

Чернигівська Яна Григорівна, магістрантка
кафедри педагогіки та іноземної філології
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,
директор Харківського навчально-виховного комплексу №112
Харківської міської ради Харківської області;
Кравченко Ганна Юріївна, доктор пед. н.,
доцент кафедри педагогіки та іноземної філології
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглядається проблема управління розвитком людського потенціалу. Визначено, що одна з найважливіших складових управлінської діяльності – управління персоналом ґрунтується на концепції управління. Концепція управління персоналом передбачає систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичні підходи до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом. Звернено увагу на поняття «соціальне управління» та критерії соціального управління. Доведено, що управління соціально-педагогічними системами розглядає процес адаптивного управління розвитком закладу освіти, як процес, що складається із багатьох підсистем. Запропоновано управління розвитком людського потенціалу педагогічного колективу закладів освіти розглядати як процес підтримки планового вектору розвитку, або формування нового вектору розвитку людського потенціалу, що забезпечить стає економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності організації. Важливим для реалізації адаптивного управління розвитком потенціалу педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти є визначення якості кінцевого результату на основі кількісних критеріїв та об'єктивних оцінок.

Ключові слова: управління розвитком потенціалу, заклад загальної середньої освіти, соціальне управління, адаптивне управління розвитком.

Актуальність дослідження. Сучасне українське суспільство є свідком і учасником важливих змін, які відбуваються в системі освіти. У зв'язку з євроінтеграцією запущено процеси модернізації, метою яких є вдосконалення якості освіти та зведення її до рівня міжнародних вимог і стандартів.

В Україні пріоритетними напрямками розвитку людського потенціалу є формування соціально-ринкової системи доходів, формування моделі безперервної освіти та самоосвіти, забезпечення якісно нового рівня охорони здоров'я.

Постановка проблеми. В умовах трансформації економіки із підвищенням ролі новітніх технологій у виробництві безперервна освіта, що відповідає потребам суспільства та ринку праці, є необхідною умовою та основним засобом, по-перше, перетворення людського потенціалу в якісний людський капітал, по-друге, гуманітарного розвитку, оскільки дозволяють сформувати у кожної людини здатність швидко адаптуватися до сучасних соціально-економічних реалій та забезпечувати собі належну якість життя.

Дуже влучним є визначення В. Геєцем сучасної освіти як школи у широкому розумінні: «це вся система дошкільного виховання, а також початкова школа, середня та середньо спеціальна освіта у відповідних навчальних закладах, вища освіта, а далі йде процес безперервної освіти і самоосвіти протягом усього життя, що і забезпечує перетворення освіти в інститут, який першочергово формує соціальний порядок світосприйняття, на відміну від біологічного» [3].

Безперервна освіта і самоосвіта протягом всього життя (школа у широкому розумінні) – це найважливіша умова і засіб формування, розвитку і реалізації людського потенціалу економіки знань. Створення дієвої системи доступної безперервної освіти і самоосвіти (школи у широкому розуміння) є базисом розвитку людського потенціалу економіки знань: 1) освіта забезпечує одержання людиною вже накопичених суспільством знань; 2) освіта сприяє

придбанню нових знань; 3) освіта є чинником перетворення знань на інтелектуальний капітал особистості [5].

Сьогодні суспільству потрібен високо компетентний учитель, який має ґрунтовні педагогічні знання, надбання національної та світової культури, здатний для творчих нестандартних рішень, готовий до роботи за умов ринкових відносин. Зараз необхідною умовою виживання є не лише комунікабельність, але й швидке освоєння новітніх технологій.

Теоретичною базою дослідження розвитку людського потенціалу стали праці таких українських та зарубіжних вчених, як Л. Безтелесна, Г. Беккер, Е. Брукінг, В. Геєць, Б. Данилішин, Т. Каминська, С. Клімов, С. Климко, В. Куценко, І. Радіонова, Н. Томчук, А. Чухно, В. Щетинін.

Проблема самовдосконалення особистості засобами навчання привертає увагу багатьох дослідників. Питання професійної самоосвіти, зокрема застосування психолого-педагогічних знань у самоосвітній діяльності вчителя, самоосвіта молодого педагога як умова вдосконалення його професійної діяльності та неперервності його освіти розкриті у наукових дослідженнях Т. Борової, О. Василюшиної, О. Іонової, Б. Зязюна, Г. Кравченко, В. Стрельникова та іншими. Проблема оптимізації взаємозв'язку післядипломного навчання й самоосвіти вчителів у системі підвищення кваліфікації висвітлена І. Зязюном, Г. Єльніковою, Г. Кравченко, Ю. Кричевським, В. Кубинським, В. Лунячком, В. Новичковим, Л. Покроєвою, З. Рябовою, Т. Симоною, Т. Хлебніковою, І. Якухно та іншими.

Таким чином, проблема розвитку людського потенціалу охоплює широкий спектр питань.

Мета даної статті полягає у визначенні ролі адаптивного управління персоналом закладу загальної середньої освіти у напрямі їх професійного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Одна з найважливіших складових управлінської діяльності – управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління – узагальненому уявленні про місце людини в організації. В загальноосвітніх закладах учасниками управлінського процесу є: керівники; педагогічні працівники, психологи, бібліотекарі; інші спеціалісти; учні (вихованці); батьки або особи, які їх замінюють, громадскість. Одна з найважливіших складових управлінської діяльності – управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління – узагальненому уявленні про місце людини в організації.

Концепція управління персоналом - система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом [2].

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом. Методологія управління педагогічним персоналом включає в себе технологію управління персоналом.

Технологія управління персоналом закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) припускає організацію відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку закладу, звільнення персоналу та інше. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловодне забезпечення системи управління персоналом.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2000 року № 1717 у 2001 році Державна політика у сфері формування та зміцнення кадрового потенціалу загальноосвітніх навчальних закладів спрямована, перш за все, на всебічну фінансову, матеріальну підтримку педагогічних працівників, їх соціальний захист [7].

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів. Діяльність по управлінню персоналом, загалом, являє цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтоване на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації.

Ефективність системи управління персоналом істотно впливає на розвиток найбільше цінного корпоративного ресурсу – людського. Управління освітою належить до соціального управління, що регулює економічну, соціально-політичну та духовну сфери життя суспільства, тому тому доцільним є звернення уваги на поняття *«соціальне управління»*.

Соціальне управління – це управління, здійснюване у людському суспільстві, людьми стосовно людей. І суб'єкт, і об'єкт управління представлені людиною. Отже, в управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор [1]. Основними критеріями *соціального управління* є ті самі суб'єкт, об'єкт, управлінський вплив, зворотні зв'язки, управлінська система.

Структуру соціального управління формують такі основні елементи, як: *суб'єкт управління* – керуючий елемент (це – люди, як окремі особи, так і відповідним чином організовані ними колективи); *об'єкт управління* –

керований елемент (це – вольові дії, поведінки людей, як окремих індивідів, так і їх колективів); *функції управління* – основні напрями управлінської діяльності, що виражають її зміст, її спеціалізовані види; *прямі та зворотні зв'язки* – виражають взаємодію між елементами управління, як внутрішньосистемного, так і міжсистемного [1].

Сутність соціального управління як однієї з найважливіших соціальних функцій виражається у владній узгодженості, цілеспрямованості та організації зусиль колективів, людей – учасників, їх сумісної діяльності з метою досягнення поставленої мети, підвищення ефективності такої діяльності та соціального прогресу в цілому. Соціальне управління є однією з найважливіших і необхідних умов існування та розвитку людського суспільства.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового представлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, що існує в навколишнім середовищі. В цьому розумінні найбільш ефективним є впровадження *адаптивного управління*.

Сьогодні в управлінні замість філософії «впливу» утверджується філософія «взаємодії», «співробітництва», «рефлексивного управління», воно стає особистісною орієнтованою діяльністю.

Адаптивне управління завжди має місце в нестабільній ситуації та невизначених умовах, що не уможлиблює одноосібне керівництво, робить його неефективним, і потребує інтерактивних методів прийняття управлінських рішень, заснованих на дія(полі)лозі.

Управління соціально-педагогічними системами розглядає процес адаптивного управління розвитком закладу освіти, як процес, що складається із багатьох підсистем: адміністрації, педагогічних працівників, учнів, батьківського та громадського колективів, підсистеми зовнішнього управління – державних органів управління. Зазначені підсистеми знаходяться у взаємодії та взаємозалежності і безпосередньо взаємодіють із зовнішнім середовищем, яке

впливає на розвиток організації.

Адаптивне управління характеризується відкритістю взаємодії. Відкритість – це особливий стан зняття психологічного захисту, коли особистісні ступені свободи відкриваються, збагачуючи простір взаємодії та надаючи іншим можливість впливу. Взаємодія насичується довірою, прийняттям кожної людини такою, яка вона є. Така взаємодія попереджує або зовсім виключає стресові ситуації, зближує та взаємо збагачує учасників управлінського процесу, при якому виробляється природо відповідна пересічна лінія поведінки.

Серед головних характеристик адаптивного управління Г. Єльнікова виділяє такі: *визнання пріоритету розвитку об'єкта; діалогічна адаптація всіх різнодіючих впливів, яка виявляється у відпрацьовуванні реалістичної мети в умовах ситуації додаткової орієнтації; сполучення функцій управління і самоуправління; прийняття рішень на кооперативній основі і діалогічного узгодження через сполучення дій управлінців та виконавців* [6]. Науковець визначила *адаптивне управління в освіті як «управління, яке засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої й керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації»*, що надало нам можливість побудувати систему професійного розвитку педагогічних працівників закладу освіти [6, с. 38].

Г. Єльнікова зазначає, що в процесі управлінської взаємодії відбувається спрямована самоорганізація і охоплює одночасно всіх її учасників. Отже, задля реалізації спрямованої самоорганізації необхідно визначити саме механізм спрямування людини на розвиток, оскільки саме розвиток є необхідною умовою руху вперед [1]. Г. Кравченко розглядає *розвиток як процес, унаслідок якого відбуваються позитивні зміни й перехід системи у новий якісний стан*. Зазвичай сам розвиток спрямований на постійне вдосконалення і самовдосконалення в

професійному плані [1].

Виходячи з традиційного бачення управління, визначення необхідності управління розвитком та авторського підходу до трактування розвитку людського потенціалу запропонуємо *управління розвитком* розглядати як *процес підтримки планового вектору розвитку, або формування нового вектору розвитку людського потенціалу, що забезпечить стале економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності організації.*

Важливим для реалізації адаптивного управління розвитком потенціалу педагогічних працівників ЗЗСО є визначення якості кінцевого результату на основі *кількісних критеріїв та об'єктивних оцінок.*

Особливої актуальності в теперішній час набуває *кваліметричний підхід*, коли *оперативне, гнучке управління вимагає ефективного збору інформації про якісний стан функціонування педагогічної системи, вчасного, об'єктивного зворотного зв'язку для своєчасного прийняття управлінських рішень.* Застосування кваліметричного підходу в управлінні педагогічними системами відоме у вітчизняній і зарубіжній науці та практиці, в роботах В. Беспалька, Т. Борової, Дж. ван Гига, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, К. Інгенкампа, Г. Кравченко, В. Лізинського, Е. Марченка, Л. Одері, І. Підласого, Г. Полякової, З. Рябової, В. Симонова, В. Черепанова та ін.

Вимірювання та оцінювання є складовою будь-якої системи чи процесу. Саме знання про реальний результат, його порівняння зі встановленими цілями управління дають уявлення про стан функціонування та розвитку системи. Дж. ван Гиг стверджує, що «не можливо уявити собі процедуру прийняття рішень без притягнення процедур вимірювання і оцінок, тому що кількісні судження про явища повинні втілитися у відповіді стратегії поведінки» [4, с. 14]. Добре налагоджений механізм вимірювання та оцінок дає можливість мати уявлення про стан функціонування системи.

Ураховуючи вище зазначене, нами були визначено напрями професійного розвитку педагогічного працівника закладу освіти, а саме: *аналіз професійних потреб* (через опитування, звітування, рефлексію, оцінювання бесіди тощо); *визначення цілей особистісного професійного характеру* (вектор професійного зростання), навчання за визначеними цілями (курси підвищення кваліфікації, стажування, отримання необхідної для формування фахової компетентності другої вищої освіти, тренінги, самоосвіта тощо); *визначення плану дій професійного характеру; педагогічна діяльність* (ведення наукової та навчально-методичної роботи (проведення занять: відкритих, що включають перевірку сформованості загальнофахових і спеціальнофахових компетенцій); *зворотний зв'язок*, який відбувається за допомогою звітування різних типів, оцінювання не тільки рівня навченості учнів, а й рівня фахових досягнень педагогічних працівників за міжтестастійний період, на основі чого відбувається рефлексія, результати якої впливають на подальший аналіз професійних потреб педагогічного працівника.

Узагальнюючи все вищевикладене, можна дійти **висновку**, що для визначення якості адаптивного управління розвитком потенціалу педагогічних працівників ЗЗСО необхідно мати освітні стандарти, чітко визначені цілі управління розвитком, модель бажаного результату, з якими будуть порівнюватися реальні результати. Тому велику роль у сучасній освіті відіграють процеси цілевстановлення в закладах освіти із урахуванням стратегічних цілей управління, з одного боку, та специфіки діяльності педагогічного колективу, з другого. Таким чином не викликає сумнівів використання адаптивного управління в системі закладів освіти, що в **перспективі** дозволяє розробити відповідні заходи щодо вдосконалення та підвищення якості управління розвитком всієї організації.

Література

1. Адаптивне управління розвитком професійної освіти: Колективна монографія Г. В. Єльнікова, О. О. Загіка, Г. Ю. Кравченко, І. С. Лапшина, Г. І. Лук'яненко, В. Е. Лунячек, Г. А. Полякова, В. С. Ульянова, Л. І. Фесік та ін. / За заг. та наук. редакцією Г. В. Єльнікової. – Павлоград: ІМА-прес, 2016. – 248 с.
2. Богиня Д.П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів / Д.П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. – 2007. – Т. 1, № 5. – С. 7 – 13 З.
3. Геєць В.М. Наслідки демографічних викликів для економічного зростання та підвищення продуктивності праці В.М. Геєць [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docs.google.com> 4
4. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем: Пер. с англ. Т.1. / Гиг Дж. Ван. - М. : Мир, 1981. – 336 с.
5. Грішнова О.А. Людський розвиток: навч. посіб. / О.А. Грішнова – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
6. Єльнікова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом [Електронний ресурс] / Г.В.Єльнікова // Теорія та методика управління освітою. – К.: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» АПН України. – 2009. – № 2. – Режим доступу: <http://www.tme.uio.edu.ua/docs/2/09yelmtpr.pdf>
7. . Постанови Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2000 року № 1717. – Режим доступу: www.lbsadm.gov.ua/.../1872-postanova-kabinetu-ministriv

Черниговська Яна Григорьевна,
магістрантка кафедри педагогіки і іноземної філології
Харьківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця,
директор Харьківського навчально-виховного комплексу №112
Харьківського міського ради Харьківської області;
Кравченко Анна Юрьевна,
доктор педагогічних наук, доцент кафедри
педагогіки і іноземних мов
Харьківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця,
г. Харьків, Україна

УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ОБЩИХ ОСНОВНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА ОСНОВЕ АДАПТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

В статье рассматривается проблема управления развитием человеческого потенциала. Установлено, что один из важнейших компонентов управленческой деятельности - управление человеческими ресурсами основывается на концепции управления. Концепция управления персоналом обеспечивает систему теоретических и методологических взглядов на понимание и определение сущности, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационных и практических подходов к формированию механизма его реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Он включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и развитие персонала по управлению технологиями. Внимание обращается на концепцию «социального управления» и критерии социального управления. Доказано, что управление социально-педагогическими системами исследует процесс адаптивного управления развитием института образования как процесса, состоящего из множества подсистем. Управление развитием человеческого потенциала педагогического коллектива учебных заведений предлагается рассматривать как процесс поддержки планового вектора развития или формирования нового вектора развития человеческого потенциала, который обеспечит устойчивый экономический рост и повысит конкурентоспособность организации. Для осуществления адаптивного управления развитием потенциала учителей учреждений общего среднего образования важно определить качество конечного результата на основе количественных критериев и объективных оценок.

Ключевые слова: управление развитием потенциала, общее среднее образование, социальный менеджмент, управление адаптивным развитием.

Chernigivska Yana Grigoryevna,
graduate of the Chair of Pedagogy and Foreign Philology
Kharkov National University of Economics
named after Semyon Kuznets,
Director of the Kharkov Training and Educational Complex No. 112 of the
Kharkiv City Council of the Kharkov Region;

Kravchenko Hanna Yuriivna.
Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor
of Department of Pedagogy and Foreign Philology,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine

MANAGEMENT OF POTENTIAL DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL
COLLECTIVE OF GENERAL BASIC EDUCATION INSTITUTIONS ON THE
BASIS OF ADAPTIVE MANAGEMENT

The article deals with the problem of management of the development of human potential. It is determined that one of the most important components of management activity - human resources management is based on the concept of management. The concept of personnel management provides a system of theoretical and methodological views on understanding and defining the essence, goals, objectives, criteria, principles and methods of personnel management, as well as organizational and practical approaches to the formation of a mechanism for its implementation in specific conditions of the functioning of organizations. It includes the development of a methodology for personnel management, the formation of a personnel management system and the development of technology management personnel. The attention is paid to the concept of "social management" and criteria of social management. It is proved that the management of social-pedagogical systems examines the process of adaptive management of the development of the institution of education, as a process consisting of many subsystems. The management of the development of human potential of the pedagogical collective of educational institutions is proposed to be considered as a process of supporting the planned vector of development, or the formation of a new vector for the development of human potential that will ensure sustainable economic growth and increase the competitiveness of the organization. It is important for the implementation of adaptive management of the development of the capacity of teachers of institutions of general secondary education to determine the quality of the final result on the basis of quantitative criteria and objective assessments.

Key words: capacity development management, general secondary education institution, social management, adaptive development management.

Рябова З.В., доктор. пед. н., проф., зав. кафедри педагогіки, управління та адміністрування ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України