого аналізу. *Таким чином, форма — це те, завдяки чому якість явища існує для сприйняття; це спосіб існування чого-небудь; це плоть змісту.*

Технологія, методика менеджменту організаційних форм виховання передбачає їх різноманіття. Дослідження практики виховної діяльності навчальних закладів говорить як про класичні аспекти, так і інноваційні. Заслугонвує на увагу технологія, методика, запропонована, у свій час, професора І. П. Іванова. Вона дістала назву “Коллективна творча справа” — КТС. Її змістовними напрямками є:

**Пізнавальні справи** (вечір-збір веселих задач, вечір-подорож, вечір розгаданих і нерозгаданих таємниць, місто веселих майстрів, захист фантастичних проєктів, прес-бій,

прес-конференція, розповідь-естафета, збір-диспут, турнір-вікторина, усний журнал тощо);

**Художні справи** — кільцівка пісень, концерт-блискавка, ляльковий театр, літературно-художні конкурси, турніри знавців поезії, естафети улюблених занять тощо.

**Спортивні справи** (весела спартакіада (зимова, літня), спартакіада народних ігор, сюїта туристичних ігор, походи, екскурсії, естафети, малі олімпійські ігри тощо).

**Суспільно-політичні** (день знань, день конституції, новорічне свято, свято матері, свято захисника Вітчизни тощо).

**Організаційні справи** (газета ОО, день народження колективу, “Жива газета”, журнал-естафета, колективне планування, загальний збір, естафета дружби тощо).

**Трудові справи** (трудова атака, трудовий десант, подарунок далеким друзям, трудова пошта, трудовий рейд, трудовий сюрприз, трудова фабрика).

Спіраючись на творчість В. О. Сухомлинського, який підкреслював, що у кожного учня є задатки якихось здібностей, і які є як порох, а щоб їх запалити, потрібна іскра, КТС — сприяє знаходженню і запаленню цієї іскри. Колективні творчі справи розвивають у єдності три сторони особистості: **пізнавально-світоглядну** (знання, переконання, погляди, ідеали), **емоційно-вольову** (почуття, інтереси, потреби), **дійову** (вміння, навички, здібності, риси характеру).

Загалом КТС — це інтегрована форма виховної роботи, форма організації колективної творчої діяльності школярів, яка передбачає активну участь суб'єктів учіння у плануванні, організації та аналізі роботи, що ґрунтується на ініціативі та самодіяльності вихованців. Метою колективної творчої справи є формування товариських стосунків у колективі, розвиток взаємодопомоги, формування вміння діяти спільно, враховуючи інтереси і прагнення товаришів, виявляти самостійність у прийнятті рішень і їх виконанні. КТС відрізняються від інших виховних справ. У звичайних виховних справах педагог ставить перед вихованцями завдання безпосередньо, а в процесі КТС — опосередковано, непомітно для них. Цей фактор і є го-

ловним стимулятором активності, творчості, ініціативи, самодіяльності, демократизації світнього життя. За змістом колективні творчі справи можуть бути різноманітними, включати ігри і розваги.

Менеджмент їх підготовки і проведення включає шість етапів:

**Попередня робота вихователя з колективом** — захоплення радісною перспективою цікавої і потрібної справи;

**Колективне планування** — створення мікрогруп (МІГ) для вироблення пропозицій, обговорення їх спочатку в мікрогрупах, а потім на загальних зборах колективу;

**Підготовка КТС** — для керівництва підготовчою роботою обирається рада справи — представницький орган, куди входять представники кожної мікрогрупи і старші організатори, — яка конкретизує план роботи, здійснює контроль за ходом підготовки і проведення справи, обмін досвідом, регулюючи функцію;

**Проведення КТС** — тут реалізується план, робота йде в залежності від змісту справи;

**Колективне підведення підсумків** — обговорення результатів КТС, виявлення позитивного досвіду і недоліків, висловлення побажань на майбутнє;

**Післядія** — роздуми педагога щодо ефективності і доцільності конкретної справи, правильності педагогічної позиції, аналіз методичних підходів і рішень.

Таким чином, відповідно до Закону України “Про освіту” завданням сучасних педагогів-менеджерів навчальних закладів є формування у нового покоління громадян самостійності у прийнятих рішеннях, цілеспрямованості в діях і вчинках, розвитку в них здатності до самовиховання і саморегулювання відносин. В умовах сучасної динамічної, часом непередбаченої соціально-політичної обстановки в країні, значно ускладнився виховний процес. Виявлені тенденції потребують кардинального осмислення системи менеджменту виховної роботи з позиції створення умов для вибору особистістю індивідуальної, що відповідає її можливостям і схильностям, цінностей батьків

і суспільства, траєкторії розвитку за рамками навчального і поза навчального часу. Очевидно, що позитивна динаміка ефективності такої діяльності може бути лише при детальному вивченні та збалансованому поєднанні інтересів і потреб усіх учасників освітнього процесу.

#### 4.3.3. Методи культурно-виховної діяльності в системі управління НВП

Розглянутий попередній менеджмент виховних форм не дає відповіді на питання яким чином можлива їх реалізація. Цю проблему педагоги-менеджери вирішують за допомогою відповідних методів (грец. *metodos* — шлях дослідження, пізнання), і засобів (все те, що допомагає педагогам-менеджерам ефективно використовувати форми, методи позитивного впливу на особистість суб'єкта учіння) культурно-виховної діяльності в системі управління навчально-виховним процесом.

Першовідкривачем методів виховання вважають німецького педагога Йогана-Фрідріха Гербарта (1776–1841), який вважав, що філософія визначає мету виховання, а психологія — шляхи до цієї мети. А. С. Макаренко метод виховання назвав “інструментом дотику до особистості”. Н. Є. Мойсеюк методи виховання визначає як сукупність способів впливу на свідомість, волю, почуття, поведінку вихованців, її корекцію й удосконалення з метою вироблення у них визначених метою виховання якостей. С. С. Пальчевським методи виховання визначає як способи взаємопов'язаної діяльності наставників та вихованців, спрямованої на повноцінний розвиток останніх згідно з внутрішнім потенціалом у рамках гармонійного узгодження внутрішньо особистісних та загальносуспільних інтересів.

Подібно методам навчання метод виховання в живому педагогічному процесі розчленовується на складові його елементи (частини, деталі), які називаються **прийомами** виховання. Так само як у навчанні, методи і прийоми виховання тісно між собою пов'язані, можуть здійснювати взаємопереходів, замінити

один одного в конкретних педагогічних ситуаціях. В певний момент етична бесіда, наприклад, може виступати як метод (основний спосіб досягнення мети) і як методичний прийом, якщо бесіда тільки супроводжує діяльність суб'єктів учіння, стимулює її.

Знання сутності, змісту загальних методів культурно-виховної діяльності в системі управління навчально-виховним процесом у закладах освіти має першочергове значення для педагога-менеджера. Їх проблематику досліджували науковці в період перших цивілізацій, епох Відродження і Просвітництва, Нового часу, і особливо у новому тисячолітті. Вони завжди були актуальною проблемою у всі часи історії людства. Але до класифікації, як загалом до методів виховання, так і до менеджменту їх застосування, науковці підходять неадекватно і визначають наступним чином:

<b>Автор</b>	<b>Класифікація</b>
<i>О. В. Барабанціков</i>	Методи переконання, вправ, заохочення, примусу.
<i>М. І. Болдирєв</i>	Методи переконання, вправ, заохочення і покарання.
<i>І. Ф. Харламов</i>	Методи переконання, позитивного прикладу, вправ, схвалення, засудження, вимог, перехід на інші вид діяльності, контроль за поведінкою.
<i>С. П. Бондар, А. П. Пінкевич, В. О. Сластьонін, І. Г. Щукіна</i>	Методи виховання класифікують за групами залежно від соціальної установки, домінуючих сторін виховання. При цьому кожна група виявляє себе універсально, тобто впливає одночасно на формування різних сторін і якостей особистості.
<i>М. Д. Касьяненко</i>	Виокремлює п'ять груп: методи формування свідомості особистості; виховання і самовиховання сучасної культури діяльності і людських відносин в сучасно-

му житті; формування високоморальних якостей особистості у процесі навчання і праці; активізації діяльності та самовиховання особистості; педагогічних зрізів і корекції педагогічного процесу в єдності із вихованням.

*М. Г. Стельмахович* З точки зору родинного виховання, виділяє методи: переконання; організації життєдіяльності дітей (метод практикування правильної поведінки дітей, дотримання режиму праці та відпочинку, доручення, вимоги, привчання, прохання, заборона, наказ тощо); стимулювання культурної поведінки (метод схвалення, змагання, заохочення, покарання, інші); в окрему групу методів науковець виокремлює молитву та святі тайни (сповідь і причастіє).

*С. С. Пальчевський* Виокремлює за групами: методи виховання та самовиховання як структурні елементи системи "процес виховання та самовиховання" автентично спрямованої особистості; методи діагностики внутрішньо інтенційної спрямованості — самовизначення спрямованості; методи визначення задатків та здібностей; методи аналізу досягнутого рівня відповідного віку вихованця глобальної зрілості у підготовці до акме-періоду життя — самоаналіз учнем цього рівня; методи проектування на отримання результатів аналізу вихідних напрямів життєвого сценарію виховання; методи планування та допомоги у створенні ситуацій успіху особистості в первинних референтних

групах; методи виховання, спрямовані на засвоєння вихованцем вічних цінностей, та ін.

*Методи виховання в народній педагогіці*

“Добрий приклад, кращий за сто слів”, “Приклад кращий за правило”, “Бурчання наскучить, приклад научить” (**приклад**); “Шануй батька і матір”, “Поважай старших” (**вимога**); “Стид хоч і не дим, а очі виїсть”, “Раз на віку спіткнешся, та й то люди бачать” (**громадська думка**); “Перед тим як карати, полічи до ста”, “Злість — погана порадиця” (**покарання**); “Перехвалення — як пересолення” (**заохочення**); “Не вчи дитину штурханми, а добрими словами”, “Добрі діти доброго слова послухаються, а лихі й дрючка не бояться” (**переконання**).

Отже, методи менеджменту виховання в освітній організації — це організаційні способи впливу педагогів-менеджерів на суб’єктів учіння, шляхи педагогічно доцільної організації їхнього життя з метою формування всебічно гармонійної, з позитивними якостями загальнолюдської моралі особистості. Вони характеризуються всебічністю змісту та різноманітністю. Використання того чи того методу виховання залежить і від конкретної педагогічної ситуації. Так, наприклад, з приводу постановки вимог А. С. Макаренка не рекомендував ставити вимоги в тому разі, якщо вихователь не впевнений, що вихованці їх виконають.

Менеджмент методики виховання не терпить стереотипних рішень і навіть доброго шаблону. Творчий підхід менеджменту організації використання методів — обов’язкова умова успішного виховання. Можливість такого підходу багато в чому залежить від розв’язання теоретичних питань, зокрема класифікації методів виховання. Вона важлива у тому відношенні, що дає змогу яскравіше підкреслити специфічність того чи того

методу, точніше визначити його призначення у виховному процесі.

Менеджмент методів культурно-виховного процесу спрямований на зміну особистості в позитивний бік. Проте його реалізація веде не до безпосередніх змін особистості, а до виникнення у вихованців думок, почуттів, потреб, які спонукають їх до певних вчинків, поведінки. Цей менеджмент методів культурно-виховного процесу істотно відрізняються від менеджменту методів навчального процесу, його реалізація призводить до зростання й удосконалення знань, навичок та вмінь.

Комплексну реалізацію завдань менеджменту методів культурно-виховного процесу у вихованні нової людини, має бути спрямовано на формування у нового покоління громадян світоглядної свідомості, ідей, поглядів, переконань, ідеалів, традицій, звичаїв, інших соціально значущих надбань вітчизняної та світової духовної культури, досягнення високої культури міжнародних взаємин. Бажано, щоб особлива увага була зосереджена на методах пріоритетних напрямів реформування культурно-виховного процесу у формуванні нової людини. Це:

- Формування у суб’єктів учіння національної свідомості, любові до рідної землі, свого народу, бажання працювати задля розквіту держави, готовності її захищати;
- забезпечення духовної єдності поколінь, виховання поваги до батьків, жінки-матері, культури та історії рідного народу;
- формування високої мовної культури;
- прищеплення шанобливого ставлення до культури, звичаїв, традицій усіх етносів, що населяють Україну;
- утвердження принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, патріотизму, добра, працелюбності, інших добро чинностей;
- формування глибокого усвідомлення взаємозв’язку між ідеями свободи, правами людини та її громадянською відповідальністю;

- формування у дітей і молоді вміння міжособистісного спілкування та підготовка їх до життя в умовах ринкових відносин.

У загальнотеоретичній і менеджерській педагогічній діяльності науковці в загальному плані поділяють методи виховання на **п'ять основних груп**: менеджмент методів впливу на свідомість і почуття особистості; менеджмент методів організації діяльності особистості; менеджмент методів стимулювання поведінки і діяльності особистості; менеджмент методів контролю за діяльністю і поведінкою; менеджмент методів самовиховання особистості. Кожна група включає свої специфічні методи, їх сутність і зміст.

Так, наприклад **перша група менеджменту методів впливу на свідомість і почуття особистості** передбачає у першу чергу методи, які пов'язані із способом вербального впливу на особистість. До них, насамперед відносять менеджмент методів:

#### Методи

#### Основний змістовий менеджмент

##### Бесіди

В основі знаходиться мета обговорення конкретних фактів, подій, вчинків, тобто отримання інформації за допомогою безпосереднього словесного спілкування. Це — інтеракція двох сторін — вихователя і вихованців, яка припускає реалізацію інформативної (передача і прийом інформації), регулятивно-комунікативної (вплив на поведінку учасників спілкування), афективно-комунікативної (вираження та передача емоцій і переживань) функцій спілкування. Бесіди можуть бути різного плану: пізнавальні, морально-етичні, естетичні, екологічні, політичні, інші. **Головна композиційна лінія бесіди передбачає позитивні факти, підсилення значущості поставленої проблеми.** Вони бувають індивідуальні, колективні. Кожна, з них, має свою специфіку, методичні прийоми, композиційний устрій.

#### Розповіді

Використовується, в основному, в виховному процесі загальноосвітньої школи, з учнями молодшого і середнього шкільного віку. **Його основна функція поповнення позитивних знань життєдіяльності, формування позитивних якостей розвиваючої особистості.** Розповідь може супроводжуватися ілюстраціями творів мистецтва, позитивними прикладами із літературних творів, кіномистецтва тощо.

#### Лекції

**Роз'яснення суб'єктам учіння уявлень і понять суспільного життя, праці, науки і техніки, моральних аспектів позитивної життєдіяльності.** Лекція має бути старанно підготовлена щодо змісту, стилю, методичних прийомів. Вона може бути: *епізодичною* (дає повне уявлення про одне питання чи проблему); належати до *певного тематичного циклу* (сукупність лекцій, присвячених одній проблемі); або *кінолекторію* (лекція, яка передбачає демонстрацію кінофільмів, або їх фрагментів). Кожна лекція має свою методичну специфіку підготовки і проведення, технологічні етапи виховного впливу.

#### Диспути

**Передбачає комунікативне зіткнення різних, інколи прямо протилежних точок зору, обстоювання своєї думки і зіставлення її із думкою опонентів.** Це — вільний, жвавий обмін думками, колективне обговорення питань, що хвилюють його учасників. Тематика диспутів має спонукати вихованців до глибоких роздумів, пошуку власних вирішень обговорюваної проблеми. Вони потребують ретельної підготовки, обізнаності учасників з проблемними питаннями диспуту.

#### Приклади

Метод великої сили впливу. Він спирається на відому закономірність: явища, які сприймають-

ся зором і слухом, швидко та без труднощів відбиваються у свідомості, тому не потребують ні розкодування, ні перекодування. Сила впливу прикладу полягає у тому, що довколишні не нав'язують вихованцям своїх поглядів, вчинків, вони самі їх помічають, вони привертають увагу вихованців і сприймаються як взірець життєдіяльності. Приклад дає конкретні зразки наслідування і тим самим активно формує свідомість, почуття, переконання, активізує діяльність. Ще Я. А. Коменський відзначав, що маленькі діти вчатьсЯ раніше наслідувати, ніж пізнавати. Сила впливу прикладу полягає і в тому, що довколишні не нав'язують суб'єктам учіння своїх поглядів, вчинків, вони самі помічають їх, привертають їхню увагу і сприймаються як взірець поведінки. Отже, виховний вплив прикладу, пов'язаний не тільки з тим, Що учні спостерігають у житті, вивчають, а й з організацією їхньої різноманітної діяльності.

До другої групи менеджменту методів організації діяльності особистості науковці відносять наступні:

Методи	Основний змістовий менеджмент
<b>Педагогічної вимоги</b>	<b>Менеджмент організації способу впливу, за допомогою якого вихователь викликає і стимулює чи припиняє або гальмує дії вихованців, виявляє у них ті чи інші якості.</b> Вимоги викликають позитивну, негативну чи нейтральну реакцію вихованців. Вони бувають прямі і опосередковані. Їх формами є: вимога-порада; вимога-довір'я; вимога-прохання; вимога-натяк; вимога-схвалення. Важливою умовою ефективності даного методу є почуття міри.

## **Громадської думки**

Педагог-менеджер бере за основу систему загальних суджень людей, яка виникає у процесі їх діяльності і спілкування, та виражає ставлення до різних явищ, подій, що становлять загальний інтерес. **Виховний вплив здійснюється на процес формування особистісної думки особистості вихованця:** систему поглядів, оцінних суджень, уміння висловлюватись, вести полеміку, критикувати і сприймати критику, прислухатись до думки інших, зіставляти, аналізувати їх, захищати думку і на цій основі втілювати її в загальну, відповідно вирізняючись на фоні загального судження як індивідуальність.

## **Привчання**

Педагог-менеджер забезпечує відповідні способи, прийоми інтенсивного формування необхідних якостей. **Це — організація планомірного і постійного виконання вихованцями відпорних дій з метою перетворення їх в звичні форми суспільної поведінки.** Характерною особливістю його є те, що він одразу орієнтує як найглибше засвоєння цінностей — на рівень звичок, які характеризуються стійкістю і певною надійністю. Звичка, на думку К. Д. Ушинського, є той процес, безпосередньо яким переконання робляться нахилами і думка переходить в дію. Метод привчання може варіюватися залежно від віку та умов виховання. Не завжди доцільно, наприклад, відкрито ставити перед особистістю завдання оволодіти якимось способом поведінки. Вихователь може дати дитині певне доручення (чергування в класі, нагляд за дотриманням чистоти), і в ході його виконання вихованець оволодіває необхідними нормами поведінки.



## Вправ

Співзвучний з попереднім методом, і їх розглядають інколи науковці разом (І. Ф. Харламов). Водночас метод вправ передбачає специфічні способи, прийоми багаторазового повторення, закріплення, удосконалення позитивних способів дій, як стійкої основи позитивної суспільної поведінки. Значне місце йому приділяли К. Д. Ушинський і А. С. Макаренко. Суть даного методу визначається **створенням таких виховних умов, при яких вихованці поступають відповідно до норм і правил поведінки.** Правильно організована вправа у діяльності містить в собі всі ланки *вольового акту — постановку цілі, розподіл діяльності операції і дії, планування дій і їх виконання.* Поступово розширюючи сферу діяльності вихованців, бажано подбати про те, щоб вона задовольняла їхні інтереси, що зростають, носила позитивний суспільно-корисний як колективний так і особистісний характер.

## Перспективних ліній

Організаційний менеджмент передбачає суттєвий та змістовий аспекти способів, прийомів реалізації яскравих, привабливих для вихованців цілей, які їх захоплюють і стають стимулом позитивної діяльності і поведінки. Цей метод ефективно досліджував і використовував А. С. Макаренко. Він виходив з положення про те, що “дійсним стимулом людського життя є завтрашня радість”. Усвідомлена й сприйнята особистістю перспективна ціль стає мобілізуючою силою, яка допомагає долати труднощі і перешкоди. В практиці виховної роботи змістовно розкривається педагогічна технологія, специфіка використання способів та

## Доручення

прийомів, даного методу, при близькій, середній і далекій перспективі.

З перших днів надання освітніх послуг педагог-менеджер намагається залучити суб'єктів учіння у різноманітну діяльність колективу, даючи доручення. За своїм характером доручення можуть бути епізодичними і постійними. Основна функція доручень — забезпечити набування особистістю досвіду виконання громадських обов'язків. Важливе значення має і створення позитивного ставлення до доручення. Це стає можливим за умови врахування вікових та індивідуальних особливостей (інтересів, нахилів) суб'єктів учіння.

## Створення спеціальних виховних ситуацій

В основі менеджмент спеціально організованих педагогічних умов для формування у вихованців мотивів позитивної поведінки чи подолання недоліків. По сутності — це ситуація вільного вибору. Вихованець у них ставиться перед необхідністю вибрати відповідне рішення, і її кількох можливих варіантів: використати відповідні привілеї самому, або ж поступитися місцем іншому, промовчати, сказати правду, сказати “не знаю”. У пошуках виходу із спеціально створеної педагогом-менеджером ситуації, суб'єкт учіння переглядає, переосмислює і перебудовує свою поведінку, приводить її у відповідність з новими вимогами, мінливими умовами діяльності і спілкування. Для реалізації якихось змін в духовній структурі особистості, як підкреслював А. С. Макаренко, необхідні якісь гострі моменти, вибухи, потрясіння.

**Рольової гри** Педагог-менеджер шукає способи, прийоми включення вихованців в підготовку і проведення різноманітних дидактичних ігор у складі мікрогрупи. А. С. Макаренко у свій час підкреслював, що яким вихованець буде у грі, таким він буде у роботі, коли стане фахівцем. Становлення суб'єктів учіння співучасниками і виконавцями в дидактичній грі, стимулює їх позитивну навчальну діяльність і поведінку. В процесі рольової гри вони набувають не тільки професійних, але і позитивних навичок колективної життєдіяльності: уміння адаптуватись у групі, розуміти мотиви та інтереси інших учасників гри, самостійно приймати рішення, вдосконалюють уміння групової взаємодії.

Менеджмент **третьої групи** загальних методів культурно-виховної діяльності освітньої організації науковцями обґрунтовані **методи стимулювання** (від лат. *stimulo* — збуджую, заохочую) **поведінки і діяльності особистості**. Вони спонукають вихованців до дії, дають їм поштовх позитивної життєдіяльності, заохочують у формуванні гуманних морально-етичних загальнолюдських якостей. Серед методів даної групи більш оптимальними і інтенсивними є наступні:

**Методи**                      **Основний змістовий менеджмент**

**Заохочення**

Менеджмент оцінки позитивної поведінки і діяльності окремого вихованця або колективу. Він закріплює позитивні навички і звички діяльності і поведінки. Суттєва і змістова його стимуляційна роль оснований на збудженні позитивних емоцій. Заохочення вселяє у вихованця впевненість, створює добрий настрій, підвищує відповідальність. Переживаючи почуття задоволення, вихова-

нець відчуває підйом енергії, впевненість у своїй особистій силі. Найпростішим видом заохочення є схвалення. Його вихователь може висловити жестом, мімікою, позитивною оцінкою поведінки чи роботи вихованця або колективу, довір'ям у вигляді доручення, схвалення. Другими видами заохочення можуть бути похвала, подяка, нагорода тощо.

**Покарання**

Метод, до якого у сучасній педагогіці ставлення досить суперечливе і неоднозначне. До його сутності і змісту існують полярні погляди — від суттєвого посилення покарань до повної їх відміни. Менеджмент методу покарання передбачає способи, прийоми впливу на особистість, які виражають осуд недостойних дій та вчинків вихованця з метою їх припинення, гальмування, запобігання у майбутньому, формування почуття провини перед собою та іншими людьми. Видами покарання є: накладання додаткових обов'язків; розбавлення або обмеження певних прав; вираження морального осуду; звинувачення.

**Змагання**

Організаційні способи, прийоми діяльності суб'єктів виховного процесу, по спрямуванню природної потреби особистості у суперництві й пріоритеті, прагненні першості, самоутвердженні, з метою формування її позитивних якостей. Змагаючись, вихованці швидко засвоюють досвід позитивної суспільної поведінки, розвивають фізичні, морально-етичні й естетичні якості. Менеджмент процесу змагання передбачає: вибір виду та його форми; організацію змагання (мету, завдання, планування, розробка кри-

теріїв оцінки, створення умов тощо); змістовна направленість; вікова і соціально-суспільна структурованість учасників (їх вік, індивідуальне змагання в колективі, змагання соціальних груп, колективів тощо). Важливо також, щоб перед сторонами у змаганні висувалися щораз нові привабливі цілі, умови мають бути доступними, оформлення змагання — барвистим. Дієвість змагання підвищується, якщо його підсумки підводять регулярно.

### **Конкуренції**

В сучасних умовах ринкової економіки менеджмент використання даного методу передбачає формування особистості-лідера, менеджера бізнес-структур, маркетологів торговельних мереж тощо. Більшість способів, прийомів методу змагання використовуються і в методі конкуренції. Тому інколи науковці не визначають специфічні особливості кожного, їх суть визначають адекватно. Загалом останні два методи потребують сьогодні суттєвого і змістовного дослідження.

Менеджмент **четвертої групи** методів здійснюється за умови поєднання методів **виховання і самовиховання особистості**, а також використання ефективних засобів виховного впливу. Виховання і самовиховання — дві сторони загального процесу формування особистості. **Методи самовиховання** — *способи діяльності та налаштування на неї вихованців з метою надання образу “Я-реальний” рис образу “Я-ідеальний”*. Менеджмент культурно-виховної роботи загалом передбачає наступні методи: **самообов’язку, самозвіту, самоаналізу, самоконтролю і самооцінки**, інші. Але є і друга класифікація. Так, С. С. Пальчевський визначає суттєво і змістовно наступні методи самовиховання: *самостимулювання* (спрямування вольових зусиль на досягнення поставлених цілей на основі розви-

тку почуттів самоповаги та самопохвали); *самоконтролю* (свідоме регулювання життєдіяльності особистості вихованця на основі самоаналізу, самооцінки, самокритики, самообмеження). Передбачає виявлення відхилень у вчинках, діях, почуттях, думках від загальноприйнятих норм; *самоаналізу* (з’ясування причинно-наслідкових зв’язків у діях, вчинках, ставленнях на основі аналізу власних думок та почуттів); *самообмеження* (зміни в рефлексії свободи, згідно з якими на перше місце висувуються не потреби комфортного існування, а ті, які лежать в основі цілі); *самотіждьорення* (звернення у ході внутрішньої діалогової взаємодії із самим собою до мужності свого другого “Я”); *самосхвалення* (відчуття гармонійної єдності зі своїм другим “Я” у процесі діалогової взаємодії на основі аргументованого підтвердження доцільності певних учинків чи дій); *самоаналіз* (сугестивна настанова на підкорення власних дій та вчинків сформованих рефлексом цілі та свободи); *автосугестопедичні (самонвіювальні) методи* (методи, які поєднують згадані методи самовиховання на сугестивній основі, яка включає сугестивну настанову та навіювальні сили авторитету рідних та близьких людей, представників “світу великих людей”, а також авторитету ідей, вчення, релігії, міфу тощо).

Менеджмент **п’ятої групи** методів культурно-виховної діяльності освітньої організації науковцями визначається як **контроль за діяльністю і поведінкою особистості**. Серед них, основними є:

### **Методи**

### **Основний змістовий менеджмент**

### **Педагогічного спостереження**

Його організаційний менеджмент характеризується безпосереднім сприйняттям діяльності, спілкування, поведінки особистості у цілісності та динаміці їх змін. Науковці визначають такі види спостереження: безпосереднє і опосередковане; відкрите і скрите; безперервне і дискретне; монографічне і вузьке та інші. Кожен вид передбачає свою специфічну технологію, методіку

організаційного менеджменту. Передбачається необхідність проводити спостереження з конкретною цільовою специфікою, володіти програмою вивчення особистості, прикметами і критеріями оцінки її вихованості. Спостереження повинно мати системний характер. При цьому, важливо добре продумати фіксацію фактів спостереження на різноманітних носіях: щоденник, короткі нотатки, картки тощо.

### *Діагностичної бесіди*

В його основі — ступінь інформованості вихованця в змісті загальної життєдіяльності, конкретно морально-етичних норм і правил поведінки, виявити причини відхилення від них, якщо вони спостерігаються. Водночас вихователь фіксує свій вплив на формування позитивних якостей вихованця, оптимальні і інтенсивні форми, методи, прийоми цього процесу. С. С. Пальчевський бесіди класифікує на; діагностуючі внутрившньоінтенційну спрямованість вихованця; сугестивно-десугестуючі у процесі формування рефлексу цілі та відповідного йому рефлексу свободи; формуючі вихідні ціннісні орієнтації особистості, які слугують основою для вирішення головної педагогічної суперечності між власно особистісним “хочу” і загально особистісним “треба”. Залежно від конкретної ситуації та змісту вони можуть мати стратегічний і тактичний характер.

### *Анкетування, інтерв'ю*

Його місія зібрати суттєву інформацію щодо здібностей і задатків особистості вихованця. Так, анкетний метод не передбачає, як бесіда, особистого контакту. Анкета

(опитувальний лист) містить сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань. Він допомагає зібрати великий за обсягом матеріал різноманітного якісного змісту, представників різних категорій вихованців. За допомогою тестів можна визначити якість виховного впливу, наявність чи відсутність певних напрямів свідомої діяльності і поведінки.

### *Узагальнення незалежних характеристик*

Дає змогу поглянути на сферу спрямованості виховання очима його друзів, батьків, колег по навчанню (роботі) тощо. Важливим є зіставлення та аналіз отриманих даних. В усіх випадках необхідно з'ясувати причини розбіжностей у судженнях, оскільки окремі із них можуть зумовлюватися поспішністю або необ'єктивністю чи непрофесійністю суджень.

Ефективність менеджменту культурно-виховного процесу в освітній організації залежить не лише від використання оптимальних, інтенсифікуючи методів, а й від засобів виховного впливу на особистість. Менеджмент використання засобів культурно-виховного процесу має чітку відмінність від методів та прийомів, і виступає часто як певний вид діяльності вихованця, спілкування, гри, процесу пізнання тощо. Загалом, **засоби виховання** — це все, що допомагає суб'єктам виховання здійснювати формування позитивних якостей особистості. Це — праця, література, мистецтво, засоби масової комунікації, слово вихователя, спілкування з іншими людьми. Про значення такого засобу виховного впливу як слово викладача, В. О. Сухомлинський підкреслював, що слово — найтонший дотик до серця: він може стати і ніжною запашною квіткою, і живою водою, що повертає віру в добро, і гострим ножем, і розжареним залізом, і брудом.

Але підходи до засобів менеджменту культурно-виховного процесу, як і до методів, у науковців також неадекватні. Так,

І. Ф. Харламов загалом засобами виховання визначає конкретні виховні заходи або ж форми виховної роботи (бесіди, збори, вечори тощо) і види діяльності вихованців (навчальні заняття, предметні гуртки, конкурси тощо), а також предмети (картини, кінофільми), які використовуються в процесі реалізації того чи іншого методу. Наприклад, переконання як метод виховання реалізується за допомогою таких засобів, як роз'яснювальні бесіди по проблемі виховання, збори колективу тощо. На його думку засобами методу вправ можуть виступати організація праці, патріотична і художньо-естетична діяльність вихованців, інші.

Науковці Ю. П. Азаров, Л. М. Байтенова, Л. І. Рувінський відносять переконання, навіювання, слідування прикладу за механізмом наслідування. При цьому, значна увага надається вербальним і невербальним чинникам комунікативного впливу. В навчальній літературі розкриваються місце і роль у виховному процесі таких засобів, як телебачення, радіо, преса тощо.

Таким чином, в процесі розвитку менеджменту культурно-виховного процесу були сформовані різноманітні методи і засоби виховання. Але необхідно завжди пам'ятати, що у процесі виховання не може бути стандартних ситуацій і стандартних підходів до використання способів виховного впливу. В основу виховного процесу кладуть не самі методи, а їх систему. Адже виховання є насамперед мистецтвом. Тому слушною залишається думка А. С. Макаренка про те, що ніякого засобу не можна розглядати відокремлено від системи. Ніякого методу і засобу взагалі, не можна визнати ні добрим, ні поганим, якщо ми розглядатимемо окремо від інших засобів, від цілої системи, від цілого комплексу впливів. Треба вивчати закони психічних явищ, зіставляти власні дії з соціально-психологічними законами та обставинами. Дбаючи про оптимальний вибір методу і засобу, слід мати на увазі, що жоден з них не слід універсалізувати, а використовувати виховну систему загалом. Педагог-менеджер, який краще враховує конкретні умови, використовує адекватну їм педагогічну дію і передбачає її наслідки, завжди досягає високих результатів виховання.

## Література

### Основна

1. *Андросюк В. М.* Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посіб. — Тернопіль: Екон. думка, 2008. — 216 с.
2. *Артемова Л. В.* Педагогіка і методика вищої школи: (навч.-метод. посібник). — К.: Кондор, 2008. — 272 с.
3. *Бахов І. С.* Професійна міжкультурна компетентність майбутніх фахівців: монографія. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2013. — 274 с.
4. *Бех І. Д.* Виховання особистості. — К., 2003. — 344 с.
5. *Боднар В. І.* Дидактика. — К., 2005. — 397 с.
6. Вища освіта України і Болонський процес: навч. посіб. / за ред. В. Г. Кременя. — Тернопіль, 2004. — 384 с.
7. *Вієвська М. Г., Красовська Л. І., Шкіря Н. Л.* Менеджмент вищої економічної освіти: навч.-метод. посіб. — Львів: Магнолія 2006, 2011. — 346 с.
8. *Волкова Н. П.* Педагогіка. — К., 2007. — 620 с.
9. *Волкова Н. П.* Професійно-педагогічна комунікація. — К., 2006. — 256 с.
10. *Гладуш В. А.* Педагогіка вищої школи: теорія, практика, історія: навч. посіб. / В. А. Гладуш, Г. І. Лисенко. — Д., 2014. — 416 с.
11. *Гронлунд Н. Е.* Оцінювання студентської успішності. — К., 2005. — 312 с.
12. *Євтух М. Б.* Нові технології навчання. — К., 2003. — 237 с.
13. *Дичківська І. М.* Інноваційні педагогічні технології. — К., 2004. — 352 с.
14. Закон України “Про освіту” від 05.09.2017 р.
15. Закон України “Про вищу освіту” від 01.07.2014 р. № 1556-VII.
16. Державна національна програма “Освіта” (Україна XXI століття) // Освіта. — 1993. — № 44–46.
17. *Коберник О. М.* Менеджмент в освіті : навч. посіб. / О. М. Коберник, М. І. Гагарін. — 3-тє вид. — Умань : ВПЦ “Візаві”, 2017. — 242 с.

18. Концепція національного виховання // Освіта. — 1994. — 26 жовтня.
19. *Кучерявий О. Г.* Педагогіка : особистісно-розвивальні аспекти [Текст]: навч. посіб. / Олександр Георгійович Кучерявий. — К. : ВД “Слово”, 2014. — 440 с.
20. *Кузьмінський А. І.* Педагогіка вищої школи: навч. посіб. — К.: Знання. — 486 с.
21. *Левківський М. В.* Історія педагогіки. — К., 2003. — 359 с.
22. Методика організації виховної роботи в сучасній школі: навч. посіб. / Л. В. Кондрашова, О. О. Лаврентьєва, Н. І. Зеленкова. — Кривий Ріг, 2008. — 105 с.
23. *Нагаєв В. М.* Методика викладання у вищій школі: навч. посіб. — К.: Центр учбової літ., 2007. — 232 с.
24. *Найдьонов І. М.* Навчально-методичний комплекс дисципліни “Основи психології і педагогіки”: навч. посіб. — К., 2010. — 280 с.
25. *Найдьонов І. М.* Етика-естетика: дидактичний зміст: навч. посіб. — К.: Кондор, 2011. — 550 с.
26. *Найдьонов І. М.* Викладання фінансово-економічних дисциплін: методика, технологія, управління. — К., 2014. — 730 с.
27. *Пальчевський С. С.* Сугестопедагогіка: новітні освітні технології. — К., 2005. — 350 с.
28. *Пальчевський С. С.* Педагогіка. — К., 2007. — 576 с.
29. Педагогічна майстерність: підручник / за ред. І. А. Зязюна. — К., 2007. — 349 с.
30. Педагогіка: хрестоматія. — К., 2003. — 700 с.
31. *Самаріна С.* Нові технології навчання. — К., 2004. — 228 с.
32. *Семез А. А.* Менеджмент в освіті: навч. посіб. — Кіровоград, 2011. — 168 с.
33. *Туркот Т. І.* Педагогіка вищої школи. — К.: Кондор, 2011. — 628 с.
34. *Фіцула М. М.* Педагогіка. — К., 2007.
35. *Цехмістрова Г. С.* Основи наукових досліджень. — К., 2003.

### Додаткова

36. *Алексєєва О. В.* Формування громадянської позиції сучасної молоді // Педагогіка і психологія. — 2006. — № 3.
37. *Андрощук І. В., Андрощук І. П.* Методика виховної роботи: навч. посіб. / І. В. Андрощук, І. П. Андрощук. — Тернопіль: Навч. книга – Богдан, 2014. — 320 с.
38. *Байденко В. И.* Болонский процесс: структурная реформа высшей школы. — М., 2002.
39. *Бех І. Д.* Духовний розвиток особистості: поступ у незвідане “Я” в особистісному бутті людини // Педагогіка і психологія. — 2007. — № 3.
40. Болонський процес: Модернізація системи вищої освіти України: Матеріали VI Міжнародної наукової конференції. — К.: МАУП, 2006.
41. *Бондар Л. С.* Педагогічна культура вчителя як основа його професійної компетентності у творчій спадщині В. О. Сухомлинського // Педагогіка і психологія. — 2006. — № 3.
42. *Бутенко Н. Ю.* Комунікативна майстерність викладача. — К., 2007. — 336 с.
43. Віват Академія! 20 років МАУП / за ред. Г. В. Щокіна, М. В. Головатого, В. Б. Захожая. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2009. — 352 с.
44. *Вітвицька С. С.* Основи педагогіки вищої школи. — К.: 2006. — 384 с.
45. *Головатий Н. Ф.* Учись учиться. — К.: МАУП, 2000.
46. *Головатий М. Ф.* Європейська й українська освіта — де точки єднання? // Персонал. — 2004. — № 3.
47. *Євтух М. Б.* Проблеми освіти. — К., 2003.
48. *Карамушка Л. М.* Психологія управління : навч. посіб. — К. : Міленіум, 2003. — 344 с.
49. *Корсак К. В.* Освіта, суспільство, людина в XXI столітті: Інтегрально-філософський аналіз. — К., 2005. — 216 с.
50. *Кочанова Н. В.* Організація виховної роботи / Н. В. Кочанова. — Х.: Ранок, 2008. — 256 с.
51. *Кремінь В. Г.* Якісна освіта в контексті загальноцивілізованих змін // Педагогіка і психологія. — 2007. — № 1.

52. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 760 с.
53. *Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Міненко М. А.* Менеджмент: підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, М. А. Міненко. — К.: Кондор, 2013. — 690 с.
54. *Найдьонов І. М., Ігнатюк А. І.* Методика викладання фінансово-економічних дисциплін: навч. посіб. — 2-ге вид. — К., 2005. — 384 с.
55. *Найдьонов І. М.* Дидактичний матеріал до практичних занять з педагогіки: навч. посіб. — Вінниця, 1995. — 131 с.
56. *Найдьонов І. М.* Інтерактивне навчання в системі підготовки менеджера освітніх організацій // Освіта у ХХІ столітті: шляхи розвитку. — Вип. 2 // МАУП. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2010. — С. 77–81.
57. *Найдьонов І. М.* Проблеми модернізації ефективності освіти // Освіта у ХХІ столітті: шляхи розвитку. — Вип. 3 // МАУП. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2012. — С. 54–58.
58. *Найдьонов І. М.* Педагогічна практика фахівця-магістра: проблеми, причини, шляхи оптимізації // Освіта у ХХІ столітті: шляхи розвитку // МАУП. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2013. — С. 54–58.
59. *Найдьонов І. М.* Підготовка викладача фахових дисциплін як політико-соціальна проблема // Проблеми модернізації України: [зб. наук. пр.] / МАУП. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2016. — С. 160–163.
60. *Найдьонов І. М.* Академічна доброчинність — ефективний засіб надання освітніх послуг у ВНЗ // Проблеми модернізації України [зб. наук. пр.] / МАУП. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. — С. 51–54.
61. *Найдьонов І. М.* Навчально-методичний комплекс для дистанційного навчання, з дисципліни “педагогіка” (для бакалаврів дистанційної форми навчання). — К.: МАУП, 2018. — 147 с.
62. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління : посібник. — К. : Академвидав, 2003. — 568 с.
63. *Фіцула М. М.* Педагогіка вищої школи. — К., 2010. — 456 с.
64. *Хриков Є. М.* Управління навчальним закладом. — К., 2006. — 366 с.
65. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: учебник. — 3-е изд. перераб. и доп. — К.: МАУП, 2003.
66. *Щокін Р. Г.* Соціально-економічний розвиток // Персонал. — 2004. — № 2.
67. *Щокін Р. Г.* Правове регулювання галузі освіти в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // Наше право. — 2017. — № 1.

У двох модулях другої частини посібника, обґрунтовано і систематизовано актуальні питання управління змістом робіт у системі діяльності навчального закладу. Обґрунтовуються питання управління в навчальних закладах змістом освіти та діяльністю основних суб'єктів освітнього процесу.

Розглядається кадрова політика освітньої організації у відповідності із змістом навчально-виховного процесу, а також організаційно-методична робота закладів освіти, документування, інформування у процесі управління змістом робіт та навчально-виховною діяльністю у процесі надання освітніх послуг навчальним закладом.

Навчальне видання

**НАЙДЬОНОВ** Іван Миколайович

# **ОСНОВИ ОСВІТЯНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Частина друга

*Навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*

Редактор *А. А. Тютюнник*

Коректор *Т. К. Валицька*

Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Художнє оформлення *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 13.08.19. Формат 60×84/16.  
Ум. друк. арк. ., Обл.-вид. арк. ., Наклад 500 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Видавець і виготовлювач

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*