СПУ
СУМСЬКИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СПУ
СУМСЬКИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ
ТА ПЕДАГОГІКИ ВИЩОЇ ШКОЛИ

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

МАТЕРІАЛИ

ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції

30 травня 2025 року, м.Суми

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний педагогічний університет
імені А.С.Макаренка

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник статей і тез
ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції

30 травня 2025 року, м.Суми

УДК 37.07:005(063)
М50

Друкується згідно з рішенням
вченої ради Сумського державного педагогічного університету імені
А. С. Макаренка (протокол № 12 від 23 червня 2025 року)

Головний редактор:

С.С. Дєнєжніков, кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Редакційна колегія:

О.Г. Козлова, кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи;

Л.В. Пшенична, кандидат наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи;

Л.В. Корж-Усенко, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи;

І.О. Захарова, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи;

О.І. Скоробагатська, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи;

М58 Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи. *Збірник статей і тез / за заг. ред. С.С Дєнєжніков. – Суми: ФОП Цьома С.П., 2025. – 152 с.*

Книга являє собою збірник статей і тез за матеріалами ІІІ Міжнародної конференції «Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи» (30 травня 2025 р., м. Суми).

Збірник призначається студентам, магістрантам, аспірантам, які здійснюють наукові пошуки у галузі менеджменту освіти. У публікаціях висвітлюються аспекти теоретичних засад менеджерської діяльності, поглиблюється понятійний апарат науки, описується роль менеджера та вектори його діяльності в організації конкурентноспроможного педагогічного колективу.

УДК 37.07:005(063)

© Колектив авторів, 2025
© СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ТЕОРІЯ, ДОСВІД, ІННОВАЦІЇ, ПОШУКИ....8

Школяр Сергій Петрович, Бабенко Ірина Василівна

ФОРМУВАННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СИМУЛЯТИВНИМИ МЕТОДАМИ: СИТУАТИВНІ ІГРИ....8

Школяр Сергій Петрович, Бабенко Ірина Василівна

СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ ОГЛЯД....11

Школяр Сергій Петрович, Бабенко Ірина Василівна, Рубан Олексій Валерійович....14

ЗНАЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ФАХІВЦЯ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА....14

Школяр Сергій Петрович, Бабенко Ірина Василівна....16

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС: ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ДО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ....16

Shkolyar Sergiy, STEMIP CONCEPT, Shkolyar Sergiy,....21

GRANTS AND INTELLECTUAL PROPERTY: STIMULATING STUDENT INITIATIVES....21

Гребеник Т. В., Іващенко М. М.

ІНСТИТУЦІЙНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: БАЛАНС МІЖ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИМ РЕГУЛЮВАННЯМ ТА УПРАВЛІНСЬКОЮ АДАПТИВНІСТЮ....24

Іонов Владислав

ДО ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ....26

Хожаєнко Ю. В.

МОВОЗНАВСТВО У МЕНЕДЖМЕНТІ ОСВІТИ....29

Кондратенко Ю.І.

ПОТЕНЦІАЛ ОСВІТНІХ ПРОВІДНИКІВ У ПРОЦЕСАХ РЕФОРМУВАННЯ ТА ВІДБУДОВИ ОСВІТИ....32

Корж-Усенко Л.В.

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ – КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА....35

Василь Крижко

ЕКЗИСТЕНЦІЙНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ.....37

Мармаза О. І.

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ЯК ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....53

РОЗДІЛ 2. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....56

Осипенко С.О.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В ОСВІТІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....56

Рязанцев В. В.

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОЄКТНО-КОНСТРУКТОРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ МАШИНОБУДУВАННЯ В СИСТЕМІ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ.....58

Шевченко О.П.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОСІБ РАННЬОЇ ДОРОСЛОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....61

Щербина О. В., Сірик Т. А.

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ПРОЄКТИ СТУДЕНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....65

Волянюк А.С.

ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ «МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ» У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ: ДОСВІД ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....68

Захарова Н.Ю.

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ.....71

Пшенична Любов

ВІД УПРАВЛІННЯ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ.....74

Зоряна Гнатів

ЕМОЦІЙНА ТА ЕСТЕТИЧНА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ВАГОМА СКЛАДОВА МИСТЕЦТВА УПРАВЛІННЯ 82

Дєнєжніков Сергій, Козлова Олена

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ 85

Аліса Розман-Лі

СИСТЕМА КОРЕКЦІЙНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ РОБОТИ В СПЕЦІАЛЬНОМУ ДОШКІЛЬНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ №20 «ПОСМІШКА» 89

Кардаш Наталія, Пивовар Ніна

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОВНОЇ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ ТА МАЛОЇ ПРОГРАМОВАНОСТІ (ВІЙНА З РФ ТА ПАНДЕМІЯ COVID-19) 99

Геращенко Т. Г. Четверикова В. М.

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ 104

Геращенко Т. Г.

ОСОБЛИВОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 106

Ткаченко Ірина

МОДЕЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ХОРЕОГРАФІЇ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ 109

Кармазін Ніна

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У СИСТЕМІ ОСВІТИ ТА ФАЗИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ 111

Ванюшенко Олександр

ОСОБИСТІСНИЙ АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 115

Ван Сяофан

СОЦІОГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ 118

Лоу Чжифу

ТВОРЧА ОСОБИСТІСТЬ У СФЕРІ ОСВІТИ 120

Тань Чжи

ФОМУВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ 124

Цао Лей

ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ЗМІ І ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ НА ВИХОВАННЯ МОЛОДІ 127

Сян Сюй

АКМЕОЛОГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ 130

Цзя Фей

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СУЧАСНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 133

Дуань Їлон

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ТИПУ 135

Ціу Мін

ФІНАНСОВІ ДЖЕРЕЛА ТА ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ОСВІТУ 136

Лінь Янь

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ 141

Каріна Ткаченко

КОМАНДНО-КОЛЕГІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ ЯК ФАКТОР ЯКОСТІ ОСВІТИ 144

Олександр Овчаренко

МОТИВ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В СТРУКТУРІ ОСОБИСТОСТІ І ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ 149

Андрій Герасименко

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОРАЛІНІСНОГО КОМПОНЕНТА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА 151

РОЗДІЛ 1

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ТЕОРІЯ, ДОСВІД, ІННОВАЦІЇ, ПОШУКИ

УДК 37.07:17.022.1+378.035:316.647.5

Школяр Сергій Петрович,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І.А.Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0009-0000-2072-3933

Бабенко Ірина Василівна,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І.А.Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0000-0001-6481-014X

ФОРМУВАННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СИМУЛЯТИВНИМИ МЕТОДАМИ: СИТУАТИВНІ ІГРИ

Ситуативна гра як елемент симулятивних методів процесу підготовки майбутніх менеджерів містить конкретну роль, яку необхідно імітувати, тобто змоделювати певну систему відносин, що виникають у професійній діяльності та корегують із цілями сталого розвитку [1-3]. Прикладом такої гри є гра «Позиція» (Зязюн І. А., 2008). Згідно неї майбутнім менеджерам пропонується програвання рольових позицій. Проведення такої гри вимагає від них значної теоретичної підготовки. Зокрема, мета візуалізатора полягає в реконструкції змісту теми для допомоги аудиторії виділити суттєве в матеріалі. Відтак, майбутній фахівець, який виконуватиме цю роль, має виконати такі завдання: стисло, схематично подати основний зміст теоретичного питання теми, заздалегідь представити це на мультимедійній дошці, плакаті, комп'ютері, планшеті, гаджеті, віртуальній реальності у вигляді схеми-конспекту, доцільно розмістивши кожен блок інформації і виділивши головне. У виконанні

роботи заохочується креативність. Джерелознавець має забезпечити організацію обміну думками стосовно прочитаних першоджерел з теми. Завдання: дібрати питання до першоджерел теми, організувати ділову бесіду на основі цих питань для з'ясування, як здобувачі розуміють матеріал першоджерел, як оцінюють його важливість для власного професійного зростання; зробити висновок стосовно важливості проведеного обговорення.

Також нами використана ділова гра: «Аукціон», під час якої майбутні фахівці презентували авторські задуми управлінських ситуацій. Розглянемо їх.

Ситуація: творчий інтерактивний консалтинг-семінар майбутніх менеджерів, на якому обговорюється питання, як зробити заняття цікавим і корисним для здобувачів у контексті модернізації системи професійної підготовки управлінця. Гра проводилась у формі аукціону, на який подано кілька авторських робіт – розробок задумів аудиторних занять з менеджменту. Учасникам аукціону було запропоновано надати авторський варіант розв’язання проблеми навчального завдання і проілюструвати свої роздуми, захистити власну управлінську концепцію. Крім ведучого (модератора), з-поміж присутніх було обрано групу експертів, які мають розробити критерії оцінки виступів здобувачів і за цими критеріями оцінити ефективність представлених на аукціон варіантів розробки завдання. Також було обрано групу підтримки та групу опонентів. Завдання для першої групи – знайти в розробках колег позитивні моменти, обґрунтувати їхню доцільність і спрогнозувати ефективність у реальній професійній практиці. Завдання для другої групи – сформулювати запитання для здобувачів, що виступають, які потребували б ґрунтовного роз’яснення своєї професійної позиції в розробці задуму заняття. Після підведення підсумків аукціону групою експертів найкращі авторські ідеї пропонують до популяризації серед здобувачів (форми популяризації – публікація тез доповідей, статей, матеріалів у сайтах, соціальних мережах, виступи на конкурсах професійної майстерності, творчих зустрічах з менторами тощо). Практико-зорієнтовані ігри такого типу навчають здобувачів організовувати спільну діяльність з колегами на засадах співпраці та співтворчості, сприяють розвиткові здатності майбутнього менеджера ідентифікувати себе як управлінця. Отже ділова гра сприяє розвитку певних особистісних якостей її учасників і

дозволяє: знижувати ригідність та стереотипність мислення; підвищувати здатність до творчості; посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень; сприяти становленню толерантності у спілкуванні; впливати на адекватність самооцінки; орієнтувати на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо. За допомогою ділової гри можна вирішити такі завдання: закріпити теоретичний матеріал за окремою темою або цілим навчальним курсом; сформувати практичні вміння та навички, необхідні для розв'язання певних типів управлінських завдань; сприяти усвідомленню можливості запобігання незвичайним ситуаціям та можливості їхнього ефективного розв'язання в разі появи.

Робота проводилася в межах дисертаційних досліджень «Теоретичні та методичні основи підготовки майбутніх менеджерів до маркетингової діяльності» та на виконання завдань затвердженої в УкрІНТЕІ теми НДДКР «Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури: інформаційно-консультативне забезпечення в сфері інтелектуальної власності» (№0124U005180, науковий керівник С.П. Школяр) як елементу розвитку управління освітніми проєктами в умовах інтеграції регіональних програм розвитку в світову економіку та в контексті цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко, І., Большая, О., Іщенко, І., Харченко, Н., Школяр, С. (2024). Роль реінжинірингу в розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 4 (51), 5-10.
2. Рубан, О. В., Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2025). Інтелектуальна власність як елемент іміджу сучасного фахівця. В кн. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка*: збірник тез доповідей V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (с. 732-734). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка.
3. Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2022). Врахування концепції економіки навчання при підготовці фахівців-менеджерів. В кн. *Modern science: innovations and prospects*: Proceedings of the 8th International scientific and practical conference (pp. 286-293). Stockholm, Sweden: SSPG Publish.

УДК 65.012

Школяр Сергій Петрович,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І.А.Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0009-0000-2072-3933

Бабенко Ірина Василівна,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І.А.Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0000-0001-6481-014X

СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ ОГЛЯД

Діючі міжнародні стандарти у сфері управління проєктами такі як «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)» та «A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (P2M)», постійно адаптуються до змін глобального середовища, перебувають в еволюційному розвитку [1]. Слід зазначити, що обидва відіграють ключову роль у формуванні світових практик управління проєктною діяльністю, проте водночас мають істотні відмінності у підходах до управління проєктами [2].

Порівняльний огляд PMBOK Guide та P2M з метою виявлення їх основних відмінностей та спільних рис дозволяє виявити тенденції маркетингові інновації та зміни в методології цих основних стандартів в сфері управління проєктною діяльністю та бізнес-процесів, дозволяє дати оцінку впливу кожного зі стандартів на ефективність управління інноваційними проєктами та програмами, враховуючи специфіку сучасного динамічного бізнес-середовища. Виявлені тенденції, чітке розуміння ключових відмінностей та спільних рис стандартів PMBOK Guide і P2M мають важливе значення для практиків, які прагнуть оптимізувати бізнес-процеси своєї діяльності [2]. Слід відмітити, що PMBOK Guide 5th Edition та більш ранніх редакцій встановлює основу управління проектами. В ній поділяється сфера управління проєктом на групи процесів та області знань, наголошуючи на значенні процесного підходу. Проте редакція PMBOK Guide

7th Edition акцентує свою увагу на гнучкості, стійкості та цінності для заінтересованих сторін, впроваджуючи принципи управління проєктами, зазнає значної переорієнтації з процесного підходу на принципи та домени управління проєктами. Тобто аналізуючи маркетингові інновації та зміни в методології від PMBOK Guide 5th до 7th Edition, можна побачити зсув від жорсткої структури до більш гнучкого та принципового підходу адаптивності та здатності швидкого реагування на зміни. Отже, PMBOK Guide 7th Edition, зосереджуючись увагу на цінностях, представляє собою значний відхід від традиційного процесно-орієнтованого підходу. Він має наступні ключові елементи: принципи створення цінностей, системне мислення, лідерство, співпрацю тощо; такі аспекти як стратегія, бізнес, заінтересовані сторони, команда, життєвий цикл проєкту, планування, роботи проєкту, доставка, вимірювання; розширення поняття методологій управління проєктами, що містять різні моделі як традиційні, так і адаптивні, гібридні; важливість системного мислення; адаптивність в управлінні проєктами та гнучкість у виборі підходів і практик; етика та професійна відповідальність [1].

Не зважаючи на те, що стандарти P2M та PMBOK Guide представляють два різних підходи до управління проєктами та програмами, кожен з яких має свої унікальні особливості та акценти. Вони відіграють важливу роль у сфері управління проєктами, пропонуючи різні перспективи та інструменти для досягнення успіху в проєктах та програмах, бізнес-процесах. Вибір між P2M та PMBOK Guide залежить від конкретних потреб проєкту, бізнес-середовища, організаційної культури та стратегічних цілей організації [3].

Отже, маркетингові інновації та зміни в методології стандартів у проєктному управлінні відображає ширший тренд у бізнесі та технологіях: перехід від ієрархічних, жорстко визначених процесів до більш адаптивних, гнучких та принципово орієнтованих підходів, що характерно для концепції економіки навчання [4]. Робота проводилася в межах дисертаційних досліджень «Теоретичні та методичні основи підготовки майбутніх менеджерів до маркетингової діяльності» та на виконання завдань затвердженої в УкрІНТЕІ теми НДДКР «Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури: інформаційно-консультативне забезпечення в сфері інтелектуальної власності» (№0124U005180, науковий керівник С.П. Школяр) як елементу розвитку управління освітніми проєктами в умовах

інтеграції регіональних програм розвитку в світову економіку та в контексті цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шпильовий В.Д., Школяр С.П. Еволюція основних міжнародних стандартів в сфері управління проєктною діяльністю інноваційних систем. Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка : збірник тез доповідей IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22–23 лютого 2024 року). Полтава : ФКУЕП ПДАУ, 2024. С. 146–151. URI: http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/23136
2. Школяр С. П., Шпильовий В. Д., Бабенко І. В. Стандарти в проєктному менеджменті: маркетингові інновації та зміни в методології бізнес-процесів та управління проєктами // Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXXI КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 110 річниці університету (м. Полтава, 30–31 травня 2024 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2024. С. 190-193.
3. Школяр С. П. Аналіз процесів розвитку стандартизації в проєктному менеджменті. Інвестиції: практика та досвід. Вип. 19. 2024. С. 122-126.
4. Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2022). Врахування концепції економіки навчання при підготовці фахівців-менеджерів. В кн. Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 8th International scientific and practical conference (pp. 286-293). Stockholm, Sweden: SSPG Publish.

УДК 37.013.42:78.04

Школяр Сергій Петрович,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І.А.Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0009-0000-2072-3933

Бабенко Ірина Василівна,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І.А.Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0000-0001-6481-014X

Рубан Олексій Валерійович,
аспірант кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І. А. Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0009-0005-6669-3676

ЗНАЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ФАХІВЦЯ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА

Умови сучасної економіки передбачають розвиток як традиційних так і появу новітніх парадигм розвитку менеджменту та маркетингу в рамках яких повинно здійснюватися формування сучасного фахівця музичного мистецтва, заснованого на знаннях [1, 2]. При цьому, інтелектуальна власність (ІВ) відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності фахівців [3, 4]. Володіння та ефективне використання інтелектуальної власності є важливим елементом професійного іміджу, сприяє визнанню досягнень, залученню інвестицій та розвитку кар'єри [5, 6]. Значення інтелектуальної власності для іміджу фахівця характеризується за певними параметрами: підвищення конкурентоспроможності, визнання досягнень, залучення інвестицій, формування особистого бренду, бренду організації, і врешті-решт держави. Багаторічна культурно-просвітницька діяльність на державному та регіональному рівнях Народного хору «Калина» ПНПУ імені В. Г. Короленка наразі передбачає фінансову підтримку як з точки розвитку його матеріальних і

нематеріальних активів, в тому числі об'єктів права інтелектуальної власності. Так, була підготовлена проєктна пропозиція кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна щодо заявки на Програму участі ЮНЕСКО Українського народного хору «Калина» імені Григорія Левченка Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. Також були задіяні важелі Проєкту ПНПУ імені В.Г Короленка «Створення та функціонування інформаційно-консультативного центру з питань інтелектуальної власності» до Плану реалізації Стратегії економічного розвитку м. Полтави на період 2021-2023 роки.

Отже, ефективне використання ІВ сприяє формуванню особистого бренду фахівця, підвищенню його впізнаваності та авторитету. Враховуючи вищенаведене, можна констатувати, що інтелектуальна власність має позитивне значення для іміджу сучасного фахівця музичного мистецтва, при цьому важливо розвивати навички управління ІВ, своєчасно оформлювати права на свої розробки та ефективно використовувати можливості ІВ, її види для досягнення професійних цілей. Робота проводилася в межах дисертаційних досліджень та на виконання завдань затвердженої в УкрІНТЕІ теми НДДКР «Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури: інформаційно-консультативне забезпечення в сфері інтелектуальної власності» (№0124U005180, науковий керівник С.П. Школяр) як елементу розвитку управління освітніми проєктами в умовах інтеграції регіональних програм розвитку в світову економіку та в контексті цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2022). Врахування концепції економіки навчання при підготовці фахівців-менеджерів. В кн. Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 8th International scientific and practical conference SSPG Publish (pp. 286-293). Stockholm, Sweden. Взято з https://sciconf.com.ua/ viii-mezhdunarodnaya- nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modernscience-innovations-and-prospects-1-3-maya-2022-goda-stokgolm- shvetsiya-arhiv/.
2. Школяр С.П., Бабенко І.В. Щодо парадигми економіки навчання при підготовці майбутніх менеджерів / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі» (XXIX КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ), присвяченої розробкам моделей підготовки майбутнього вчителя до педагогічної діяльності в Новій українській школі (м. Полтава, 26-27 травня 2022 р.) / За заг. ред. проф. М. В. Гриньової. – Полтава : Астрая, 2022. – 279 с.. – С.249-252
3. Школяр С.П. Інноваційний розвиток держави – комфортне життя її громадян. Тези виступу в обговоренні / С.П. Школяр // Матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 20.06.07 р. «Національна інноваційна

система України: проблеми формування та реалізації» / Упор. Г.О. Андрощук, М.М.Шевченко, – К.: Парламентське вид-во, 2007. – С.60-62
4. Рубан, О. В., Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2025). Інтелектуальна власність як елемент іміджу сучасного фахівця. В кн. Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка: збірник тез доповідей V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (с. 732-734). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка.
5. Бабенко І. В., Школяр С. П., Дзекун Ю. О. Новаторський педагогічний менеджмент як освітня теорія і практика // Витоки педагогічної майстерності: журнал / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Полтава, 2022. Випуск 29. С. 5-9
6. Рубан О. В., Школяр С. П. Деякі елементи аналізу кадрових служб та потенціалу організації / Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка : матеріали І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22-23 лютого 2021 р.). С. 262-264

УДК 37.07:005-044.44

Школяр Сергій Петрович,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І.А.Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0009-0000-2072-3933

Бабенко Ірина Василівна,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І.А.Зязюна,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка
ORCID: 0000-0001-6481-014X

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС: ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ДО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дослідження науковців спрямовані на пошуки прогресивних напрямків гармонійного переходу від економіки, побудованої на споживанні дешевих природних ресурсів та енергії, до економіки, заснованої на сучасних знаннях та технологіях. Такий перехід на нашу думку можливий тільки на основі розвитку інновацій, які, безумовно, є рушієм зростання та добробуту сучасного інформаційного суспільства [1], збагаченого знаннями завдяки освітнім технологіям та педагогічним новаціям. Педагогічні інновації в організації освітнього процесу при підготовці майбутніх менеджерів

до маркетингової діяльності передбачають використання механізмів освітньої сфери стратегічного характеру, заснованих на парадигмі економіки навчання [2, 3]. Сучасні управлінські ініціативи в сфері освіти майбутніх фахівців можуть бути впроваджені завдяки новаторському педагогічному менеджменту. Він розглядається нами не тільки як засіб переведення педагогічних систем у якісно новий стан, але як знаряддя побудови нового, більш благополучного та розвиненого суспільства в цілому [1]. При цьому, стає очевидним, що сам по собі педагогічний менеджмент є людино центрованим видом управління навчально-виховним процесом, а його характерними рисами є системність, колегіальність, демократичність, гнучкість у підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень тощо.

На думку науковців під педагогічним менеджментом в контексті досягнення цілей підготовки менеджерів до маркетингової діяльності розуміють механізми управління людськими, матеріальними, фінансовими ресурсами при організації освітнього процесу. Зазначимо також, що новаторський педагогічний менеджмент передбачає вирішення двох взаємопов'язаних завдань: по-перше, управління технологічними, організаційними та економічними інноваціями; по-друге, управління процесом розробки та розподілу нових високоефективних педагогічних технологій, нових методів, прийомів та засобів навчання, виховання та розвитку особистості фахівця. Треба зазначити, що змін не можна досягти тільки шляхом накопичення досвіду, хоча це вкрай важливо в умовах перебудови старого, або вдосконалення наявного досвіду, бо ані те, ані інше вже не в змозі пристосувати попередню систему до нових умов. Необхідний новаторський підхід, продуктом якого будуть інновації, введення яких у практику роботи сучасного закладу освіти призводить до кардинальної зміни процесів, що протікають у ньому. Однак недостатньо мати нові засоби, методику, нові підручники або систему навчання, важливо, щоб ці нововведення були прийняті педагогічним середовищем (учасниками освітнього процесу), впроваджені у навчально-виховний механізм та дали позитивні результати. Щоб домогтися визнання і задовольнити здобувачів освіти керівнику сучасного закладу освіти необхідно не тільки створювати функціонуючу систему, що працює в певному, стабільно повторюваному режимі, але і бути здатним оновлювати її і тим самим приводити її в динамічну рівновагу або гармонію зі змінюваним середовищем.

Оскільки процес створення та використання нововведень набув сьогодні форми соціального руху з ініціативою та розширенням самостійності освітніх установ, то надзвичайно важливо вивчати специфіку цього феномену з метою більш ефективного управління розвитком змін. Важливо цей процес перевести зі стихійного до цілеспрямованого, запланованого, що базується на певній парадигмі (моделі). В цьому плані авторами досліджується та пропонується враховувати елементи концепцій економіки навчання [2, 3].

У роботі розглянуті аспекти впровадження інновації в організації освітнього процесу в контексті підготовки менеджерів до маркетингової діяльності. Робота проводилася в межах дисертаційних досліджень та на виконання завдань затвердженої в УкрІНТЕІ теми НДДКР «Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури: інформаційно-консультативне забезпечення в сфері інтелектуальної власності» (№0124U005180, науковий керівник С.П. Школяр) як елементу розвитку управління освітніми проєктами в умовах інтеграції регіональних програм розвитку в світову економіку та в контексті цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко, І. В., Школяр, С. П., Дзекун, Ю. О. (2022). Новаторський педагогічний менеджмент як освітня теорія і практика. Витоки педагогічної майстерності, 29, 5-9.
2. Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2022). Врахування концепції економіки навчання при підготовці фахівців-менеджерів. В кн. Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 8th International scientific and practical conference (pp. 286-293). Stockholm, Sweden: SSPG Publish.
3. Школяр, С. П., Бабенко, І. В. (2022). Щодо парадигми економіки навчання при підготовці майбутніх менеджерів. В кн. М. В. Гриньова (Ред.), Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXIX КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ), присвяченої розробкам моделей підготовки майбутнього вчителя до педагогічної діяльності в Новій українській школі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (с. 249-252). Полтава: Астрая.

Shkolyar Sergiy,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Pedagogical
Mastery and Management named after I. A. Zyazyun
Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University
ORCID: 0009-0000-2072-3933

STEMIP CONCEPT

In the context of globalization and rapid technological progress, innovation is becoming a key factor in business competitiveness [1]. Scientific research and technological developments are the basis for creating new products, services and business models [2]. However, in order for these developments to bring real benefits, they must be effectively managed and brought to the market. That is why management and marketing of science and technology are becoming increasingly important in the context of innovative and investment development of business [3]. In the age of rapid exchange of information by interested parties of the mutually enriching development of science, technology, management, marketing, business, an abbreviation is introduced [4].

In particular, the abbreviation STEM in this environment combines science, technology, engineering and mathematics. In his research, the author focuses on the fact that intellectual activity in the STEM field is directly related to the creation of intellectual property rights. He notes that management and marketing of intellectual property plays an important role in the development of scientific and educational fields, including STEM technologies and education. This allows commercializing scientific developments, popularizing STEM education and attracting investments in this area. In addition, the effective use of these marketing strategies and IP tools contributes to the creation of an innovative and competitive environment in the STEM field.

The author states that it is not enough to just create an innovative product or methodology - it is necessary to effectively convey its value to potential consumers, investors and educational institutions. That is why the role of intellectual property management and marketing is important, which acts as a catalyst for the dissemination and implementation of STEM technologies and education. This involves the use of tools and procedures for registration, legal protection of intellectual property objects created as a result of the activities of scientific and pedagogical workers of intellectual development centers.

From the point of view of standardization in the field of project management [5], it is relevant to activate activities in this direction, therefore the strategic concept of STEMIP – Science, Technology, Engineering, Mathematics and Intellectual Property was developed. Based on this, in order to protect intellectual activity in this direction, the author submitted applications for registration of IP objects that cover the STEMIP concept and its components. This allows not only to protect the copyright on the developed concept, but also to promote its further development and implementation in educational and scientific and technical practice. Registration of IP rights is an important step to ensure the commercialization and widespread dissemination of the STEM-IP concept.

Considering the above, the introduction of the STEMIP concept is an important step for the development of an innovative economy and increasing the competitiveness of business in the global market. The work was carried out in within the framework of the doctoral dissertation research «Theoretical and methodological foundations of training of future managers for marketing activities» and on for the implementation approved by UkrINTEI the topic of scientific research, development and testing «Development of regional innovation infrastructure: information and advisory support in in the field of intellectual property» (№0124U005180, scientific head S.P. Shkolyar) as an element of development of educational management projects in the context of the integration of regional development programs into the global economy and in the context of sustainable development goals.

REFERENCES

1. Школяр С. П. Досвід новаторських ініціатив у розвитку міжнародного проєктного маркетингу організації // Дидаскал : часопис : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. «Європейський вектор розвитку вищої освіти України», 14–15 листоп. 2023 р. / Кафедра загальної педагогіки та андрагогіки ПНПУ імені В. Г. Короленка. Полтава, 2023. № 24. С. 248-251.
2. Школяр С.П. Інноваційний розвиток держави – комфортне життя її громадян. Тези виступу в обговоренні / С.П. Школяр // Матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 20.06.07 р. «Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації» / Упор. Г.О. Андрощук, М.М.Шевченко, – К.: Парламентське вид-во, 2007. – С.60-62
3. Школяр С. П. Аспекти підготовки фахівців до опрацювання та аналізу базових інформаційних потоків у ринковому середовищі / С. П. Школяр // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць / гол. ред. М. І. Степаненко ; Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2015. – Вип. 16. – С. 306–313. – (Педагогічні науки).
4. Школяр С. П. Міжнародний проєктний маркетинг: порівняльний аналіз національних особливостей бізнес-спілкування // Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXX КАРИШИНСЬКІ

ЧИТАННЯ) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої розробкам моделей підготовки майбутнього вчителя до педагогічної діяльності в Новій українській школі (м. Полтава, 25–26 травня 2023 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. С. 245-250.
5. Школяр С. П. Аналіз процесів розвитку стандартизації в проєктному менеджменті. Інвестиції: практика та досвід. Вип. 19. 2024. С. 122-126.

Shkolyar Sergiy,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Pedagogical
Mastery and Management named after I. A. Zyazyun
Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University
ORCID: 0009-0000-2072-3933

GRANTS AND INTELLECTUAL PROPERTY: STIMULATING STUDENT INITIATIVES

Globalization processes in the world economy imply mobile information communication between representatives of education, science and the real sector of the economy, which is the key to creating innovative products, successful development of business processes, innovative management and marketing of enterprises [1]. Scientists and practitioners use the opportunities to participate in various scientific forums, conferences, seminars, etc. to exchange the results of scientific research, design and engineering developments. Combining traditional and digital formats for exchanging scientific information, the author introduced the term «Interactive Consulting Seminar». Interactive Consulting Seminar is a format mobile scientific and educational event (traditional - offline, online and/or combined), which combines elements of a consultation and a seminar using interactive methods of learning and communication, aimed at the practical application of knowledge and obtaining specific results in economic, social, educational, scientific and other forms of activity that do not contradict the principles of public morality and ethics.

In addition, based on the realities of today, it should be noted that scientific developments are usually created in educational institutions, their structural divisions. In this regard, the author also introduced the concept of «Center for Intellectual Development of an Educational Institution». The Center for Intellectual Development of an Educational Institution is a specially organized environment with an appropriate

material and technical base, which promotes the development of intellectual abilities of participants in the educational process, activates their thinking, creativity and cognitive activity, provides the necessary conditions for effective learning, scientific and pedagogical activity, commercialization of products created as a result of scientific and research work, research and development of intellectual property rights. By introducing the above terminology, the author set the goal of systematizing process actions in educational strategies for managing changes in organizations, their centers for intellectual development [2]. Let us consider the issue of one of the interactive consulting seminars conducted by scientists and practitioners of the Centers for Intellectual Development of University.

On March 3, 2025, an interactive consulting seminar "Student initiatives for the development of tangible and intangible assets of the university: motivation in the areas of grant writing and intellectual property" was held in the premises of the student self-government body of the Faculty of Natural Sciences and Management. The organizer and moderator of the event was Shkolyar S.P., - Patent Attorney of Ukraine. At the beginning of the event, the Dean of the Faculty emphasized the need to involve the student self-government bodies of the university in strengthening its material and technical base by activating the activities of student youth in writing grant applications. Practical results of improvement in this direction are seen through the acquisition by young people of new knowledge, skills, and abilities in preparation for writing such applications with the help of practicing specialists in the field of grant writing. The representative of the student government expressed encouragement to students to develop skills in writing grant applications. Moreover, this issue was previously discussed and approved at a meeting of the university rector with representatives of the I. A. Zyazyun Department of Pedagogical Mastery and Management. During the seminar, grant writing practitioners were informed that the project for developing mechanisms for activating the university's grant activities provides for interactive communication with student government. This will facilitate cooperation between all participants in the educational process, including with external stakeholders. Among them are representatives of both regional and state government bodies, as well as donors. Shkolyar S.P. noted that all intellectual developments in the field of grant writing are subject to copyright. Therefore, it is important to use the legal levers of the

intellectual property sphere. Also, if necessary, there is a possibility of their fixation and registration with the help of a patent attorney of Ukraine. At the end of the event, confidence was expressed that involving student youth in the basics of grant writing will contribute to obtaining practical results in improving the state of both individual centers of intellectual development of the faculty and the university as a whole.

The article considers the issues of motivation of student initiatives in the areas of grant writing and intellectual property. The work was carried out in within the framework of the doctoral dissertation research «Theoretical and methodological foundations of training of future managers for marketing activities» and on for the implementation approved by UkrINTEI the topic of scientific research, development and testing «Development of regional innovation infrastructure: information and advisory support in in the field of intellectual property» (№0124U005180, scientific head S.P. Shkolyar) as an element of development of educational management projects in the context of the integration of regional development programs into the global economy and in the context of sustainable development goals.

REFERENCES

1. Бабенко, І., Большая, О., Іщенко, І., Харченко, Н., Школяр, С. (2024). Роль реінжинірингу в розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу підприємств. Сталий розвиток економіки, 4 (51), 5-10.
2. Школяр, С. П., Шпильовий, В. Д., Бабенко, І. В. (2024). Стандарти в проєктному менеджменті: маркетингові інновації та зміни в методології бізнес-процесів та управління проєктами. В кн. М. В. Гриньова (Ред.), Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXXI КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ): матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 110 річниці університету (с. 190-193). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка.

Гребеник Т. В.,
канд.пед.наук, доцент,
директор ВСП «Класичний фаховий коледж СумДУ»

Іващенко М. М.,
директор центру професійного розвитку
ВСП «Класичний фаховий коледж СумДУ»

ІНСТИТУЦІЙНА АВТОНОМІЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: БАЛАНС МІЖ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИМ РЕГУЛЮВАННЯМ ТА УПРАВЛІНСЬКОЮ АДАПТИВНІСТЮ

У сучасних умовах розвитку системи освіти в Україні особливої актуальності набуває питання інституційної автономії закладів освіти. Автономія, як здатність закладу самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції, є важливим фактором підвищення якості освітніх послуг, розвитку інновацій та гнучкості управління. Проте автономія не може існувати поза нормативно-правовим полем, що регламентує права і обов'язки закладів освіти. Якщо оцінити індекс академічної свободи за останні 10-12 років, то стає очевидним, що у світі 80% населення мешкає на території країн, які фактично обмежують академічну свободу [1, с.39-40]. Таким чином, виникає питання балансу між нормативно-правовим регулюванням та управлінською адаптивністю.

Інституційна автономія – це комплекс прав і можливостей закладу освіти щодо самостійного управління освітнім процесом, кадровою політикою, фінансовими ресурсами, внутрішньою структурою і розвитком.

Автономія забезпечує ефективне використання ресурсів, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, підтримку інноваційних освітніх практик.

В Україні інституційна автономія закладів освіти закріплена в численних законодавчих актах, зокрема у Законі «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», а також у підзаконних актах, типових положеннях, стандартах. Ці законодавчі акти визначають межі свободи дій закладів, гарантують права учасників освітнього процесу, забезпечують відповідність освітньої діяльності державним стандартам [2]. Однак надмірне нормативне регулювання може обмежувати свободу управлінських рішень, ускладнювати

адаптацію до локальних особливостей та потреб студентів, стримувати розвиток творчого потенціалу колективу.

Адаптивність управління – це здатність закладу освіти гнучко і оперативно реагувати на зміни в законодавстві, ринку праці, технологічному прогресі, соціальних викликах. Вона вимагає від керівництва вміння балансувати між вимогами держави та потребами локальної спільноти, шукати ефективні шляхи реалізації освітніх програм і внутрішніх ініціатив.

Інструменти управління адаптивністю закладів освіти – це сукупність підходів, методів, технологій і ресурсів, що дозволяють освітнім організаціям швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища (наприклад, соціальні виклики, зміни законодавства, технологічний прогрес, воєнний стан, пандемії тощо).

Початковим етапом управляння адаптивністю ми вважаємо розробку стратегій з урахуванням кількох можливих сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний). Стратегії розвитку мають бути гнучкими, тобто передбачати альтернативні шляхи досягнення цілей.

Як узагальнення, можна запропонувати конкретні заходи, що покращують адаптивність закладів освіти (таблиця 1). Замість «однакового для всіх» підходу, пропонується розробка диференційованих моделей автономії. Також ми виходили з розуміння, що автономія не означає ізоляцію, а навпаки, це можливість для глибшої інтеграції в освітню екосистему. І важливо усвідомлювати, що успішна адаптивність потребує змін до підходу формування кадрового забезпечення освітнього процесу від «штатного розпису» до «компетентнісної моделі».

Таблиця 1

Інструменти управління адаптивністю закладів освіти

1. Формування моделей індивідуалізованої автономії закладів освіти	▪ автономія з урахуванням рівня зрілості (доцільно надавати більший обсяг автономії закладам, які вже продемонстрували високу ефективність, прозорість та відповідальність); ▪ автономія з урахуванням спеціалізація (заклади мистецького, медичного, військового спрямування можуть потребувати специфічних форм автономії, що враховують їхню галузеву специфіку та державні потреби).
2. Розвиток партнерства як	▪ створення регіональних освітніх хабів (регіональні об'єднання закладів вищої та фахової передвищої

інструмента підсилення інституційної автономії закладу освіти	освіти, підприємств, органів місцевого самоврядування та громадських організацій, що дозволить оптимізувати ресурси, спільно розробляти освітні програми, адаптовані до потреб регіону, та реалізовувати спільні проєкти); ▪ реалізація концепцій «відкрита лабораторія» та «фабрика знань» (перетворення закладів ФПО на відкриті платформи для інновацій, де студенти, викладачі та представники бізнесу можуть спільно працювати над реальними проєктами, створюючи стартапи та інтелектуальні продукти).
3. Реалізація кадрової автономії з елементами управлінських інновацій	▪ залучення до освітнього процесу практиків з бізнесу та промисловості на гнучких умовах (часткова зайнятість, проєктна робота), а не лише через стандартний штатний розпис, що вимагає автономії у формуванні оплати праці та умов співпраці; ▪ організація внутрішніх «інкубаторів» для викладачів (умови, де викладачі можуть розвивати власні освітні проєкти, отримувати фінансування на експериментальні курси та методики).

Отже, надто жорстке нормативне регулювання може призвести до формалізму, бюрократії, втрати мотивації у колективі. З іншого боку, надмірна свобода без чітких меж створює ризики неякісної освіти, зловживань та недотримання прав учасників освітнього процесу. Тому в сучасних реаліях важливо знайти «золоту середину», яка б поєднувала чіткість правил із можливістю творчого підходу та інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заєць, С.В. (2023). Академічна свобода в університетах України: стан та шляхи зміцнення. *Проблеми сучасних трансформацій Серія: педагогіка, 1,* 33-41. URL: DOI:10.54929/pmtp-2023-1-02-03
2. Романюк, С.В. (2022). Автономія закладів освіти – форма менеджменту для підвищення їх ефективності. *Педагогічний пошук, № 3(115)*, 20-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2022_3_7.

Іонов Владислав
аспірант кафедри педагогіки
СумДПУ імені А. С. Макаренка

ДО ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

На сучасному етапі розвитку суспільства актуалізується питання ефективного управління та його втілення в повсякденну соціальну практику.

Головна мета ефективного менеджменту – забезпечити формування і функціонування такого стану керованої системи (організації), яке максимальною мірою, наскільки це можливо, відповідає вимогам зовнішнього середовища організації та найбільш ефективного використання ресурсів і можливостей внутрішнього середовища організації.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, я-системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо, її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку, соціальних інституцій тощо.

Дослідження можливостей використання теоретичних напрацювань сучасного менеджменту в менеджменті соціальної роботи тривають, проте, ознаками зміни управлінської парадигми можна вважати: нове розуміння організаційних утворень в сфері соціальної роботи, їхніх потреб, інтересів, цінностей, а також нової ролі стосовно соціальної підтримки найбільш вразливих верств населення; надання явного пріоритету економічним засобам і методам управління.

Специфіка управління соціальною роботою залежить від головного призначення соціальних служб – надання допомоги людям для виходу із складною життєвої ситуації. Тому управління соціальною роботою обумовлюють такі чинники: ідеологія та філософія соціальної роботи, які впливають на місію та цілі соціальних служб; цілі соціальної політики і завдання, сформульовані у нормативно-правових документах органів державної влади і місцевого самоврядування; особливості статусу, форм власності

соціальних служб, їх спеціалізації і взаємозв'язків між ними; функції і професійні ролі соціальних працівників, особливості взаємодії між соціальними працівниками та соціальною службою; становище клієнтів соціальної роботи як адресатів впливу та форми взаємодії між ними і соціальними працівниками.

До особливостей управління соціальною службою як системою належить спрямування на розвиток ресурсів клієнта в конкретних умовах життєдіяльності організації. Складовими цих процесів життєдіяльності є отримання ресурсів від зовнішнього середовища (наприклад громади району) та їх послуги або надання соціальної допомоги і в іншій формі, збільшення ресурсів клієнтів і ресурсів громади. Важливе значення для соціальної служби має впровадження та оцінювання інновацій з метою підвищення ефективності соціальної роботи. Ключовим результатом управління соціальною службою є отримання якомога кращого ефекту за найменших зусиль, витрат, у тому числі і витрат часу.

До особливостей управління соціальними службами відносять також: віддаленість у часі впливу і результатів соціальної допомоги (для управління службою неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління); важливість кінцевого і проміжного результатів управління; обмеженість використання директивних методів, активне застосування методів мотивації, переконування, створення ситуацій успіху та зацікавленості.

В управлінні соціальною роботою винятково важливими є методи задоволення соціальних потреб, оскільки для цієї категорії працівників соціальні потреби є пріоритетними. До цих методів відносять: формування духу «єдиної команди» у працівників служби (або центру) соціальної роботи; організація нарад, семінарів, конференцій з питань соціальної роботи для надання можливості задоволення потреб у спілкуванні, обміні досвідом, надбанні нових ідей; створення елементів організаційної культури в центрах (службах) соціальної роботи (відчуття належності, причетності, формування специфічних моральних норм, правил, цінностей в організаціях такого типу); залучення соціальних працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо покращення соціальної роботи то що.

У мотивуванні соціальних працівників помітну роль відіграють також інші заходи, наприклад заходи компенсаційного характеру:

системи страхування, медичного обслуговування, оплата проїзних квитків, харчування, відпочинку. Оскільки у соціальних працівників виражена потреба у спілкуванні, то бажано створювати умови для виявлення соціальної активності у позаробочий час. Співробітники соціальних центрів дуже цінують дружні контакти, тому спільні заходи у вільний час сприймаються ними дуже схвально.

Таким чином, для ефективного управління людськими активами необхідно перш за все розробити кадрову політику організації, яка має відповідати сучасним вимогам. Кадрова політика формується керівництвом організацій, установ та виражається у сукупності адміністративних і моральних норм поведінки персоналу на робочому місці, від її демократичної спрямованості залежить нагромадження та розвиток людського капіталу – основного організаційного ресурсу.

Хожаєнко Ю. В.
вчитель вищої категорії, старший вчитель,
вчитель української мови і літератури,
зарубіжної літератури,
Дніпровський ліцей № 1
Дніпровської міської ради

МОВОЗНАВСТВО У МЕНЕДЖМЕНТІ ОСВІТИ

Ще у давні часи люди зацікавилися мовою і створили про неї науку – мовознавство. Мовознавство або лінгвістика – наука про природну людську мову загалом і про всі мови світу як її індивідуальних представників [2, с. 7]. Предметом мовознавства є мова як притаманний тільки людині засіб спілкування й окремі конкретні мови в їх реальному функціонуванні, у статистиці й динаміці, в їх теперішньому й минулому, в усіх їх взаємозв'язках та взаємодії, наприклад, з культурою, свідомістю, суспільством тощо. Мовознавство можна вважати однією з найдавніших наук. Через те, що мова є єдиним універсальним засобом спілкування, можемо стверджувати, що мовознавство тісно пов'язане з іншими науками: археологією, географією, етнографією, етнолінгвістикою, історією, кібернетикою, літературознавством, логікою, нейролінгвістикою, психолінгвістикою, психологією, семіотикою, соціолінгвістикою, соціологією, фізикою, фізіологією, філософією тощо.

У давньому мовознавстві виділяють чотири наукові традиції: давньоіндійську, давньокитайську, класичну, арабську. Наприклад, найвідомішим давньоіндійським мовознавцем є Паніні (V– IV ст. до н. е.) – один із основоположників мовознавства, автор першої граматики санскриту. Його учення розвивали Бхартріхарі, Вараручі, Катьяяна, Патанджалі, Яска. Першим класиком китайського мовознавства є Сю Шеня (I ст. н.е.), який здійснив класифікацію ієрогліфів і виділив їх складові частини (цим користуються до наших днів). У мовознавство Давньої Греції та Риму вагомий внесок внесли філософи: Арістотель, Геракліт, Демокріт, Платон та інші. Початки українського мовознавства сягають періоду Київської Русі. З «Повісті минулих літ» дізнаємося, що наші предки цікавилися походженням мови, етимологією етнонімів бужани, древляни, полочани, поляни. Українське мовознавство XI–XVIII ст. завдячує працям Лаврентія Зизанія (Тустановського), Мелетія Смотрицького, Памва Беринди, Єпіфанія Славинецького, Івана Ужевича.

Погляди вчених на природу мови змінювалися залежно від загальних тенденцій розвитку науки в певний період і накопиченого лінгвістичного фактичного матеріалу та рівня його інтерпретації. Наприклад, вчені М. Мюллер, А. Шлейхер вважали мову біологічним явищем, В. Гумбольдт, О. Потебня, Г. Штейнталь – психічним явищем. У сучасній лінгвістиці домінує думка про мову як суспільне явище. Визначення мови як суспільного явища спирається на аналіз фактів розвитку і застосування мови. Мова не успадковується і не закладена в біологічній суті людини. Доведено, що дитина говорить мовою оточення, а не обов'язково мовою батьків. В умовах ізоляції від суспільства діти не говорять зовсім. Мова також не є явищем психічним, бо в такому випадку вона виникала б і розвивалася б у кожної людини окремо незалежно від мовленнєвого впливу навколишнього оточення. До розуміння мови як суспільного явища вчені дійшли у середині XIX століття. Одним із перших був Я. Грімм, який заявив, що «мова за своїм походженням і розвитком – це людське надбання, витворене цілком природним чином» [3, с. 298]. Характеризуючи мову як соціальне явище, звертають увагу на те, що в мові є наявні ознаки, які співвідносять її з біологічними і психологічними явищами. Адже людина має біологічну схильність до оволодіння мовою. Про те, що мова є суспільним явищем, свідчать її функції, які виявляють її дію, призначення, сутність. Найголовніші

функції мови: комунікативна (засіб спілкування) і когнітивна або гносеологічна, або мислетворча, або пізнавальна (засіб мислення і пізнання). Інколи до найголовніших функцій мови відносять ще емотивну (засіб вираження почуттів і емоцій) і метамовну (засіб дослідження й опису мови в термінах самої мови). З основними функціями співвідносяться похідні. Наприклад, фатична (засіб встановлення контакту), конативна (засвоєння), волюнтативна (волевиявлення) і кумулятивна або історико-культурна (зберігання всього того, що виробила нація за всю свою історію в духовній сфері – національної самосвідомості, культури, історії тощо [3, с. 298–299]. Мова не є простим нагромадженням її одиниць – фонем, морфем, лексем, конструкцій. Це складний, багатоплановий механізм, який має свою внутрішню організацію – структуру [3, с. 207]. Між літературною нормою і реальним вживанням мови можуть бути розходження, що залежить від багатьох суспільних і мовних чинників (рівень розвитку літературної мови, соціальна структура суспільства, особливості мовної ситуації тощо). Особливо ці розходження помітні між писемною й усною мовами [3, с. 303]. Таким чином, мовна норма в усіх своїх різновидах має суспільний характер. Варіювання мовної норми пояснюється часовим чинником і соціальними умовами. Розвиток і стан мови залежать від стану суспільства. Мова відображає особливості соціальної організації суспільства. Стан мови залежить від характеру економічних формацій і форми держави; у ній відображаються соціальна диференціація суспільства, демографічні зміни, відмінності в рівнях економічного розвитку, розвиток культури суспільства. Мова постійно змінюється. Погоджуємося з думкою Ж. Колоїз, що «реальне буття мови є безмежним процесом вербальної комунікації, що робить мову атрибутом людського суспільства, яке накопичує й передає від покоління до покоління свої знання та досвід» [4, с. 78]. На думку Н. Малюги, мова як соціальний феномен несе в собі відбиток життя суспільства, його матеріальної і духовної культури [4, с. 131]. Н. Шарманова акцентувала увагу на тому, що «комунікативно-когнітивна сутність мови як суспільно-культурного й природно зумовленого явища в сучасних дослідженнях постає лінгвістичною проблемою «номер один» і визначає методологічні засади співвідношення мови, мовлення й мислення» [4, с. 163].

Таким чином, для менеджерів освіти «мова – творче знаряддя, творчий орган вираження мислення, формування думки. Інтелектуальна діяльність і мова утворюють нерозривну єдність» [1, с. 26].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загальне мовознавство : навч. посібник / Н. М. Малюга. Кривий Ріг : КДПУ, 2010. 144 с.
2. Кочерган М. П. Вступ до мовознавства : підручник. Київ : ВЦ »Академія», 2008. 368 с.
3. Кочерган М. П. Загальне мовознавство : підручник. Київ : ВЦ »Академія», 2006. 464 с.
4. Лінгвокультурологічна та етнолінгвістична інтерпретація слова й тексту : Хрестоматія / Упорядники : Вавринюк Т. І., Колоїз Ж. В., Малюга Н. М., Шарманова Н. М.; за ред. Ж. В. Колоїз. Кривий Ріг : КПІ ДВНЗ »КНУ», 2015. 221 с.

Кондратенко Ю.І.,
аспірантка,
Бердянський державний
педагогічний університет

ПОТЕНЦІАЛ ОСВІТНІХ ПРОВІДНИКІВ У ПРОЦЕСАХ РЕФОРМУВАННЯ ТА ВІДБУДОВИ ОСВІТИ

Сучасна система освіти в Україні переживає період глибоких трансформацій, спричинених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами – зокрема, війною, соціальною нестабіль ністю, цифровізацією та зміною парадигм у глобальному освітньому середовищі. У цьому складному контексті особливої актуальності набуває питання ролі освітніх провідників – керівників, які не лише адмініструють, а й формують візію майбутнього, надихають колективи та сприяють стійкому розвитку освітніх інституцій.

Наукоємні дослідження провідницької парадигми на методо логічному рівні є у працях І. Богданова, М. Елькіна, Н. Калити, С. Клепка, О. Козлової, В. Крижка, І. Кушніренка, С. Лисакова, Г. Луценка, С. Немченка, Н. Орлової, О. Старокожко, О. Філоненко, В. Чорного, І. Шумілової, І. Адізеса, М. Барлінгейма, Марка Е. Генсона, П. Друкера, У. Каннінгема, Г. Мінцберга, Т. Серджіованні, М. Фуллана.

За визначенням професора В. Крижка провідництво в освіті – це креативна позапарадигмальна діяльність суб'єкта (суб'єктів) освітньої системи з розширення її теоретичного та прикладного поля на основі унікального авторського бачення усвідомлених перспектив, що лежать за межами існуючої нормативної реальності [1].

Освітні провідники – це керівники закладів освіти, управлінці, методисти, а також ті вчителі, які беруть на себе ініціативу змін. Їхній потенціал полягає у здатності бачити ширше, діяти стратегічно та ціннісно, ухвалювати рішення в умовах невизначеності та зберігати фокус на якості освіти й добробуті учасників освітнього процесу.

Одним із ключових компонентів потенціалу провідника є стратегічне бачення – здатність формувати чітку цільову картину змін, що ґрунтується на аналізі потреб громади, глобальних трендів і національних освітніх політик. Такі лідери здатні не лише реагувати на зміни, а й ініціювати їх, формуючи інноваційне середовище в межах своїх закладів.

Не менш важливою є наявність професійної автономії, яка дозволяє провідникам ухвалювати рішення з урахуванням місцевих особливостей, культури закладу та потреб учнів. Автономія в управлінні підсилює відповідальність, гнучкість та адаптивність керівника до нестабільних умов, які характерні для сучасної України.

Критичне мислення та емоційний інтелект – ще дві необхідні складові сучасного управління. Емоційний інтелект безпосередньо пов’язаний із провідництвом, адже успішний керівник закладу не лише ухвалює стратегічні рішення, а й глибоко розуміє своїх підлеглих та команду. У цьому контексті емоційний інтелект може стати потужним інструментом для створення ефективного керівництва. Професорка Л. Заграй розглядає емоційний інтелект як конструкт, який складається з п’яти основних елементів, таких як: самосвідомість, саморегуляція, емпатія, мотивація та соціальні навички [2].

Імперативною ідеєю провідницької парадигми є створення та впровадження змін у сфері освіти на всіх її рівнях – від державного управління до освітньої філософії. Виходячи з реалій сьогодення, виокремлюємо сім якостей сучасних провідників галузі освіти. Це – духовність; наполегливість та спрямованість на успіх; відповідальність; продуктивна миследіяльність; дорадництво; вміння провадити колектив та ідеї; жертовність.

Синергетичні потоки організаційного впливу на управління розвитком провідницьких якостей спонтанно та керовано породжують емерджентні ефекти і процеси, які характеризуються спонтанністю, непередбачуваністю. Складниками трансверсальної взаємодії провідницьких якостей виокремлено випереджальний характер провідництва; феноменальність; атрибутивний характер

провідницьких якостей; нові організаційні форми освітнього простору; ірраціональність та невимовні знання. Така взаємодія має прояв у створенні нових стратегій управління і впливає на функціонування усього закладу освіти, допомогає у досягненні вищої мети управління.

Післявоєнна відбудова освіти потребує не лише відновлення інфраструктури, а й відновлення довіри, мотивації та натхнення серед учасників освітнього процесу. Саме тому важливо формувати мережі підтримки освітніх провідників, надавати їм доступ до якісного підвищення кваліфікації, менторства, ресурсів для впровадження змін.

На рівні освітньої політики необхідно створювати умови для розвитку управлінського потенціалу – через гнучкі моделі управлінської підготовки, впровадження наставництва, інституційну підтримку ініціатив знизу. Такий підхід дозволяє не лише впроваджувати реформи, а й забезпечувати їхню сталість та відповідність реальним потребам освітнього середовища.

Отже, потенціал освітніх провідників є одним із визначальних чинників успішної трансформації освіти в Україні. Їхня готовність до відповідального лідерства, стратегічного мислення, етичної взаємодії та постійного саморозвитку є основою для побудови інноваційної, стійкої та справедливої освітньої системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богданов, І. (ред.) (2017). Провідництво в освіті. Від ідеї до вічності : Колективна монографія. К.: Освіта України. 368 с. (Bogdanov, I. (ed.) (2017). Guidance in education. From idea to eternity: Collective monograph. Kyiv: Education of Ukraine. 368 p.).
2. Заграй, Л.Д. (2021). Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Прикладна психологія. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Професійна й організаційна психологія. Т2. №6.* С.47-54. (Zagrai, LD (2021). Emotional intelligence as a component of professional competence of a manager. *Applied psychology. Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: Psychology. Professional and organisational psychology. T2. №6.* PP.47-54.).

Корж-Усенко Л.В.,
д.п.н., професор, професор
Сумського державного педагогічного
університету імені А.С. Макаренка

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ – КЛЮЧ ДО ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Тривалий час вважалося, що емоції заважають нормальній роботі лідера. Проте управляти – це не тільки розробляти стратегію, продукувати сильні ідеї та реалізовувати їх на практиці. Справжній лідер має надихати, пробуджувати ентузіазм, підтримувати мо-ти¬вацію і використовувати найсильніші сторони членів своєї команди. Емоційний інтелект – поняття, що передбачає здатність людини усвідомлювати, розуміти і керувати як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Емоційний інтелект (EI) стає все більш важливим не тільки для особистого розвитку, але й для успішного управління колективами, прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей.

Емоційний інтелект дає лідеру сили горіти своєю роботою й залишатися вірним своїй команді, створювати атмосферу, сприятливу для креативних ідей та інновацій. Насправді ж емоції, уміння розуміти і співпереживати допомагають, а не заважають лідеру керувати колективом, тому так важливо розвинути в собі навички емоційного лідерства. Різні аспекти розвитку емоційного інтелекту лідера висвітлено у працях іноземних (У. Бенніс; Р. Бояціс, М. Вебер; Д. Ґоулман, М. Кетс де Вріс, С. Кові, Е. Маккі та ін.) й українських учених (А. Книш, Н. Коврига, Ю. Михальчук, О. Нестуля, С. Нестуля, Е. Носенко, О. Романовський та ін.).

Сучасні лідери перебувають під великим тиском, який щодня тільки посилюється: глобалізація і нестабільна економіка, стрімкий розвиток інформаційних технологій і загострення конкуренції. Вихор змін вимагає від лідерів усвідомлювати себе і свої вчинки, бути енергійними, зосередженими, переконливими, вмотивованими, готовими до співпраці, бути на одній хвилі з людьми і тонко відчувати ситуацію. У світі провели низку досліджень стосунків між лідером і послідовниками, результати яких свідчать про те, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту є значно більш успішними.

Емоційний інтелект – це не просто модний термін, а реальна навичка, яка може змінити підхід до керівництва на основі емпатії та довіри. Емоційний інтелект – це здатність залишатися людиною навіть у найскладніших умовах. Цей термін популяризував американський психолог Деніел Гоулман у книзі «Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ». Вчений виділив п'ять елементів, що роблять емоційний інтелект таким важливим:

1. Самоусвідомлення – це розуміння своїх сильних і слабких сторін, того, яким чином ваші емоції впливають на ваші рішення.
2. Саморегуляція – вміння не піддаватися імпульсам, залишатися спокійним у стресових ситуаціях і зберігати спокій навіть за екстримальних умов.
3. Мотивація – це внутрішній двигун, що змушує рухатися вперед, навіть коли бракує сил, цке відчуття драйву у процесі досягнення поставлених цілей.
4. Емпатія – здатність відчувати, що переживають інші та реагувати на це з розумінням.
5. Соціальні навички – мистецтво ефективно спілкуватися, здатність викликати довіру та налагоджувати констуктивні взаємини в команді.

Отже, лідер із високим рівнем емоційного інтелекту здатен створити довірливу атмосферу в колективі, мотивувати співробітників, ефективно вирішувати конфлікти та забезпечити психологічну безпеку. Такий лідер вміє надихати команду, чує своїх колег і підлеглих, адекватно сприймає зворотний зв'язок і керується не тільки логікою, а й враховує емоційний контекст.

У кризових ситуаціях емоційний інтелект дозволяє лідеру зберігати холоднокровність, приймати виважені рішення, підтримувати моральний дух команди. Емпатичне ставлення до проблем співробітників, відкритість до діалогу і здатність до саморефлексії роблять лідера більш людяним, що відповідно підвищує рівень довіри до нього.

В умовах війни, кризи й повної нестабільності люди є емоційно виснаженими, і саме лідер із високим рівнем емоційного інтелекту може стати опорою, що допоможе не тільки впоратися із ситуацією, але й рухатися вперед. Емоційний інтелект допомагає лідерам не просто «вимагати результати», а мотивувати, надихати і творити середовище, де навіть у кризові часи зберігається довіра та взаємопідтримка.

Зрештою, бути справжнім лідером – це не тільки про задачі та дедлайни, а передусім про людей. Такий підхід допомагає зберегти стабільність у колективі, сприяє підвищенню продуктивності, розвиває здатність генерувати нові оригінальні ідеї, знаходити нестандартні рішення та підходи. Емоційний інтелект – це не лише м'яка навичка, а стратегічна компетенція лідера. Уміння розуміти й управляти емоціями дозволяє будувати довготривалі стосунки, ефективно мотивувати команду та досягати високих результатів. У сучасному динамічному світі саме емоційний інтелект стає запорукою сталого лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко, В. В. (2020). Емоційна компетентність як основа лідерства в освіті. *Освіта і розвиток обдарованої особистості*, №11, с. 19–24.
2. Ґоулман, Д., Бояціс, Р., Маккі, Е. (2022). *Емоційний інтелект лідера*. Київ : Наш Формат, 288 с.
3. Носенко, Е., Коврига, Н. (2003). *Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції.* Монографія. Київ, 159 с. http://distance.dnu.dp.ua/ukr/nmmateriali/documents/Em_intellekt.pdf.
4. Козяр, М. І. (2022). Емоційний інтелект у структурі професійної компетентності керівника. *Психологія і суспільство*, №1, с. 85–90.
5. Чеканова, Г. І. (2021). Емоційний інтелект як чинник ефективного управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*, №4, с. 57–62.
6. Ghanbari, S., Jafari, P., & Vaezi, R. (2023). Emotional intelligence and leadership effectiveness: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 38–55.

УДК 37.014.5:37.07]:316.42(477)

Василь Крижко
Бердянський державний педагогічний університет
ORCID ID 0000-0002-7144-7892

ЕКЗИСТЕНЦІЙНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

Мета статті полягає у визначені імператив прогностичної діяльності менеджерів освіти щодо створення комфортних умов життєдіяльності всіх суб'єктів освітніх систем майбутнього. Проаналізовано основні екзистенціальні виклики царини освіти; встановлено їх кореляцію з ментальними та антропологічними характеристиками людського капіталу. Дослідження базується на рефлексії ресурсів освітніх програм другого рівня вищої освіти. Використано потенціал штучного інтелекту щодо трансформації моделей управління та самого менеджменту освіти. Визначено філософський підхід стосовно феномену колаборційної діяльності за сучасних умов. Результати

дослідження спрямовані на піднесення культури та ефективності управлінської прогностики при створені «Стратегії розвитку закладу освіти».

Ключові слова: *невизначеність, прогностична діяльність, екзистенційні компоненти освіти, психологічне застрягання, когнітивна гнучкість, колабораціонізм.*

Постановка проблеми. Освіта України – соціальна та ментальна субстанція розвитку нашої держави й суспільства. Нею пишаються, її критикують, реформують, адаптують… Україна на полі бою бореться за державність та незалежність, а наше суспільство перебуває в стані тектонічного зламу глобальної переорієнтації соціальних та екзистенціальних цінностей. У кінці ХХ – на початку ХХІ століття до обігу пересічних громадян увійшли нові поняття і зміни: невизначеність, турбулентність, соціальна відповідальність, Нова Просвіта, штучний інтелект, ресекуляризація, нетерпимість, мудрість балансу, провідництво. Випустивши на волю силу новизни, ми штовхаємо людей в обійми незвичного, непередбачуваного. Жити в прискореному темпі означає відчувати на собі дію безперервних змін. Для забезпечення випереджувального розвитку людини суспільство і освітня система мають використовувати бази оцінок від майбутнього. Це означає, що соціальні норми щодо якості освіти повинні спиратися переважно на побудову прогнозних моделей якості людини, яка завершує освіту (Гроф, 2010).

Аналіз актуальних досліджень. У ХІХ столітті данський філософ Серен К'єркегор сформулював поняття «екзистенція», – «внутрішнє» буття, що поступово переходить у зовнішнє. Екзистенціалізм, на його думку, є філософським вираженням глибоких потрясінь цивілізацій та кожної особистості (Robinson, 2013).

Ідею екзистенціалізму досліджували європейські філософи Гайдеггер М., Ловренс Дж. Гатаб, Ясперс К., Ентоні Вінсент Фернандес, Камю А., Патрік Стокс, Сартр Ж.П. Панівною була думка Сартра: «екзистенціоналізм – це гуманізм!».

Вже після другої світової війни проблематика екзистенціоналізму витіснилася концептами полікультуризму і стала «філософським напрямком «драматичного минулого».

Війна росії проти України змусила філософів до переосмислення викликів та реалій, що спричиняють цей феномен людського буття. Відповідні дослідження проводять вітчизняні філософи, соціологи та правники Артюх В., Василишин І., Куриленко І., Лисоколенко Т., Титар О., Шлемкевич М., Остапчук Г., Воронкова В., Карпань І.,

Холоденко В., Карівець І. та інші. Ця проблематика віднесена до політично та соціально чутливих питань і потребує особливо виваженого вирішення з урахуванням всіх чинників.

Екзистенціалізм висуває на перше місце абсолютну унікальність людського буття, вивчає конкретну живу людину, а не людський рід взагалі. Трагічність людського існування в тому, що воно завжди чимось поглиналося – родом, державою, технічною цивілізацією, а це зумовлювало знеособлення людини (Лисоколенко, Карпань, Рогова, 2021).

Мета статті полягає у дослідженні важливих буттєвих характеристик людського капіталу системи національної освіти, особливо тих, що набули гіпертрофованих характеристик через агресію північного сусіда.

Методи дослідження. Автор здійснював дослідження в рамках ціннісного курикулуму ОПП Освітні педагогічні науки «Управління закладом освіти» для здобувачів другого рівня вищої освіти та курсів підвищення професійної майстерності керівників закладів освіти при Бердянському державному педагогічному університеті. Основні методи: моніторинг реалій професійного середовища суб'єктів освіти; аналіз статистичних даних МОН України; рефлексія соціологічних досліджень, бесіди та когнітивні інтерв'ю керівників закладів освіти та здобувачів другого рівня вищої освіти; аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел тощо.

Виклад основного матеріалу. А. Тоффлер визначив як головну проблему сучасної цивілізації ефективність використання знань, інформації. «Наступна боротьба за домінування все більше перетворюватиметься на бій за розподіл і доступ до знань. Контроль за знаннями – ось суть майбутньої всесвітньої битви за владу у всіх інститутах людства. Випустивши на волю силу новизни, ми штовхаємо людей в обійми незвичного, непередбачуваного. Жити в прискореному темпі означає відчувати на собі дію безперервних змін» (Тоффлер, 2000). Визначення освіти пріоритетною сферою життєдіяльності зумовлено вимогами глобалізації світу і потребує акценту на людину в освіті, особливо тепер. В цей період особлива відповідальність лягає на освіту, система якої має зберегти духовно-культурні цінності людини й утвердити нові, вибудувати й утвердити імперативи, які структурують реальність, перетворюють

світ із «хаосу» на «космос», внести у свідомість людини життєстверджуючі світові орієнтири (Кремень, 2013).

Філософське осмислення перспектив національної освіти у глобалізованому світі традиційно включає її аналіз з точки зору таких аспектів, як онтологічний, аксіологічний, епістемологічний, антропологічний, соціокультурний. Але драматичний розвиток подій 2022 – 2025 років змушує нас звернутися до різомних принципів буття кожної особистості царини освіти з точки зору меседжу сучасності «Ти як?». Статус цих особистостей, які знаходяться в окопах національної освіти сприяє перетворенню сучасної освіти на рушійну силу інновацій, змін, трансформацій. Канцлер Німеччини Отто фон Бісмарк говорив: «Ставлення держави до вчителя – це державна політика, яка свідчить або про силу держави, або про її слабкість. Ворог іде туди, де програє вчитель і священик».

Держава Україна декларує, що у центрі освітньої політики має перебувати людина як творець і носій знань, критичного мислення, інноваційного потенціалу й громадянської відповідальності. Стосовно стратегії освіти майбутнього: «це має бути наш квантовий стрибок у майбутнє».

Вся складність визначеної проблематики загострює наукові дискусії стосовно майбутніх перспектив національної освіти. Серед імперативних проблем (контроверз) ми виокремлюємо, посилюємо роль прогностичної функції державного управління освітою та менеджменту освіти.

20 січня 2025р. відбувся Всесвітній економічний форум в Давосі з проблеми: «Співпраця для інтелектуальної епохи». Він кожні п’ять років прописує перелік навичок, які є затребуваними в прагматичному світі освіти і бізнесу. Порівняно з 2020-м, у 2025-му значно поступилися запити на вміння керувати та працювати з людьми, емоційний інтелект з п’ятої позиції опустився на 11-ту. В орієнтирах 2025-го немає людей, але є процеси. Світ настільки мінливий і змінюваний, що немає часу на Людину…Чи правда, що ми майже прийшли у світ постлюдей і постгуманізму?

Основний екзистенційний виклик: «Яке у нас майбутнє?». Через війну він позбавився дитячості і через рятівні дії ЗСУ, штучного інтелекту не політики, а національні провідники та неогенералісти шукають шляхи збереження держави та її освіти. Більшість прогнозів, звичайно схожі на ворожіння або неприхований «карго-культ».

Молоді покоління, «люди майбутнього», змушені приймати важливі рішення в обмежені терміни, з недостатньою або занадто великою кількістю інформації про те, що відбувається. У німців є знаменитий вислів: «Wer die Wahl hat, hat die Qual» – «Хто має вибір, має муку». Будь який момент вибору може бути позначений драматизмом, адже людина може помилитися, тим паче, коли цей спектр варіантів такий широкий.

При цьому треба мати на увазі, що при прогнозі віддаленого результату, його реалії дістануться вже іншому поколінню, представники якого будуть носіями інших, відмінних від сучасних, способів і форм мислення та соціальної поведінки, визначених реаліями того (свого) часу. Покоління, що здійснює форсайтний прогноз, генеруючи з допомогою штучного інтелекту майбутнє, може бути не просто здивоване згенерованими образами, смислами а й виразити неприйняття того, що є за межами їх уяви та соціальних практик. Ми проаналізували прогнози майбутнього освіти (Елвін Тофлер, Ролф Йєнсен, К'єлл А. Нордстрем, Ріддерстрал Йонас, Арі Покка, Роберт Корніш, А.Длігач, Деніел Белл, Френсіс Фукуяма, Ауреліо Печчеї, Мітіо Каку, Стівен Хокінг і констатуємо що вони своїм корінням непорушно копіюють реалії початку XXI століття. В них немає дива! А наступні покоління, назву яких ми ще не знаємо, будуть жити в інших вимірах.

Ми приймаємо думку професора Віктора Сиченка, що наразі найбільш поширеним, відомим методом дослідження та здійснення сценарного прогнозування і планування у процесі забезпечення стратегічного розвитку сучасної освіти є так званий метод «форсайт-технології». Його переваги полягають у наявності змістовно-процесуального зв'язку з напрацьованими практиками галузевого стратегічного планування, спрямованості на визначення освітніх проблем у довгостроковій перспективі, наявність інструментарію забезпечення високої ефективності державного управління освітньою сферою. Сценування є вірогідною історією, зверненою у майбутнє.

Як сценарна модель форсайт дає не реалістичний опис майбутнього стану освітньої галузі, а спектр найбільш вірогідних напрямів її можливого розвитку. У зв'язку з цим його можна вважати достатньо ефективною концептуальною основою поєднання сценарного планування, вірогіднісного прогнозування та індикативного планування з виходом на ефективне державне управління стратегічним освітнім розвитком в умовах невизначеності та інноваційних перетворень (Сиченко, 2020).

Сценарний метод творчої діяльності передбачає розробку, оцінку декількох сценаріїв розвитку освітньої ситуації в майбутньому з метою вибору стратегії розвитку об'єкта дослідження. Потреба в сценарному мисленні виявляється за умови відсутності цілі або занадто великої невизначеності у її формуванні (Лисаков, 2021).

Ми звернулися до штучного інтелекту з питанням «Чи має менеджмент освіти майбутнє?». ChatGPT видав мудру і толерантну відповідь «Світ освіти постійно розвивається, зустрічаючись з новими викликами та можливостями. Ефективний менеджмент освіти стає ключовим фактором у забезпеченні стійкості та успішності системи освіти в майбутньому».

Людський форсайт – прогноз майбутнього освіти, на нашу думку, поки пересилює потуги штучного інтелекту в ресурсах ChatGPT.

Для успішного забезпечення форсайт технологій ми дослідили характеристики людського капіталу національної освіти. Соціологічна служба держави забезпечує уряд і МОН України достатніми матеріалами для диверсифікованого сценарного планування перспектив національної освіти у період війни та невизначеності. Наука визначає нових перспективних акторів управління системою: провідники, полімати і неогенералісти. Вони допомагають розвивати та впроваджувати нові ідеї, сприяють вирішенню складних проблем та розвитку суспільства в цілому. Вони є ключовими фігурами у наукових, культурних та технологічних змінах. Такі люди є унікальними фігурами, привносять неоціненний внесок у розвиток інтелектуального потенціалу держави.

Однак ці рекомендації не вписуються в кластери політичної доцільності та гіпертрофованого адміністрування під маркою державного управління. Тож названі перспективні категорії особистостей, потенційно спроможних забезпечити прогрес системи, отримують преференції у різноманітних рейтингах і конкурсах, право керівництва громадськими організаціями в царині освіти. Певно, ідея «номенклатурності» ще не викорінилася з нашого життя.

Предмет дослідження – екзистенційні чинники цінності власного життя; вибір свободи, когерентність свідомості; диспозиційна надія. Адаптація освітян до жахливих реалій війни спричинила природню реакцію захисту свого життя, життя власних дітей. За даними ООН загальна чисельність біженців з України в усьому світі

досягла 6,74 мільйона осіб, і 3,7 мільйона є внутрішньо переміщеними особами в межах України. 1,3 млн українців, за даними ООН, стали біженцями в росії чи Білорусі. Після початку повномасштабного вторгнення з України виїхали від 700 тисяч до 1 мільйона дітей шкільного віку. ЮНІСЕФ засвідчує зміну місця проживання 4,8 мільйона дітей України; з них половина переселилися в межах держави.

За словами Міністра освіти і науки Оксена Лісового 5 410 викладачів закладів освіти виїхали за кордон і здійснюють педагогічну діяльність в он-лайн режимі. А екс-міністр Сергій Шкарлет називає цифру 23 тисячі.

95 % українських біженців, які виїхали до ЄС, рятуючись від війни - жінки та діти. За кордон під час війни виїхали понад три мільйони українських жінок.

Ізраїльський вчений Юваль Ной Харарі (*Yuval Noah Harari*) говорить, що зараз люди стикаються з більш страшним поняттям, ніж експлуатація, - зі своєю непотрібністю. Тому держава повинна захищати людей, а не професії (Харарі, 2018).

Соціологи приходять до дивного висновку: освітянська громада закладів загальної середньої освіти – найбільш освічена у національному соціумі; педагоги перебувають разом, плече до плеча, вісім годин у школі; загалом вони мають спільні моральні, професійні та деонтологічні інтереси. Але це не стає запорукою у відстоюванні своїх прав. Покора, «позитивна ентропія», неспроможність до організованих форм захисту особистої гідності – невже цей спадок минулого мімікрував до рівня психології особистості XXI століття?

На жаль, маємо статистику, моральний характер якої поки ніхто з очільників галузі не спромігся пояснити. 97% керівників закладів освіти «задоволені» своєю діяльністю. Жахлива антитеза – сумарно 80 % вчителів вважають, що суспільство не цінує їхню працю, тому вони своїм станом не задоволені. Такий формат диспаритету виходить за рамки екзистенціонального. Адже за «Принципом Едвардса» (W.E. Déming), 2% помилок діяльності приписують людському потенціалу, а 98% помилок визначаються недосконалістю менеджменту системи.

Переломний момент завжди спричиняє здивування, невпевненість і безладдя. Всі нинішні керівники шкіл досягли свого становища, виконуючи свою справу «на відмінно», вони навчилися

керувати за допомогою своїх сильних рис, якостей. Тому не дивно, що вони продовжують використовувати та реалізовувати ті самі стратегічні та тактичні заходи, які працювали на них упродовж усього періоду їх каденції. Даний феномен можна визначити як «інерцію успіху» (Lipham, 1983).

Переходячи до розгляду набутих війною, і не лише, основних вад вчительства, звернемося до мудрого А. Маслоу, який доречно висловився: «Щоб уникнути розчарування в людській природі, ми маємо спочатку відмовитися від ілюзій щодо неї». Коли мова йде про розуміння невизначеної реальності, люди виявляються схильними до помилок.

Ми є свідками зародження концепція «ртутних кульок», згідно якої освітні професійні організації продовжать свою сегрегацію і розпадатимуться на все менші та менші групи. Люди (вчителі) будуть знаходити свою задовільну ідентичність усередині маленьких спільнот, не відчуваючи потреби одне в одному (Е. Дюркгейм, З. Бауман, М. Кастельс).

Тотального формату набув синдром відкладеного життя (І. Черезова, Т. Титаренко, Л. Гасанова) – соціальна поведінка людей, які планують жити лише після завершення війни. Це психологічний феномен, за яким людина постійно переживає за минуле чи майбутнє. Вона не може жити у проміжку тут і зараз. Особистість, яка чекає на закінчення війни, переживає за майбутнє, що не має конкретного терміну настання. Цікаві результати тестування молоді під час агресії росії проти нашої держави щодо бачення їх майбутнього. Вони нагадують пригоди парубка Марті МакФлая у фільмі «Back to the Future» (Назад у майбутнє). 86% респондентів жалкують про свою нероспорядність у минулий мирний час, бажають його повернення. Але це вже буде інший час! І вони будуть іншими!

У соціальній психології ця ситуація класифікується як «психологія уникнення» та «застрягання» Психологічне уникнення – це захисний механізм психіки, що полягає в несвідомому контролі інформації про джерело неприємного впливу, наявності або характері загрози (небезпеки); обмеження кількості такої інформації або її спотвореному сприйнятті; це швидке рішення для складних емоцій. Воно дає швидкоплинне емоційне полегшення, але часто занадто великою ціною. Загалом психологічне уникнення схоже на те, як страус ховає голову в пісок, вибираючи невігластво замість

конфронтації, і все це в той час, як на задньому плані назріває буря.

Застрягання розуміється як дотримання стану речей, що вже існує, для того, щоб уникнути дискомфорту від змін.

Брендом сучасності став ескапізм – втеча від реальності; відмова від раціональності у поясненні психічного і заміна його метафоричністю, ірраціональністю, інтуїтивністю, міфологізацією психічних явищ і свідомості. Все відбувається за сценарієм роману Бернара Вербера «Імперія янголів»: «Щороку на Землі народжуються мільйони людей. Вони перетворюють тонни м'яса, фруктів та овочів на тонни екскрементів. Вони рухаються, розмножуються, а потім вмирають. У цьому немає нічого незвичайного, але саме тут і є сенс нашого життя: Народитися. Рухатися. Їсти. Розмножуватись. Здохнути. Найгірше, що з нами може статися, це стати безсмертними. Ще одне життя. А заради чого?». Дивним чином, за часом, публікація цього роману співпадає з появою ідеї «Темного Просвітництва» Кертіса Ярвіна та Ніка Лендома. Словенський культуролог і соціальний філософ Славой Жижек пояснюють, що у її логіку вписаний останній момент: самознищення або самоподолання людства, момент, коли ми перестанемо бути тими, хто володіє тілами смертних людей. У цей момент кантівська різниця між феноменами (реальністю, якою ми її переживаємо) і ноуменами (те, як речі існують самі по собі) відпаде, і ми безпосередньо відчуватимемо, і будемо поглиненими Реальним (Жижек, 2023).

Жахлива, по суті, реальність, втомлює освітян. Реальний світ, прагматична раціональність, перестають бути цікавими і особистість починає ховатися за парканом віртуальності. Поступово люди переселяються саме туди, за куліси життя. Цей феномен відомий як ескапізм (англ. escape – втеча) – різновид психологічного захисту (робінзонада), коли людина тікає від реальності до привабливішого, цікавішого видуманого світу на одну персону. Виникає безліч конструйованих реальностей у яких, наче в імпровізованих «санаторіях», відбувається процес психологічного оздоровлення особистостей. Людина не затримується довго у свідомості і має втікати у несвідоме, в якому знаходяться її коріння, – говорив Й.В. Гете (Гете, 1985).

Бельгійський письменник Моріс Метерлінк влучно помітив що зазвичай нам не вистачає не самого щастя, а вміння бути щасливим (Maeterlinck, 2005).

Футурологічні прогнози стурбовані питанням «Хто буде основним суб'єктом управління національною освітою вже у найближчому часі?» Вже зараз гендерний склад працівників освіти надзвичайно порушений: 86% - частка вчителів – жінок. Жінки обіймають 70 % керівних посад у закладах загальної середньої освіти. У закладах освіти утвердився «архетип Матері».

На жаль, понад 40% українських вчителів планують піти з професії до 2030 року. Головна причина такого бажання педагогів – зневага до розумової праці.

До України не повернулися вчасно до 17% студентів – юнаків, які виїхали за кордон за програмою академічних обмінів. Про це повідомив заступник міністра освіти і науки України Михайло Винницький.

У першому латинському виданні «Великої Дидактики» 1657 року Я.А. Коменський писав «Наші вчителі певні, що вони поставлені на високо почесному місці, що їм надано чудову посаду, вище за яку нічого не може бути під сонцем…». Сучасна антитеза за Л. Долженко виглядає так: «Створену у нашій країні систему освіти перебудувати не можна: ця унікальна освіта може зайняти почесне місце у музеях деградації людської культури» (Крижко, Боднар, 2022). Штучний інтелект обурився на таку тезу і виступив адвокатом, зауваживши: «Не можна говорити, що систему освіти, створену в Україні, неможливо реформувати. Навпаки, вона постійно змінюється та адаптується до потреб суспільства та викликів, таких як війна. Отже, хоча система освіти має свої слабкі сторони, вона не є статичною та постійно змінюється та реформується. Це свідчить про її життєздатність та здатність до адаптації до нових викликів».

Втішає, що останнім часом є можливість бачити реальну користь від вміння педагогічних працівників ефективно орієнту-ва¬тися у соціумі. Мова йде про так званий «слеш – підхід», який набуває широкого соціального резонансу. Слеш - підхід це модель перспективної реальності, яка дозволяє особистостям, громадянам розвиватися (бути тимчасово працевлаштованими) відразу в декількох професійних сферах, не відмовляючись від основної спеціальності. Слешери (*polywork, freelancer*) можуть працювати в декількох корпоративних культурах та практика і отримувати кошти від різних видів діяльності. За умов війни, масових міграцій і еміграцій професіоналів, соціальної невизначеності проблема слеш-

кар‘єри серед вчителів в Україні та Європі, загалом, набуває особливої актуальності.

У значної частини здобувачів магістерської програми (до 62%) ми фіксуємо низький рівень самоідентифікації, амбітності щодо провідницьких, керівних повноважень. У них не розвинене відчуття Supreme та статусна роль екселентності.

Більшість українців (84% опитаних) втомилися чекати благ від держави і усвідомили, що розраховувати можна тільки на себе і свою сім'ю (Грицак, 2018).

Концептуально необхідно зважити на таку особливу ментальну та професійно деонтологічну особливість наших освітян – **задоволена слухняність**. Формуються і зберігаються покоління «пластилінових людей» (*plasticine people*) та єсманів (*yes man*) – новітній архетип людини, що перебуває в адміністративній залежності від когось: підлабузник, лукавець, лестець, лизоблюд, «так людина (сленг США)», людина флюгер. Василь Стус визначив цю позицію так:

Людина флюгер. Так. Людина флюгер.
підвладний вітрові, а не собі.
…живеш навпомацки – і тільки.

За даними опитування Інституту Горшеніна, кожен десятий українець (10,2 %) упевнений, що пересічні громадяни впливати на прийняття державних рішень не повинні, оскільки це справа державних керівників і політиків.

Цікавими є узагальнені відповіді вчителів на питання «Яким чином Ви прагнете до вищого, більшого у власній життєдіяльності?». Опускають очі, посилаються на скрутність, невизначеність часу, промовляючи словами з пісні Zlata Ognevich «Мої крила у шафі лежать!». Ну що ж, згадаймо слова мудрого Зігмунда Фройда, що більшість людей насправді не хочуть свободи, бо вона передбачає відповідальність, а відповідальність більшість людей лякає (Фрейд, 2019).

Ми отримали від наших здобувачів магістерського рівня освіти ключові слова змісту повоєнного відновлення держави: стратегія, міжнародні інвестиції, євроінтеграція, промисловий потенціал, критична інфраструктура, енергетична незалежність, трудові ресурси, ринок праці. Все начебто так. Але ні слова про людський капітал. Шановні магістри, на он-лайн заняттях, частина з Вас

знаходяться перед навчальним ноутбуком в Чехії, Німеччині, Польщі… А хто ж буде реалізовувати ваші поради? Маєте шану за те, що український ген «Моя хата скраю» ви вже перетворили на глобальний підхід «Моя хата в Польщі, Німеччині, Італії, Канаді…». Ну хоч так…

Молодь у сучасному турбулентному суспільстві змушена обирати свої життєві та професійні шляхи в умовах невпевненості та мінливих соціальних орієнтирів і середовища. Це вимагає від них відповідальності та уміння робити важливі життєві вибори у ситуаціях, коли альтернативи відсутні або невідомі, а також у ситуаціях високої невизначеності та новизни, які потребують від особистості високих прогностичних ресурсів.

Війна, переміщення учнів, вчителів, невизначеність стосовно майбутнього спричинили стан футурошоку (або шок майбутнього) – приголомшливої розгубленості, спричиненої настанням не «такого» сьогодення і майбутнього. Він виникає через накладання нової культури на стару. Це культурний шок, але з найгіршими наслідками. За один термін життя педагога, учня стався різкий розрив з усім їх минулим, протягом нього змінилося ставлення до комфортних ресурсів. У прискорюваному світі скорочується час відповіді на кожен подразник, число яких сумарно збільшується. Світ ускладнюється, а людська психіка зазнає все більших навантажень. Вона не встигає звикнути до однієї зміни, як потрібно звикання до іншої. Поруч із ускладненням структури життя збільшується кількість відведених нам соціальних ролей і кількість необхідних виборів, це призводить до втрати відчуття складності світу. Людина губиться перед цією складністю. Чим вище прискорення життєвих змін і більше цих змін, тим важче до них пристосуватися. Попередній життєвий досвід дедалі рідше приходить на допомогу. І це ще один фактор, який знижує здатність до адаптації. Виникає потреба звернутися до майбутнього на «білянауковому» рівні.

Майбутні менеджери освіти важливі точки власного хронотопу оцінили таким чином. Негативне минуле - 2%; позитивне минуле - 98%; гедоністичне теперішнє – 0%; фаталістичне теперішнє – 100%; і майбутнє ? – 100%. Абсолютна більшість респондентів начебто викреслили зі свого життя воєнне сьогодення. Цю втрату вони врівноважують орієнтацією на щасливе минуле та незвідане майбутнє.

Трохи про надзвичайно чутливу екзистенційну тему колаборації

наших громадян, освітян, що з різних причин залишилися на українських, але тимчасово окупованих територіях. Серед галасу багатоваріантних оцінок ми обираємо, відповідно до проблематики нашого дослідження, маргінальну характеристику цього явища, так як реальний перебіг подій станом на 2024-2025 роки унеможливлює, на нашу думку, раціональність інших підходів. У концепції американських соціологів Еверета Стоунквіста, Еверета Х'юза, Роберта Парка маргінальною людиною стає індивід, що знаходиться на краю кількох культур (політичних, соціальниї, економічних) і не належить жодній з них, це «особистість, яка опиняється на периферії кожної з культур і не є суб'єктом ні однієї, ні іншої». Маргінальність – це ситуація дезадаптації, непристосованості індивіда, що діє на межі двох культур і менталітетів. Вона демонструє наявність кризи ідентичності або її елементів (Stonequist, 1961).

Маргіналом може бути представник будь-якого соціального прошарку, який переживає кризу ідентичності внаслідок відриву (добровільного чи примусового) від певного соціального (політичного) статусу, культурних норм та цінностей, стилю життя тощо. Добровільна зміна ідентичностей зумовлюється саморозвитком особистості і відбувається за умов стабільного суспільства (ждуни, колаборанти). Примусове виштовхування людини із соціальної позиції та пов’язаного з нею образу життя, ціннісно-нормативної системи, відбувається у зв’язку із політичними і соціальними змінами. Якщо в першому випадку індивід планував зміни і готовий до нових статусів і ролей, то в другому він переживає трагедію, тому що зовнішнє втручання суперечить його бажанням (Козаченко, 2017). Звичайно, припускаємо плюралізм думок з цього питання, та міри їх емоційної категоричності.

Філософський погляд на колаборацію освітян в умовах соціальних або політичних конфліктів – це передусім роздуми про природу відповідальності, провини, прощення та пам’яті (Литвинчук, 2016). Поняття **морального закону** у цьому контексті апелює до глибинних підвалин етики: чи повинен учитель як носій знання й морального авторитету нести вищу відповідальність за свою поведінку під час кризи? А якщо так-чи здатна спільнота пробачити тих, хто співпрацював із владними ворожими режимами, навіть якщо така співпраця була вимушеною або суперечливою? У філософії, особливо в етиці І.Канта, моральний закон постає як

внутрішній імператив, що не допускає компромісів (Кант, 2000). Моральний закон привів Сократа до чаші з отрутою. Під прапором морального закону діяв Альфред Нобель, Роберт Опенгеймер та Альберт Ейнштейн, клятий Путін.

Водночас, філософ Жак Дерріда звертав увагу на парадокс прощення: справжнє прощення можливе лише тоді, коли мова йде про непростиме (Дерріда, 2000).

У цьому сенсі колаборація освітян – не питання простої правової відповідальності, а радше екзистенційний виклик, у якому зустрічаються особистий вибір, страх, обов'язок і соціальний осуд. З іншого боку, концепт «прокляття» стосується не лише морального осуду, а й спадковості травми, пам'яті про провину, яка передається поколіннями. Освітяни, як культурні транслятори, можуть бути не лише носіями знання, а й провідниками історичних тіней. Тож у філософському сенсі дилема між «прощенням» і «прокляттям» не є запитанням з готовою відповіддю.

Колаборація постає не просто як вчинок, а як криза автономії суб'єкта. Освітянин – не лише передавач знань, а й постать, що виконує етичну місію. У ситуації системного насильства, коли зовнішній тиск поєднується зі страхом, лояльністю, виживанням, свобода вибору перетворюється на етичне поле напруги, де кожне рішення має онтологічний резонанс. Філософськи важливе питання не стільки в тому, «що зроблено?», як у тому, наскільки свідомим і вільним був суб'єкт у цьому виборі, і чи зберіг він здатність до внутрішньої моральної позиції, навіть якщо зовнішньо погодився на компроміс.

Основні дискусійні аспекти: моральна межа між виживанням і зрадою. Одні вважають, що колаборація в екстремальних умовах (наприклад, під окупацією) може бути вимушеною й не підлягає жорсткому осуду. Інші наполягають на тому, що освітянин як моральна постать не має права на компроміс із злом, навіть ціною власної безпеки.

Звичайно, це не місія освіти – карати. Частина педагогів бачить освіту як простір для морального оновлення, критичного мислення і саморефлексії. Інші вважають, що допущення колаборантів до освіти без очищення підриває довіру до інституту вчителя.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. У своєму дослідженні ми увійшли до проблематики, невичерпної за

суттю унікальності ситуації, у якій опинилася держава Україна та її освіта. «Чорні лебеді» вже багато років немилостиві щодо нашого щасливого буття. Екзистенційні проблеми через це мають прогреивний накопичувальний характер і негативно впливають одразу на ментальні ресурси декількох поколінь. Означені проблеми, контроверзи вже вийшли за рамки професійних чи просто соціальних. Вирішенні цих «авгієвих конюшень» можливо з виваженим, але рішучим, використанням політичного потенціалу держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ/REFERENCES

1. Harari, Yuval Noach (2018). 21 Lessons for the 21st Century. К.: BookChef, 416 p.
2. Keynes, John Maynard (2018). The General Theory of Employment, Interest, and Money. 404 p.
3. Lipham, James (1983). Leadership and Administration. Executive Review. v3. n8. May. 122 p.
4. Maeterlinck, Maurice (2005). The Blue Bird*:* A Fairy Play in Six Acts. 126 p.
5. Robinson, David (2013). Introducing Kierkegaard: A Graphic Guide. Icon Books. 176 p.
6. Stonequist, Everett V. (1961). The Marginal Man: A Study in Personality and Culture Conflict. New York: Russell & Russell. 268 p.
7. Гете, Й.-В. (1985). Вільшаний король / *Рильський М. Зібрання творів:* У 20-ти тт. К.: Наук. думка, 1985. Т. 11. Поетичні переклади. С. 284-285. (Goethe, J.-W. (1985). The alder king / *Rylsky. M. Collected works:* In 20 vols. K.: Nauk. dumka, 1985. T. 11. Poetic poetic translations. P. 284-285).
8. Грицак, Я. (2018). Якби в світі існував конкурс народів на виживання, українці посіли б призове місце. Режим доступу: https://tsn.ua/ukrayina/noviy-fenomen-bilshist-ukrayinciv-usvidomili-scho-sami-vidpovidalni-za-svoye-zhittya-i-krayinu-1129245.html. (Hrytsak, Yaroslav (2018). If there were a competition of nations for survival in the world, Ukrainians would take the prize. Retrieved from: https://tsn.ua/ukrayina/noviy-fenomen-bilshist-ukrayinciv-usvidomili-scho-sami-vidpovidalni-za-svoye-zhittya-i-krayinu-1129245.html).
9. Гроф, Станіслав (2010). Структура наукових революцій. *Психологія і суспільство, № 2(40),* 105-112. (Grof, Stanislav (2010). The structure of scientific revolutions. *Psychology and Society, № 2(40),* 105-112)
10. Дерріда, Ж. (2000). Цілі людини. *Після філософії: кінець чи трансформація?* К. Байнес (упоряд.). К.: Четверта хвиля. С. 114-145. (Derrida, J. (2000). Human Aims. After philosophy: end or transformation? K. Bynes (ed.). K.: Fourth Wave. PP. 114-145).
11. Жижек, Славой (2023). Діалектика темного просвітництва. Режим доступу: https://chtyvo.org.ua/authors/Zhyzhek_Slavoi/Dialektyka_temnoho_Prosvitnytstva/ (Žižek, Slavoj (2023).Dialectic of the Dark Enlightenment. Retrieved from: https://chtyvo.org.ua/authors/Zhyzhek_Slavoi/Dialektyka_temnoho_Prosvitnytstva/) .
12. Кант, Іммануель (2000). Критика чистого розуму / Пер. з нім. та приміт. І.Бурковського. К.: Юніверс. 504 с. (Kant, Immanuel (2000). The Critique of Pure Reason. I. Burkovsky (Ed.). K.: Universe. 504 p.).

13. Козаченко, С.М. (2017). Евристичні можливості категорії маргінальності в суспільно-політичному дискурсі. *S.P.A.C.E., №3,* 4–7. (Kozachenko, S. M. (2017). Heuristic possibilities of the category of marginality in the socio-political discourse. *S.P.A.C.E., № 3,* 4-7).
14. Кремень, В. (2013). Україна: ідентичність у добу глобалізації (начерки метадисциплінарного дослідження). 2-ге вид., допов. К.: Т-во «Знання» України. 471 с. (Kremen, V. (2013). Ukraine: Identity in the Age of Globalisation (outline of a metadisciplinary study). 2nd ed. Kyiv: Znannya Publishing House of Ukraine. 471 p.).
15. Крижко, В.В., Боднар, О.С. (ред.) (2022). Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ. 506 с. (Kryzhko, V.V., Bodnar, O.S. (eds.) (2022). Management of an educational institution:A textbook for applicants of the second level of higher education of pedagogical universities. 2nd ed. revised and supplemented. Berdyansk: BSPU. 506 p.).
16. Лисаков, С.В. (2021). *Феномен провідництва в освіті України (XIX – початок XXI століть.* (дис. … д. філос.: 011 Освітні, педагогічні науки). Бердянськ. (Lysakov, S.V. (2021). *The phenomenon of leadership in education in Ukraine (XIX - early XXI centuries*. (PhD thesis) Berdyansk).
17. Лисоколенко, Т., Карпань, І., Рогова, О., (2021). Український екзистенціалізм: поміж філософією та літературою. *Науково-теоретичний альманах Грані*, *24(7-8),* 13-20. (Lysokolenko, T., Karpan, I., Rogova, O., (2021). Ukrainian existentialism: between philosophy and literature. *Scientific and theoretical almanac Grani, 24(7-8),* 13-20.).
18. Литвинчук, О.В. (2016). Трансформації ідентичностей у контексті адаптивних процесів. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* / ред. В.Г. Воронкова. Запоріжжя. *Вип. 65 (2016).* 107-116. (Lytvynchuk, O.V. (2016). Identity transformations in the context of adaptive processes. *umanitarian Herald of Zaporizhzhya State Engineering Academy* / V.G. Voronkov (ed.). Zaporizhzhia. *Issue 65 (2016).* 107-116).
19. Сиченко, В. (2020). Використання форсайту для стратегічного планування розвитку освіти в умовах її системних змін. *Публічне управління та митне адміністрування, № 2(25),* 152–157. (Sychenko,V. (2020).Using foresight for strategic planning of education development in the context of its systemic changes. *Public management and customs administration, № 2(25),* 152-157).
20. Тоффлер, Елвін (2000). *Третя Хвиля* / 3 англ. пер. А. Євса. К.: Вид. дім «Всесвіт». 480 с. (Toffler, Alvin (2000). The Third Wave / 3rd English translation by A. Eves. K.: Vsesvit Publishing House. 480 p.).
21. Фрейд, З. (2019). По той бік принципу задоволення. К.: Фоліо. 162 с. (Freud, Z. (2019). The other side of the pleasure principle. K.: Folio. 162 p.).

SUMMARY

Vasyl Kryzhko. Existential challenges of modern education management.

The purpose of the article is to define the imperative of the prognostic activity of education managers to create comfortable living conditions for all subjects of educational systems of the future. The author analyses the main existential challenges of the field of education and establishes their correlation with the mental and anthropological characteristics of human capital. The study is based on the reflection of the resources of educational programmes of the second level of higher education. The potential of artificial intelligence for transforming management models and education management itself is used. The philosophical approach to the phenomenon of collaboration in modern

conditions is determined. The results of the study are aimed at raising the culture and effectiveness of managerial prognostication in the creation of the 'Strategy for the Development of an Educational Institution'.

Key words: *uncertainty, prognostic activity, existential components of education, psychological stuckness, cognitive flexibility, collaboratio.*

Мармаза О. І.
кандидат педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та економіки,
Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ЯК ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Однією з найважливіших умов організованості колективу закладу освіти є позитивний соціально-психологічний клімат. Це один із показників його зрілості, результат великої та кропіткої роботи керівника, спрямованої на вдосконалення взаємин між адміністрацією закладу і підлеглими та між самими педагогами. Відтак формування соціально-психологічний клімату має бути важливою та завжди пріоритетною функцією управління.

Формування позитивного соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі керівникам закладів освіти доцільно здійснювати діяльність за такими напрямами:

1. *Задоволення педагогів умовами праці*. Керівнику важливо покращувати умови праці для більшого рівня комфорту працівників, наприклад, покращення обладнання робочих місць, раціоналізація режиму праці та відпочинку, підбір персоналу, підвищення його кваліфікації, оскільки це формуватиме ставлення до роботи і, зрештою, об'єктивно впливатиме на результати [1].
2. *Постановка суспільно корисних цілей*, які є спільними для діяльності колективу та організація спільних справ, що підвищить мотивацію працювати, бути соціально активними та приносити користь суспільству, а об'єднання колективу у сучасній спільній роботі сприяє успішному виконанню завдань, покращенню командної роботи.
3. *Контроль соціально-психологічних показників колективу* через мотивування професійної діяльності. За двофакторною теорією

Ф. Герцберга, є перелік певних зовнішніх умов (фактори незадоволеності) у контексті роботи, зокрема: заробітна плата; умови праці; гарантії робочого місця; статус; політика закладу й адміністрації; якість керівництва; якість міжособистісних стосунків. Наявність цих умов не обов'язково мотивує співробітників, але їх відсутність відображається на стані їх задоволеності. Система внутрішніх умов (фактори задоволеності або мотивації) пов'язана із змістом трудового процесу: визнання результатів роботи; можливість творчого зростання; справедливий розподіл обов'язків; справедливе оцінювання ефективності виконання завдань [3]. Поєднання обох мотивацій (зовнішньої та внутрішньої) є найоптимальнішим рішенням, що спиятиме створенню сприятливого соцально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

4. *Сприяння сумісності працівників*. Важливим фактором сприятливого клімату в колективі є врахування відмінностей в особистісних якостях, що ґрунтуються на принципі взаємодоповнюваності. У цьому випадку взаємна емпатія між членами команди призводить до сумісності. Наприклад, у змішаних гендерних колективах вище культура спілкування, а поєднання груп різного віку та рівня освіти створюють передумови для короткого адаптаційного періоду та успішного обміну досвідом [1].
5. *Підтримка оптимального позитивного настрою в колективі*. Керівнику важливо докладати постійні зусилля для покращення взаємостосунків між співробітниками. Відносини в колективі мають бути побудовані таким чином, щоб щоденне спілкування сприяло підтримці оптимального позитивного настрою в колективі та ділової активності.
6. *Вибір керівництвом найбільш оптимального стилю управління*. Зазначимо, що стиль управління слід обирати, виходячи з рівня розвитку колективу та відносин, традицій, цінностей і норм, які вже існують у ньому. Конкретна ситуація, вид діяльності та особистісні характеристики працівників визначатимуть оптимальне співвідношення кожного можливого стилю та загального стилю управління в цілому.
7. *Сприяння згуртованості та зближенню колективу*. Корпоративні заходи слід організовувати для формування командних традицій. Також можна проводити час разом поза роботою – неділові зустрічі та довіра зміцнюють емоційну згуртованість колективу.

8. *Підвищення культури взаємодії та спілкування між співробітниками* за допомогою спеціальних семінарів та курсів з використанням різних активних методів навчання (наприклад, вебінарів, ділових ігор, майстер-класів, психологічних тренінгів). Найбільш ефективними є поведінкові тренінги, тренінги чутливості, рольові ігри, тренінги згуртованості та командоутворення.
9. *Створення корпоративної культури в закладі освіти*. Корпоративна культура допомагає членам колективу ефективно співпрацювати, якісно вирішувати професійні завдання та стимулює процес особистісного розвитку і саморозвитку кожного працівника. Для формування корпоративної культури керівнику важливо заохочувати позитивну взаємодію між співробітниками, активно набувати досвіду вирішення конфліктів, розвивати вміння координувати поведінку один одного та взаємодіяти з соціальним середовищем [2].

Отже, реалізація такої функції управління, як формування сприятливого соціально-психологічного клімату, дозволяє створити комфортні умови для роботи в колективі, зберігаючи при цьому здоров'я та настрій працівників, досягаючи поставлених цілей та високих результатів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилюк З. Л., Царук І. М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу : тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки*. Житомир : Житомирська політехніка, 2021. С. 152–153.
2. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : Планета-принт, 2016. 197 с.
3. Психологія управління соціальною організацією : навч. посібн. / за заг. ред. О .І. Гура, Т. Є. Гура. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.

РОЗДІЛ 2

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Осипенко С.О.
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В ОСВІТІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Вже понад 10 років в Україні триває процес розбудови демократичної системи державного управління, що заснований на принципах децентралізму. Головним стратегічним завданням модернізації системи державного управління та територіальної організації влади в Україні є формування ефективного місцевого самоврядування, створення комфортних умов для проживання громадян, надання їм високоякісних та доступних публічних послуг [1].

Політика децентралізації влади передбачає надання владних повноважень, відповідних ресурсів та відповідальності від органів центральної влади до місцевих органів самоврядування.

Характерною особливістю сучасного етапу реалізації реформи децентралізації влади в Україні є реалізація секторальних реформ, що охоплюють всі сфери суспільного життя громадян. Тому однією з най масштабніших та вирішальних реформ, що є логічним продовженням реформи децентралізації влади є децентралізація освіти, яка передбачає створення умов щодо покращення системи надання освітніх послуг, підвищити їх якість, зробити освітні послуги орієнтованими на конкретного споживача тощо. Проте дані зміни поряд з великою кількістю позитивних надбань в системі освіти викликають і певні труднощі в організації та управлінні закладами освіти, вимагають вирішення ряду проблем як з боку адміністрації закладів освіти, так і органів місцевого самоврядування, а також прийняття ними непопулярних управлінських рішень.

Згідно з досвідом розвинутих демократичних країни ключовим напрямом реалізації децентралізації в освіті є забезпечення автономії закладів загальної середньої освіти. Як правило даний рівень закладів освіти є найбільший за кількістю здобувачів освітніх послуг та мережею закладів освіти. Україна не є виключенням в даній тенденції, тому саме забезпечення реального і достатнього рівня автономізації закладів загальної середньої освіти свідчить про ефективність запровадження децентралізованої системи управління.

Автономізація закладів загальної середньої освіти передбачає запровадження правових, фінансових та педагогічних змін в організаційну систему закладу освіти. Відповідно існує чотири види автономії закладів загальної середньої освіти:

- фінансова автономія, яка передбачає створення підґрунтя для реалізації завдань, цілій та місії закладу освіти;
- академічна автономія, що окреслює особливість і унікальність закладу освіти у наданні освітніх послуг;
- організаційна автономія створює умови для запровадження стратегічних та операційних заходів за допомогою яких реалізовується стратегія закладу освіти, його освітні програми та окреслюються освітні траєкторії усіх здобувачів освіти;
- кадрова автономія, яка покликана надати право закладу найбільш оперативно та неупереджено вирішувати проблеми забезпечення персоналом та управління ним [2, с. 6].

Всі чотири види автономії закладів освіти тісно пов’язані між собою, доповнюють та є логічним продовженням один одного. Проте зауважимо, що саме фінансова автономія відіграє ключову роль в забезпеченні ефективної та результативної діяльності закладів освіти. При цьому фінансова автономія закладів освіти стає можливою лише за умови запровадженню положень фінансової децентралізації на рівні місцевих органів самоврядування.

Перевагами автономізації закладів загальної середньої освіти є: зростання рівня фінансового забезпечення закладів освіти в результаті розширення можливостей залучення позабюджетних коштів, ефективне планування та використання бюджетних фінансових та матеріальних ресурсів, посилення відповідальності як з боку місцевих органів самоврядування, так і адміністрації закладів освіти щодо прийняття управлінських рішень тощо.

В свою чергу заклади загальної середньої освіти зіткнулись з певними недоліками при запроваджені положень автономії, а саме: не готовність керівників закладів освіти до управління фінансовими ресурсами; зростання адміністративних витрат закладів загальної середньої освіти в зв'язку з розширенням штату бухгалтерії, обмежений кадровий потенціал .

Враховуючи як позитивні, так і негативні наслідки від запровадження положень децентралізації закладів освіти слід відмітити, що філософія автономії в цілому дозволяє наповнити шкільне життя новим змістом – перетворити його з установи, де педагоги та учні відбувають певну повинність, на суб'єкт соціалізації, культурного та професійного розвитку індивіда [3, с. 40]. Тому децентралізація в системі освіти є пріоритетним напрямом реформ в складних умовах сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація: вебсайт. URL:https://decentralization.ua/finance (дата звернення 25.05.2025 р.)
2. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлєвскі В. – К., 2019. – 47 с.
3. Трансформація моделей управління освітою в територіальних громадах: стан, проблеми, перспективи: колективна монографія / За заг.ред. Клясен Н. Л., Пушкарьова Т.О. // Київ : ТОВ НВП «Росток А. В. Т.», 2022. 428 с.

Рязанцев В. В.
заступник директора з навчальної роботи
ВСП «Класичний фаховий коледж СумДУ»

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОЄКТНО-КОНСТРУКТОРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ МАШИНОБУДУВАННЯ В СИСТЕМІ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасний ринок праці в машинобудуванні вимагає від фахівців не лише знань і навичок, а й розвиненої проєктно-конструкторської компетентності для ефективного розв'язання інженерних завдань, розробки інноваційних продуктів та швидкої адаптації до технологічних змін. Система фахової передвищої освіти (ФПО) відіграє ключову роль у підготовці таких кадрів, але потребує вдосконалення механізмів управління цим процесом.

Ми погоджуємося, що вагоме значення в підготовці майбутнього фахівця в галузі машинобудування має процес розвитку творчої ініціативи, формування творчих здібностей та виховання особистості з високим творчим потенціалом [1, с.368].

Тому під проєктно-конструкторською компетентністю (ПКК) фахівця машинобудування ми будемо розуміти як комплексну інтегративну характеристику, яка поєднує професійні знання, практичні навички, досвід, а також особистісні риси, що забезпечують здатність самостійно, творчо й результативно здійснювати проєктну й конструкторську діяльність у межах машинобудівної галузі. Така компетентність є основою для прийняття технічно обґрунтованих рішень, розробки інноваційних рішень та адаптації до сучасних вимог виробництва. Вона має свої компоненти (рисунок 1).



Рисунок 1 – Компоненти ПКК фахівця машинобудування

Механізми управління формуванням ПКК майбутніх фахівців машинобудування закладі ФПО передбачає напрямки:

1) оновлення освітніх програм та навчальних планів (включення до програм дисциплін, що розвивають ПКК (наприклад, інженерний дизайн, 3D-моделювання, прототипування) та модульний принцип побудови програм з акцентом на міждисциплінарні проєкти);
2) впровадження інноваційних методів навчання (виконання реальних або максимально наближених до реальності інженерних проєктів під час курсового чи дипломного проєктування, а також виконання лабораторних робіт у форматі міні-проєктів).

3) впровадження інноваційних форм навчання (дуальна освіта у поєднанні майстер-класами і тренінгами від провідних фахівців галузі);
4) розвиток матеріально-технічної бази (оснащення лабораторій сучасним обладнанням як-то 3D-принтери, верстати з ЧПК, вимірювальні прилади, а також придбання ліцензійного програмного забезпечення для САПР/КАМ/САЕ);
5) створення інженерних центрів, лабораторій прототипування на базі закладів ФПО;
6) кадрове забезпечення (підвищення кваліфікації викладачів у сфері проєктного управління, новітніх технологій машинобудування та САПР-систем, залучення до викладання інженерів-практиків з виробництва як сумісників);
7) організаційна та методична підтримка (розробка методичних рекомендацій для викладачів щодо організації проєктної діяльності, створення системи оцінювання ПКК, що враховує не лише кінцевий продукт, а й процес його створення, конкурси проєктів, хакатони, студентські інженерні олімпіади тощо).

Окремо хочеться виділити роль партнерства навчального закладу з підприємствами. Форми співпраці мають бути різними і охоплювати різні етапи навчального процесу:

- спільна розробка та коригування освітніх програм (забезпечення їх відповідності вимогам роботодавців);
- надання баз для практики та стажування;
- менторство та керівництво проєктами з боку фахівців підприємств;
- надання обладнання або консультаційної підтримки;
- реалізація спільних дослідницьких та конструкторських проєктів.

Управління формуванням ПКК – це безперервний цикл, що вимагає постійної взаємодії всіх учасників освітнього процесу (адміністрації закладу, викладачів, студентів) та тісного партнерства з виробництвом. Лише системний підхід може забезпечити підготовку висококваліфікованих та конкурентоспроможних фахівців для машинобудівної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асєєва І. В. До проблеми формування базової професійної компетентності майбутніх бакалаврів машинобудівних спеціальностей у процесі науково-природничої підготовки. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій*

і загальноосвітній школах. 2016. Вип. 50. С. 363-371. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2016_50_49.
2. Потапюк Л. М. Теоретичні аспекти компетентнісного підходу в контексті професійної підготовки фахівців інженерно-педагогічного профілю / Л. М. Потапюк // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. 2018. № 1. С. 180–185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduep_2018_1_31

Шевченко О.П.
магістрант,за спеціальністю 053 Психологія
Комунальний заклад Сумський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ОСІБ РАННЬОЇ ДОРОСЛОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність. Професійна мотивація є рушійною силою будь-якої діяльності, а в умовах війни її значення багаторазово зростає. Саме від мотивації молодих спеціалістів залежить відновлення економіки, відбудова країни та її подальший розвиток. Тому дослідження чинників, що впливають на розвиток професійної мотивації осіб періоду ранньої дорослості в умовах воєнного стану, є вкрай важливим.

Мета дослідження – аналіз особливостей розвитку професійної мотивації осіб ранньої дорослості в Україні в умовах воєнного стану, виявлення ключових викликів та розробка стратегій підтримки.

Аналіз наукових джерел та емпіричних даних свідчить про те, що на розвиток професійної мотивації осіб ранньої дорослості в умовах воєнного стану впливає цілий ряд факторів:

- Травматичний досвід – війна є джерелом сильного стресу, який може призвести до зниження мотивації, апатії та професійного вигорання, що, безумовно, гальмує розвиток професійної мотивації. Дослідження показують, що особи, які пережили травматичні події, можуть відчувати зниження інтерес до роботи та труднощі з концентрацією. Травматич ний досвід може призвести до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР), який, в свою чергу, негативно впливає на всі сфери життя людини, включаючи професійну діяльність.

- Економічна нестабільність – втрата роботи, зниження доходів, інфляція – все це негативно впливає на мотивацію та впевненість у майбутньому. В умовах економічної нестабіль ності молоді спеціалісти можуть відчувати невпевненість у своїх професійних перспективах, що негативно впливає на розвиток їхньої професійної мотивації. Крім того, економічна нестабільність може змусити молодь змінювати професійні плани та шукати більш стабільні джерела доходу, навіть якщо вони не відповідають їхнім інтересам та здібностям.
- Соціальна підтримка – відсутність підтримки з боку близьких, колег, держави може призвести до почуття ізоляції та зниження мотивації. Особливо вразливими в цьому плані є внутрішньо переміщені особи та молодь, яка втратила соціальні зв'язки через війну. Соціальна підтримка є важливим фактором психологічної стійкості та адаптації до стресових ситуацій.
- Ціннісні орієнтири – переоцінка цінностей, зміна пріоритетів, втрата сенсу життя – все це може вплинути на професійну мотивацію. Війна змушує молодь переосмислювати свої життєві цілі та пріоритети, що може призвести до зміни професійних інтересів, а отже, і до зміни вектору розвитку професійної мотивації. Наприклад, молоді люди можуть почати більше цінувати внесок своєї роботи в допомогу іншим та суспільству в цілому.

Водночас, дослідження виявляють і позитивні тенденції:

- Почуття патріотизму – багато молодих людей відчувають сильний патріотичний підйом та бажання працювати на благо країни, що стає потужним стимулом для розвитку професійної мотивації. Патріотизм може стати потужним джерелом внутрішньої мотивації та сприяти розвитку професійної ідентичності.
- Прагнення до самореалізації – в умовах невизначеності багато хто намагається знайти нові можливості для самореалізації та професійного зростання, розглядаючи професійну діяльність як спосіб зробити свій внесок у майбутнє України.
- Адаптивність – молодь виявляє високу адаптивність до змін та здатність швидко пристосовуватися до нових умов. Ця здатність є важливою для успішного розвитку професійної

мотивації в умовах швидких змін та невизначеності.

Окрім традиційних підходів, існують інноваційні стратегії та технології, які можуть сприяти розвитку професійної мотивації молоді в умовах воєнного стану:

- Цифрові платформи та онлайн-навчання – забезпечення доступу до якісних освітніх ресурсів та програм професійного розвитку за допомогою онлайн-платформ. Це особливо актуально для внутрішньо переміщених осіб та молоді, яка знаходиться у віддалених регіонах. Цифрові платформи можуть забезпечити гнучкість у навчанні, можливість індивідуалізації освітнього процесу та доступ до широкого спектру ресурсів.
- Менторство та коучинг – індивідуальна підтримка та консультування з боку досвідчених професіоналів, які можуть допомогти молодим людям визначити свої цілі, розвинути необхідні навички та подолати труднощі. Менторство та коучинг можуть забезпечити молоді необхідну підтримку, допомогти їм повірити у свої сили та сприяти їхньому професійному розвитку.
- Гейміфікація – використання ігрових елементів у навчанні та професійній діяльності для підвищення зацікавленості та мотивації. Гейміфікація може зробити процес розвитку професійної мотивації більш захоплюючим та ефективним. Ігрові елементи можуть стимулювати конкуренцію, співпрацю та досягнення, що сприяє розвитку внутрішньої мотивації.
- Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR): створення імерсивних навчальних середовищ, які дозволяють молодим людям здобувати практичний досвід та розвивати професійні навички у безпечних умовах.

Імерсивні навчальні середовища – це технології, що забезпечують повне занурення людини у віртуальний або доповнений світ, створюючи відчуття присутності та взаємодії з ним. У контексті професійного навчання, це може бути використання VR/AR для моделювання робочих ситуацій, тренування складних навичок або вивчення нового обладнання. Наприклад, майбутні лікарі можуть практикувати операції у віртуальній операційній, а інженери – вивчати будову складних механізмів у 3D-моделі.

Соціальні мережі та професійні спільноти - створення онлайн-платформ для спілкування, обміну досвідом та підтримки між

молодими спеціалістами. Соціальні мережі можуть стати потужним інструментом для розвитку професійних зв'язків, обміну знаннями та підтримки.

Для підтримки та розвитку професійної мотивації осіб ранньої дорослості в умовах воєнного стану необхідні комплексні заходи:

- Психологічна допомога: надання кваліфікованої психологічної допомоги для подолання наслідків травматичних подій та сприяння психологічній адаптації до нових умов.
- Економічна підтримка: забезпечення можливостей для працевлаштування, перекваліфікації та фінансової підтримки, а також створення програм підтримки підприємницької діяльності серед молоді.
- Соціальна підтримка**:** створення сприятливого соціального середовища, де цінуються досягнення та підтримується ініціатива, а також розвиток програм менторства та професійного наставництва.
- Освітні програми: розробка та впровадження освітніх програм, спрямованих на розвиток адаптивності, стресостійкості та навичок самореалізації.

Висновок. Професійна мотивація осіб ранньої дорослості є критично важливим фактором для відновлення та розвитку України. Воєнний стан створює серйозні виклики для мотиваційної сфери молодих спеціалістів, але водночас відкриває нові можливості для самореалізації та внеску в майбутнє країни. Ефективні стратегії підтримки, що враховують психологічні, економічні та соціальні аспекти, а також інноваційні підходи до розвитку професійної мотивації, є запорукою успішної відбудови та процвітання України. Важливо не лише підтримувати існуючий рівень мотивації, але й сприяти її розвитку, формуючи у молоді стійку професійну ідентичність та прагнення до постійного вдосконалення.

Щербина О. В.,
викладач
ВСП «Класичний фаховий коледж СумДУ»

Сірик Т. А.,
викладач
ВСП «Класичний фаховий коледж СумДУ»

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ПРОЄКТИ СТУДЕНТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

В умовах стрімких змін, цифрової трансформації та динамічного розвитку економіки суспільству потрібні фахівці нового покоління – креативні, критично мислячі, здатні до самостійного аналізу та генерації інновацій [1, с.51]. Важливу роль у формуванні таких якостей відіграють науково-дослідницькі проєкти студентів у закладах фахової передвищої освіти.

Аналітичні компетентності передбачають здатність до збору, обробки, інтерпретації інформації, логічного узагальнення даних та обґрунтування висновків. Інноваційні компетентності охоплюють здатність генерувати нові ідеї, застосовувати нестандартні підходи до розв’язання проблем, мислити перспективно. Обидва типи компетентностей є складовими сучасних освітніх стандартів та затребувані роботодавцями.

Участь студентів у наукових проєктах передбачає вибір актуальної теми дослідження, постановку проблеми та мети дослідження, добір методів збору даних, аналіз отриманих результатів, публічний захист напрацювань. Цей процес стимулює студентів мислити самостійно, відповідально підходити до інформації, розвиває навички логічного доведення та презентації. Дослідницькі проєкти дають можливість поєднати теоретичні знання з практикою, особливо коли тема проєкту має прикладний характер: пов'язана з потребами місцевої громади, ринку праці чи розвитку конкретного підприємства.

Залучення студентів до науково-дослідницької діяльності є не лише способом розвитку компетентностей, але й важливим інструментом виявлення і підтримки молодих науковців. Серед численної студентської аудиторії існує відносно невелика, але цінна група осіб із специфічним типом мислення – аналітичним,

критичним, творчим. Ці студенти мають особливі здібності до наукової роботи, схильність до глибокого осмислення проблем, нестандартного підходу та самостійного пошуку рішень.

Наукові проєкти дозволяють виділити таких студентів шляхом практичної діяльності: вони демонструють здатність до формулювання власних гіпотез, проведення досліджень, аналізу складної інформації та аргументованої презентації результатів. Важливо, що цей процес сприяє не лише відбору, а й подальшому розвитку цих здібностей через наставництво, участь у конкурсах, публікації, наукові конференції.

Ключову роль у цьому процесі відіграє викладач-наставник, який консультує студентів на всіх етапах дослідження, допомагає з постановкою проблеми та формуванням гіпотези, сприяє розвитку дослідницької культури та академічної доброчесності.

Важливе значення має також створення в закладі сприятливого середовища – забезпечення доступу до джерел інформації, участі в конкурсах, матеріального стимулювання, організації наукових заходів.

У нашому коледжі ми розпочинаємо розвиток студентів у науковій діяльності з основ – через спеціальну освітню ініціативу, яку ми назвали «Школа молодого науковця». Ця школа покликана сформувати у студентів базові наукові компетентності, необхідні для успішної роботи з науковою інформацією та реалізації власних дослідницьких проєктів.

Основні напрями роботи «Школи молодого науковця» включають:

- розуміння наукових текстів і академічного стилю викладу (ми навчаємо студентів орієнтуватися в особливостях наукового дискурсу, розпізнавати логіку побудови аргументів і викладати думки відповідно до норм наукового стилю);
- поповнення академічного словникового запасу (володіння термінологією є фундаментом для адекватного розуміння та формулювання наукових ідей);
- формулювання власних думок у науковому форматі (особлива увага приділяється навичкам чіткого, лаконічного та аргументованого висловлення, які є обов'язковими у наукових роботах);
- пошук інформації у надійних джерелах (студентів навчають

ефективно використовувати бібліотеки, електронні бази даних, наукові журнали, у тому числі закордонні, а також критично оцінювати джерела);

- формування навичок етичного використання штучного інтелекту (сучасний науковий пошук все більше інтегрується з цифровими інструментами, тому здобувачі повинні вміти формулювати коректні і точні запити для отримання якісної інформації від ШІ-систем, а також використовувати його підказки з урахуванням норм академічної доброчесності);
- структурування власних здобутків (важливо навчитися систематизувати результати досліджень, логічно організовувати матеріал для подальшого представлення);
- оформлення цитувань і бібліографії згідно з академічними стандартами (правильне оформлення джерел – це запорука академічної доброчесності, унікальності роботи та поваги до чужої творчості).

Науково-дослідницька діяльність у закладах фахової передвищої освіти – це не лише підготовка до продовження навчання у вищих навчальних закладах, а й реальний інструмент розвитку корисних навичок, формування здатності працювати з інформацією, бути креативним та інноваційним. За умови належного методичного супроводу така діяльність сприятиме підвищенню якості підготовки фахівців і їх конкурентоспроможності на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти: монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 143 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48105

Волянюк А.С.
викладачка кафедри педагогіки
та психології дошкільної та початкової освіти,
Херсонський державний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ «МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ» У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ: ДОСВІД ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

У статті представлено результати впровадження вибіркової освітньої компоненти «Мотиваційний менеджмент в освіті» в освітній процес підготовки майбутніх учителів початкової школи в Херсонському державному університеті. Обґрунтовано актуальність розвитку готовності педагогів до формування сталої мотивації в учнів початкових класів. Описано зміст, структуру та завдання спецкурсу, а також труднощі, що виникли в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні. Здійснено аналіз досвіду впровадження курсу, окреслено перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: *мотивація, стала мотивація, мотиваційний менеджмент, освітня компонента, підготовка вчителів, початкова школа.*

Сучасна освіта вимагає від педагога не лише фахової підготовки, а й уміння формувати в здобувачів освіти внутрішню, сталу мотивацію до навчання. Особливо актуальним це завдання стає на етапі початкової освіти, коли закладаються основи особистісного розвитку дитини. Розвиток мотиваційної сфери молодших школярів безпосередньо залежить від готовності вчителя здійснювати мотиваційний вплив через цілеспрямоване управління навчальною діяльністю учнів.

У цьому контексті особливого значення набуває розробка й реалізація освітніх компонент, спрямованих на формування у майбутніх педагогів відповідних знань, умінь і компетентностей. Зокрема, таким елементом підготовки в Херсонському державному університеті є вибіркова освітня компонента «Мотиваційний менеджмент в освіті», що інтегрує теоретичні засади, діагностичні інструменти та практичні методики роботи з мотивацією учнів початкової школи. Реалізація вибору освітніх компонент узгоджена з внутрішніми положеннями закладу вищої освіти [4].

Метою дослідження є аналіз досвіду впровадження спецкурсу «Мотиваційний менеджмент в освіті» в підготовку майбутніх учителів початкової школи та оцінка його впливу на формування готовності до розвитку сталої мотивації в учнів.

Для реалізації мети використано комплекс методів:

- теоретичні: аналіз психолого-педагогічної літератури, освітніх стандартів, навчальних планів;
- емпіричні: анкетування, спостереження, тестування здобувачів освіти;
- експериментальні: педагогічний експеримент, що включав констатувальний, формувальний і контрольний етапи.

Педагогічний експеримент було організовано на базі Херсонського державного університету протягом 2022–2025 років. У ньому взяли участь здобувачі вищої освіти спеціальності 013 «Початкова освіта», які були розподілені на експериментальну (ЕГ) та контрольну групи (КГ).

Метою експерименту було визначення впливу спецкурсу «Мотиваційний менеджмент в освіті» на формування в майбутніх учителів готовності до розвитку сталої навчальної мотивації учнів. Реалізація спецкурсу відбувалась у дистанційному форматі з використанням платформ KSU.online для розміщення матеріалів, завдань та зворотнього зв'язку, ZOOM для проведення занять у відеоформаті [3]. Суттєвим викликом стали обставини воєнного стану, через які здобувачі перебували в різних регіонах України, а також за її межами. Незважаючи на це, навчання відбувалося регулярно, з використанням відеозустрічей, чатів, інтерактивних завдань і рефлексивних практик.

Освітня компонента «Мотиваційний менеджмент в освіті» має міждисциплінарний характер і передбачає інтеграцію знань із педагогіки, психології, менеджменту та методик навчання. Структура курсу охоплює таку тематику: теорія мотивації: класичні й сучасні підходи; стала мотивація: сутність, механізми формування; діагностика та корекція мотивації учнів; мотиваційний менеджмент у роботі вчителя; планування й реалізація мотиваційного впливу; рефлексія й саморегуляція професійної діяльності.

Зазначимо, що у межах реалізації освітньої компоненти «Мотиваційний менеджмент в освіті» здобувачі освіти не лише опановують теоретичні основи мотиваційної діяльності, а й практично апробують засоби, спрямовані на розвиток сталої мотивації в учнів початкової школи. Особлива увага приділяється індивідуалізації мотиваційних стратегій, а також підвищенню педагогічної рефлексії. Це відповідає сучасному баченню ролі мотивації в освіті, згідно з

яким «особистісна мотивація є важливим чинником не лише для засвоєння певного матеріалу, а й для власне освітнього процесу; пізнавальні потреби здобувачів є основою вмотивованого бажання отримувати нові знання та навички, а отже фундаментом майбутнього досвіду та професійної освіти» [1, с.8].

Розробляючи структуру та зміст курсу, ми орієнтувалися на сучасні педагогічні підходи, що враховують складність соціокультурного контексту, зокрема виклики воєнного часу. Як засвідчує попередній науковий пошук, «ключовими принципами ефективного розвитку мотивації майбутніх учителів початкової школи у воєнний час є: принцип підтримки, принцип професійного розвитку, принцип залучення до практичної діяльності, принцип інноваційності, принцип соціальної залученості та принцип інтернаціоналізації» [2, с.192]. Водночас зазначається, що цей список не є вичерпним, а може й має бути адаптований до конкретних умов і особливостей здобувачів освіти.

Порівняльний аналіз результатів контрольного та підсумкового етапів експерименту засвідчив позитивні зрушення в експериментальній групі: зросла кількість здобувачів із високим рівнем готовності формувати сталу мотивацію в учнів початкової школи відповідно до когнітивного, мотиваційного, особистісного та діяльнісного критеріїв.

Опитування учасників курсу виявило високий рівень задоволеності змістом і формами роботи. Здобувачі відзначили практичну спрямованість курсу, його актуальність і можливість застосовувати отримані знання у педагогічній практиці.

Досвід Херсонського державного університету засвідчує ефективність впровадження вибіркової освітньої компоненти «Мотиваційний менеджмент в освіті» в підготовку майбутніх учителів початкової школи. Результати педагогічного експерименту підтвердили доцільність цілеспрямованого формування у майбутніх педагогів здатності впливати на мотиваційну сферу учнів засобами сучасної педагогіки та психології.

Подальші дослідження зосереджені на упорядкуванні навчально-методичних матеріалів для створення посібника з мотиваційного менеджменту в освіті, його апробації та впровадженні в освітній процес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянюк, А. С. Мотивація майбутніх учителів початкової школи в умовах дистанційного навчання. *Наука та освіта в дослідженнях молодих учених: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. для студ., аспірантів, докторантів, молод. учених* (Харків, 19 трав. 2022 р.). Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, Х. 2022. С. 8-10.
2. Волянюк, А. С. Принципи розвитку мотивації майбутніх учителів початкової школи у воєнний час. *Інновації в початковій освіті: проблеми, перспективи, відповіді на виклики сьогодення: матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф.* (Полтава, 06-07 червня 2024 р.). Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2024. С.189-193.
3. Херсонський державний університет. Дистанційний курс «Мотиваційний менеджмент в освіті». URL: https://ksuonline.kspu.edu/course/view.php?id=5572 (дата звернення: 27.05.2025).
4. Херсонський державний університет. Зміни і доповнення в Положення про порядок і умови обрання освітніх компонент /навчальних дисциплін за вибором здобувачами вищої освіти у Херсонському державному університеті. URL: https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/Зміни%20і%20доповнення%20в%20Положення%20про%20порядок%20і%20умови%20обрання%20освітніх%20компонент-%20навч.%20.pdf?id=6c96d0cd-c62f-4bf7-b352-c0859482417c (дата звернення: 27.05.2025).

Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Сталий розвиток – це концепція суспільного поступу, яка передбачає задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для здатності майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби. У вересні 2015 року в Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку, за результатами якого було ухвалено програмний документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року».

В Україні було сформовано національну систему завдань і показників, що базуються на цих цілях, і є основою системного моніторингу стану їх реалізації. Усього 17 глобальних цілей та 86 національних завдань інтегровані у 145 урядових нормативно-правових актів. На виконання зазначених орієнтирів передбачено 1052 завдання та 3465 конкретних заходів, що відображають

масштабність та всебічність державної політики у сфері сталого розвитку [1, 2].

Однією з важливих Цілей сталого розвитку є забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх [1]. Отже, ключовою метою освіти для сталого розвитку є забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх – незалежно від статі, віку, соціального статусу чи місця проживання – а також створення умов для безперервного навчання впродовж усього життя.

Освіта для сталого розвитку має унікальну специфіку, що полягає у її спрямованості на глибоке переосмислення освітнього процесу в контексті формування нової системи цінностей, світоглядних орієнтирів та моделей поведінки молодого покоління. Її основне завдання – не лише передати знання, а й виховати свідомих громадян, здатних мислити критично, приймати обґрунтовані рішення та діяти на засадах соціальної, економічної й екологічної відповідальності.

Наразі ключовими аспектами діяльності Європейського Союзу, на які орієнтується Україна в освітній політиці й політиці у сфері науки та інновацій є:

- збереження екологічного балансу та клімату (Green transition);
- цифрова трансформація (Digital transformation);
- розумне, стійке, інклюзивне зростання (Smart, sustainable and inclusive growth);
- соціальна та територіальна згуртованість (Social and territorial cohesion);
- життєстійкість (Health and economic, social and institutional resilience);
- інклюзивність;
- політики для майбутнього покоління (Policies for the next generation, children and youth);
- трансформація соціально-економічного ладу з індустріального в постіндустріальний, у якому основою цінностей та конкурентоспроможності стане здатність до підприємництва та інновації [3, с.23].

Враховуючи ці пріоритети особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів управління подальшим розвитком

закладів освіти. У цьому контексті ключову роль відіграють управлінські підходи, які забезпечують сталість функціонування освітніх інституцій та формування нової освітньої парадигми, орієнтованої на цілі сталого розвитку.

Серед управлінських підходів, що забезпечують сталий розвиток закладу освіти в сучасних умовах, слід виділити:

1. Кризове управління, що спрямоване на швидке реагування в надзвичайних ситуаціях, пов'язаних із ризиками, загрозами чи загостренням безпекової ситуації.
2. Адаптивне управління, яке передбачає гнучкість в управлінських рішеннях та здатність оперативно перебудовувати освітній процес відповідно до змін зовнішнього середовища.
3. Стратегічне управління передбачає довгострокове планування розвитку закладу освіти з урахуванням аналізу ризиків, наявних ресурсів та цілей, шляхом моделювання можливих сценаріїв і вибору найбільш стійких напрямів розвитку.
4. Партисипативне управління – це підхід, за якого всі учасники освітнього процесу (вчителі, учні, батьки, громада) активно долучаються до ухвалення важливих рішень, що формує атмо–сферу довіри, спільної відповідальності та ефективної командної взаємодії.
5. Проєктно-орієнтоване управління здійснюється через реалізацію окремих проєктів (освітніх, гуманітарних, фінансових, інфраст–руктурних) та дозволяє ефективно мобілізувати ресурси, долучати партнерів і швидко реагувати на виклики.
6. Інноваційне управління реалізується на основі впровадження нових технологій, методів та ідей в освітній процес та менеджмент.
7. Ціннісно-орієнтоване управління що спрямоване на побудову освітнього процесу на основі ключових цінностей: гідності, взаємоповаги, відповідальності, патріотизму, підтримки та безпеки.

Завдяки поєднанню різних управлінських підходів заклади освіти можуть не лише долати наслідки кризових ситуацій, а й відігравати провідну роль у реалізації Цілей сталого розвитку, а отже, сприяти формуванню свідомого, відповідального громадянина, здатного підтримувати соціальну згуртованість, впроваджувати інновації та забезпечувати довготривалу життєздатність і прогрес в умовах сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ президента України №722/2019 від 30.09.2019 р. URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825
2. Цілі сталого розвитку https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiyna-diyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/analitichni-materiali-2/tsili-stalogo-rozvitku
3. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. Освіта переможців. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf

Пшенична Любов
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ВІД УПРАВЛІННЯ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

Війна… Вона призвела до дестабілізації та гігантських руйнувань в багатьох аспектах суспільного життя, адже агресор порушив чи не всі чинні норми та права людей на території України та у захоплених регіонах. Серед жахів, жорстокості і прямих небезпек війни, однією з найбільш уразливих галузей стала освіта, яка змушена адаптуватися до обмежень та постійних загроз, стикнулися із першочерговими завданням гарантувати безпеку учасників освітнього процесу, надійність та доступність освіти в найскладніших умовах. За даними Міністерства освіти та науки України, станом на 2024 рік агресор пошкодив 3 798 закладів освіти, з них 365 - повністю зруйновані, але найстрашніше це те, що від російської агресії загинуло 599 дітей, а 1 762 зазнали поранень і ці втрати постійно збільшуються.

Незважаючи на неймовірні труднощі, освіта має унікальний шанс стати вирішальним чинником зміцнення держави, а підґрунтям цьому стане *процес ефективного управління освітою*, який створить належні умови для розвитку і самореалізації кожної особистості як громадянина України, формування покоління, здатного навчатися впродовж життя, створення й розвиток цінностей громадянської освіти.

Відомо, що базовим принципом сучасного суспільства є те, що кожна людина у світі, а особливо сьогодні в Україні, має право на якісну освіту. Існуючі норми міжнародного права стосовно права на освіту та її захисту регулюють вимоги до надання доступу до якісної

освіти навіть під час війни, коли *належне управління освітою* та відповідальність за реалізацію цих вимог та стандартів, створення безпекового середовища учасників освітнього процесу, кадрове, інституційне, інформаційне, регулятивне забезпечення тощо покладається на державу та її систему органів влади.

Отже, одним із основних критеріїв забезпечення права людини на якісну освіту є управління.

Управління – це …

Розуміння суті поняття «управління» широко застосовується як до різних складових середовища, в якому існує людина, так і до різноманітних видів людської діяльності, адже *управління як вид людської діяльності* існує з давніх часів і залежить від цілого ряду зовнішніх чинників, зокрема, державного устрою, типу власності, зрілості ринку, кожен з яких вимагає наявності відповідної системи управління, обумовленої новою метою та завданнями для її досягнення.

Проблематика щодо визначення поняття управління досліджувалась багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями у галузі економіки, державного управління, права, управління промисловістю, громадських об'єднань, партій, спілок, асоціацій, фірм тощо. В процесі дослідження використовувалися праці присвячені управлінню Г. Альтманна**,** М. Вебера, Г. Гантта, Ф. Герцберга, С. Газаряна, Г. Кунца, В. Лунячика, О. Мармази, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, С. О'Доннела, Т. Сорочан, Т. Сущенко, Ф. Тейлора, Л. Урвіка, А. Файоля, А. Хажинскі, Ю. Шемшученка, З. Шершньової та інших.

За твердженням науковця В. Крижко у наукових джерелах зафіксовано понад п'ятсот науково-обґрунтованих і безапеляційних визначень цього поняття, але остаточного визначення воно ще не має, хоча цьому передував тривалий і складний шлях пошуків, знахідок, розчарувань, досліджень, кропіткої роботи науковців, підприємців, воєначальників, державних правителів, філософів, психологів та інших осіб, які формували підґрунтя науки управління [10, с.15].

***Управління* –** це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.[2, с.657].

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [11].

Управління – це передусім усвідомлена діяльність людини, яка переслідує свої цілі. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення у життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації[7, с.45].

Управління – функція високоорганізованих систем (соціологічних, біологічних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети. [3].

Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління. Г. Єльнікова [4, с. 24].

Управління – управління є цілеспрямовуючим, організуючим і регулюючим впливом людей на власну суспільну, колективну і групову діяльність, який здійснюється як безпосередньо (у формах самоуправління), так і з допомогою спеціально створених структур(держави, громадських об'єднань, партій, спілок, асоціацій, фірм тощо; це структура й функції з упорядкування, збереження і цілеспрямованого розвитку системи. Це унормований процес, що підтримує систему в наперед заданому якісному й кількісному стані, або переводить її в новий. [9, с.6].

Управління - найбільш загальне поняття, адже першим етапом методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів, підтверджених системою наукових знань, яка складає теоретичну базу практики управління. Поняття *управління* поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів таких як державні, суспільні, технічні, господарські, системи і найчастіше науковці цим терміном визначають:

- *цілеспрямований вплив на об'єкт,* що є метою його зміни стану чи поведінки у зв'язку з обставинами, які змінилися;
- *як процес впливу* на діяльність певної структури, колективу чи то окремого працівника з метою отримання найкращих результатів;

- як *успішну взаємодію між керівником та персоналом*, що забезпечує високу організацію праці;
- як *особливий вид діяльності,* який забезпечує підтримку цілісності складної соціальної системи, її успішного функціонування та стабільного розвитку;
- як *взаємовідносини,* що визначаються умовами власності.

Тому сьогодні перед науковцями стоїть завдання щодо проголошення «унікального», «єдино правильного» визначення цього поняття.

Нова соціальна реальність в Україні, пов'язана з воєнними діями, що спричиняють загальмування розбудови демократичних інститутів, формуванню успішних процесів у ринковій економіці та інтеграцією в світову спільноту, спряє широкому використанню поряд із звичним для нас терміном «управління» дефініцію «менеджмент».

Феномен *менеджменту* спонукав зацікавлення у багатьох представників у найрізноманітніших наук і професій, а тому сьогодні у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент», які трактуються як універсальний спосіб раціональної організації не тільки виробничих, але й політичних, соціальних та культурних процесів.

На відміну від *управління*, що застосовується до різних сфер людської діяльності – соціальної, політичної, економічної, духовної, *менеджмент* (англ. management – організація управління), за визначенням Ф. Хіля, – це специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів» [12, с.22].

Більш широке обґрунтування для визначення менеджменту надає В. Кравченко, стверджуючи, що *менеджмент* – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів) [5, с. 7.].

В. Шатун обґрунтовує поняття менеджменту і як процес і як систему, де *менеджмент* – це керування, завідування, організація, керівництво людьми і виробництвом, що дозволяє виконувати

поставлені задачі найбільш гуманним шляхом; сукупність функцій, спрямованих на ефективне й результативне використання ресурсів для визначених організаційних цілей; система управління виробництвом, що застосовується з метою підвищення його ефективності й одержання прибутку [13, с. 358] та визначає, що *у широкому розумінні менеджмент* – це наука про теорію управління виробництвом, що орієнтована, по-перше, на людину як на основне джерело підвищення продуктивності праці, а по-друге – на реалізацію об'єктивних економічних законів і узгодження економічних інтересів. У вузькому розумінні менеджмент – це процес, спрямований на ефективне використання ресурсів для досягнення організаційних цілей в умовах, які постійно змінюються [3, с. 9].

Г. Кунц і С. Доннел (американські дослідники) надають просте, але дуже влучне визначення, розглядаючи *менеджмент* як створення ефективного середовища для праці людей, які діють у формальних організованих групах.

У дослідженнях Б. Будзана, *менеджмент* – «це процес управління ресурсами і людьми, який включає певні цілі, планування, організацію, лідерство й контроль, що спрямовуються на досягнення кінцевої мети;

- це діяльність, яка спрямована на здійснення цього процесу;
- це певний прошарок (категорія) людей, що професійно займаються цією діяльністю і зосереджені в апараті управління;
- це мистецтво управління; це галузь науки, тобто теорія, сума знань, накопичених за всю історію розвитку суспільства, що подається у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і способів» [1, с. 32].

За визначенням І. Кулініч *менеджмент* представлено як «управління, керівництво, а також як дирекція, адміністрація» [6, с.170], а В. Яковенко стверджує, що «суть *менеджменту* полягає в управлінні продуктивністю і персоналом» [15, с.5].

Узагальнюючи наведені визначення дефініції менеджменту В. Палінчак відзначає, що функціональна багатогранність менеджменту безпосередньо пов'язана з особливостями його економічних, соціально-психологічних, правових, організаційно-технічних аспектів.

- *Економічні аспекти* менеджменту реалізуються в управлінні виробництвом, під час якого координується використання необхідних для ефективного досягнення цілей матеріальних і трудових ресурсів.
- *Соціально-психологічні аспекти* виявляються в діяльності певних осіб щодо спрямування зусиль усього персоналу організації на досягнення поставлених цілей та шляхів створення керівної структури, за допомогою якої реалізуються відносини між керівництвом і підлеглими. Особливості такої діяльності залежать від культури суспільства, традицій, цінностей і звичок людей.
- *Правові аспекти* відображають структуру державних, політичних та економічних інститутів, здійснювану ними політику, законодавство, яке регулює бізнес, трудові відносини, податкову політику тощо.
- *Організаційно-технічні аспекти* передбачають раціональну оцінку ситуації і відбір цілей та завдань, послідовне розроблення стратегії вирішення цих завдань, упорядкування необхідних ресурсів, раціональне проектування, організація, керівництво і контроль за діями щодо реалізації цілей [8, с.143-144].

Варто зауважити, що вчені, не схильні до узагальнення цих понять. Вони вважають, що поняття «менеджмент» трактується вужче, ніж поняття «управління». Але якщо говорити про їхні відмінності в соціальній площині, то може виявитися й те, що поняття «менеджмент» є значно ширшим, ніж поняття «управління». і першим аргументом на користь цієї тези є те, що поняття «менеджмент» поряд з керівництвом людьми всередині організації передбачає й визначення поведінки цієї організації в зовнішньому середовищі, оскільки об'єктом менеджменту в сучасному розумінні (на відміну від управління, об'єктом якого є організаційна система) є не тільки сама ця система, але і її комунікації із зовнішнім оточенням.

Заклади освіти – це складна соціально-економічна система, з матеріальними, фінансовими, науковими, трудовими, культурними ресурсами, що потребують ефективної реалізації регулюючих функцій менеджменту. Без знань про сучасний менеджмент неможливо робити правильні висновки, покращувати діяльність системи освіти.

У освітніх установах управління переходить межі освітнього процесу і набуває характеру управління установою або організацією загалом з урахуванням того, що навчання в освітніх закладах є провідною функцією. На погляд багатьох дослідників, це один з небагатьох випадків, коли поняття «освітній менеджмент» і «управління освітою» стають синонімами, тобто освітній менеджмент набуває характеру галузевого: у цьому випадку можна говорити про менеджмент закладу повної загальної середньої освіти, менеджмент вищої школи, післядипломної педагогічної освіти або традиційно про управління освітніми системами.

Освітній менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності.

Основні функції менеджменту в освіті:

- прийняття розумного рішення;
- організація виконання прийнятих рішень, створення належних умов для ефективної роботи освітнього закладу, кожного учасника освітнього процесу, забезпечення мотивів та стимулів їх діяльності;
- контроль виконання рішень.

Сучасний менеджмент в освіті є наукомісткою сферою діяльності і все більшою мірою вимагає високого професіоналізму і різнобічних знань. Підвищення ефективності навчального процесу зараз визначається формуванням сучасних управлінських відносин, зростанням керованості цього процесу.

Висновки. Поняття «управління» і «менеджмент» і мають як спільне і відмінне у своїх визначеннях. Спільне полягає в тому, що об'єктом управління і менеджменту виступає організація, в якій вони виконують однакову соціальну функцію – підвищення ефективності діяльності заради досягнення організаційних цілей, а відмінне закладено у змісті цих понять, де об'єктом менеджменту вважається не лише організація, але й комунікації організації із зовнішнім середовищем, де людина розглядається як цілісна система, як функція і результат накопичених знань, навичок, умінь, звичок, потреб, поглядів, переконань тощо.

Менеджмент орієнтований переважно на такі зовнішні фактори, як запити споживачів послуг, продукції і товарів, він націлений на зміцнення зовнішніх зв'язків організації, а також на створення

найбільш оптимальних для неї соціальних умов, які сприяють встановленню дієвих комунікації між організацією і соціальним середовищем, визначаючи його головну соціальну функцію, яка полягає в стабілізації і передбаченні майбутнього організації.

Менеджмент як соціальний інститут сучасного суспільства охоплює всі сфери його життєдіяльності, що дозволяє розглядати цей феномен в широкому сенсі, ототожнюючи з інноваційним типом організаційно гнучкого, мотиваційного управління, яке здійснюється на професійних засадах і відіграє ключову роль у досягненні максимально ефективної діяльності організації, спрямованої на реалізацію економічних і соціальних потреб, характеризується значною інтегрованістю складових елементів, а також великою гнучкістю і потенційною здатністю швидко перебудовуватися відповідно до внутрішніх і глобальних зовнішніх умов, які постійно змінюються.

Домінуючими факторами розвитку сучасного менеджменту є інноваційність, творчість і науковий пошук, який базується на креативних моделях мислення, вбудованих у повсякденну менеджерську діяльність та передбачає постійне зростання умінь, необхідних для визначення місії та стратегічних перспектив діяльності організації, а також для запровадження ефективних і гуманістичних технологій управління людьми в сучасних умовах.

Сучасний менеджмент в освіті є наукомісткою сферою діяльності і все більшою мірою вимагає високого професіоналізму і різнобічних знань учасників управлінського процесу, адже підвищення ефективності освітнього процесу в сучасних умовах визначається формуванням стійких і чітко координованих управлінських відносин, які забезпечать зростання його керованості.

Узагальнюючи вище викладене, ми можемо констатувати, що уточнення змісту таких ключових для вітчизняної науки понять, як «управління» і «менеджмент», створює істотні передумови для подальших наукових розвідок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: 110 Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
2. Peter Drucker. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: Collins Business Essentials, 2008. 358 p.

3. Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. – К.: Юрінком, 2008. – 1040 с.
4. Єльникова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г. В. Єльникова. – К. : ЦІППО АПН України, 2002. – 133 с.
5. Кравченко В.О. Менеджмент: навч. посібн. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
6. Кулініч І.О. Психологія управління : підручник / І.О.Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
7. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
8. Палінчак В. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США / В. Палінчак // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. - 2014. - Вип. 32. - С. 143-144.
9. Ситник Г.П. Основи теорії управління у сфері національної безпеки: курс лекцій// Г.П. Ситник. К: ТОВ «САК Лтд», 2023. 174 с.
10. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
11. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін.; Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук (наукові редактори); І. О. Покаржевська (художнє оформлення). – Київ: Абрис, 2002. – 742 с.
12. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
13. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв, 2006. 376 с.
14. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг : Навч.посібник / В.Б.Яковенко. – К.: Вид-во Європ.у-ту. – 2007. – 144 с.

Зоряна Гнатів,
кандидат філософський наук, доцент кафедри
музичного мистецтва факультету культури і мистецтв
Львівського національного університету імені Івана Франка

ЕМОЦІЙНА ТА ЕСТЕТИЧНА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ВАГОМА СКЛАДОВА МИСТЕЦТВА УПРАВЛІННЯ

Процес входження України в міжнародний освітній простір вимагає вирішення багатьох надважливих суспільних завдань та освоєння нових ринкових стратегій. Освітній комплекс є складовою національної економіки, тому успішна організація освітньої політики України є запорукою підвищення рівня життя всього суспільства. Сьогодні, в умовах війни в Україні та турбулентності всього світу ці питання набувають кульмінаційної актуальності.

Однією з передумов успішного процесу життєдіяльності суспільства в цілому та процесу євроінтеграції зокрема є вдосконалення мистецтва управління освітньою діяльністю, відтак формування складових ефективного профілю сучасного менеджера освіти, його компетентностей відповідно вимогам часу.

Світовий і вітчизняний досвід засвідчує, що удосконалення управління освітньою діяльністю – обов'язкова умова успішного функціонування й розвитку сучасних організацій, установ, тому що дозволяє активно впливати на її поточний стан, встановлювати напрямки організаційних змін, виявляти пріоритети стратегічного розвитку.

Важливість пропонованої теми зумовлюється сучасною парадигмою менеджменту як системи наукових знань і досвіду управлінської діяльності, в епіцентрі якої знаходиться мистецтво управління як вища форма досягнення професійної майстерності. Мистецтво управління входить в середовище всіх соціальних, політичних, економічних сфер, успішність якого неминуче залежить від розуміння культури суспільства, тобто цілісного сприйняття буття, традиційних моральних норм, духовних законів, аналізу нових явищ та реалій життя. Управлінські дії здійснюються на основі широкого поля знань про буття суспільства, законів, традицій суспільного розвитку. Управління – це наука, яка вимагає обов'язкового розуміння об'єктивної логіки її законів, а разом з тим – це мистецтво, яке ще давньогрецький філософ Демокріт характеризував як найвище із мистецтв. Відтак управління освітньою діяльністю вимагає широких знань про феномен освіти, її систему, особливості тощо, розуміння політичних, економічних, духовно-культурних, демографічних, екологічних потреб, врахування всіх викликів, які диктують сучасні глобалізаційні процеси розвитку людства.

Формуванню індивідуальності, реалізації нахилів і внутрішніх резервів кожної людини, а також естетичному, ціннісному, лідерському розвитку надається все більшого значення в сучасних наукових розробках. А особливо гостро це звучить в сфері управлінської діяльності, адже від особистих якостей керівників, їх освіченості, емоційного інтелекту тощо залежить весь освітній процес. «Саме у сфері освіти, формується знаннєвий людський потенціал суспільства, здатний реалізувати стратегічні плани

країни, її освітню політику, забезпечити належний рівень життя кожного громадянина» [1, с.10-11].

Особистість керівника-лідера безумовно повинна відображати людину культури. «Людина культури» – термінологічне словосполучення, яке почало застосовуватися в сучасній науковій думці з 90-х рр. ХХ ст., хоча розуміння і тлумачення сутності якого є достатньо суб'єктивним. У визначенні С.Гордієнка «людина культури – вільна, духовна особистість, зорієнтована на цінності світової і національної культури, здатна до творчої самореалізації та адаптації в соціокультурному середовищі, яке постійно змінюється» [2, с. 43]. В образі «людини культури» необхідно реалізувати актуальні потреби світового співтовариства в людині, яка орієнтується на співробітництво і не здійснює деструктивних дій» [4].

Очевидним у формуванні мистецтва управління є зв'язок естетичної та емоційної складової. Критерієм, мірилом естетичного для кожного з нас в оточуючому світі (природі, суспільстві, інших людях, культурі) є відчуття прекрасного, яке присутнє в природі, в суспільній, матеріальній і духовній діяльності людей. В природі прекрасне бачимо в закономірності і доцільності явищ, що пов'язані із потребам розвитку суспільства і людини. У суспільних відносинах прекрасне засноване на соціальній рівності, справедливості, гуманізмі, гармонії особистого і суспільного інтересу. Прекрасне, апріорі, не несе в собі шкоди, воно доцільне, сповнене міри, блага, доброчинності, чуттєвості. Водночас потворне визначаємо як несправедливе, пов'язане із поневоленням, відчуженням людини, те, що вороже свободі і щастю людей.

Наслідком зустрічі людини з прекрасним/потворним, його розпізнаванням і сприйняттям виникає відчуття задоволення, яке, в свою чергу викликає емоції. Будь-який предмет чи явище оточуючого світу може стати пусковим механізмом для виникнення тієї чи іншої емоції у взаємозв'язку певних відчуттів і станів особистості. Ми поділяємо думку Д.Гоулмана, який у своїй книзі «Емоційний інтелект» зазначає, що «емоційні компетенції – це набуті вміння…Якщо люди отримають професійну допомогу в оволодінні цими навичками, їхнє життя покращиться, а громади стануть безпечнішими…Якщо ЕІ стане настільки поширеним поняттям, як IQ, і так само міцно вкоріниться в суспільстві, як міра людських здібностей, то на мою думку, наші сім'ї, школи, місця роботи й спільноти стануть також більш гуманними і вихованими» [3, с. 17, 20-21].

Відтак, емоційна та естетична культура менеджера освітньої діяльності виступає не лише важливою складовою його професійної майстерності, а й сутнісною основою мистецтва управління загалом. Сучасні виклики вимагають від керівника не лише функціональної ефективності, а й глибокого розуміння гуманітарних засад управлінської взаємодії, вміння будувати стосунки на основі емпатії, краси, етичності та духовності. У цьому контексті вирішення проблеми становлення професійної особистості менеджера як носія естетичних цінностей вбачається у необхідності оновлення змісту, форм і методів фахової підготовки. Зокрема, актуальним є залучення здобувачів і викладачів до науково-дослідної діяльності в галузі естетичної освіти через діалогічні форми навчання, міжкультурну взаємодію, міжсуб'єктне спілкування тощо. Такий підхід формує відкриту, толерантну особистість керівника, здатного діяти в умовах змін, не втрачаючи орієнтації на цінності, людину та культуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз освітньої політики: теорія і практика управління на місцевому рівні (2014). Навч. посіб. / авт. кол.: В.Г.Базілюк, Т.Є.Бойченко, Л.М.Забродська та ін.; К.: Вид-во ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України, 306с.
2. Гордієнко С. (2011). Особистісно-аксіологічний аспект формування культури, моралі та духовності студентів. *Науковий часопис НПУ ім.М.П.Драгоманова*. Сер. 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Вип. 28., С. 37–44.
3. Гоулман Д. (2018). *Емоційний інтелект.* Переклад з англійської С.-Л. Гумецької, Х.: Віват, 512 с.
4. Зязюн І. (2009). *Універсальність та інтегративність культури в освітньому просторі інформаційного суспільства*. URL: https://lib.iitta.gov.ua/3357/1/%D0%B7%D1%8F%D0%B7%D1%8E%D0%BD3.pdf 35

Дєнєжніков Сергій,
Козлова Олена
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Проблеми управління трудовими активами набувають у наш час особливого значення зважаючи на пріоритетну роль персоналу в сучасному закладі освіти, коли у зв'язку з обмеженими можливостями використання матеріальних, технологічних і фінансових ресурсів розкриваються все більші перспективи у формуванні та

розвитку унікального виду ресурсів – людського.

Період економічних перетворень викликав багато нових явищ й у соціально-трудової сфері. Поряд з появою нових організаційно-правових форм та форм власності закладів освіти змінилася концепція управління, встановлені нові економічні та правові регулятори, змінено корпоративні цінності, особлива роль відводиться системі управління персоналом закладу освіти. Трансформація взаємозв'язків у схемі «роботодавець-працівник» породила деяку дилему у трудових відносинах. З одного боку, реалізація концепції людських ресурсів викликає явно виражену соціальну спрямованість у системі управління найманими працівниками, а, з іншого боку, супроводжується досить жорсткими заходами у прийнятих процедурах добору та використання персоналу конкретного закладу освіти.

Економічні реформи сприяли також різкій диференціації закладів освіти з погляду стійкості їх функціонування на ринку освітніх товарів та послуг. Багато закладів освіти, які традиційно виступали в ролі флагманів освітньої індустрії, опинилися в кризових умовах, а то й зовсім припинили своє існування. Проблеми управління персоналом закладу освіти багатоаспектні і досліджуються з різних наукових напрямів: управлінського, економічного, юридичного, соціологічного, психологічного, філософського.

Організаційно-кадровий аудит здійснюється за трьома напрямками: аудит кадрового потенціалу, аудит структури та аудит кадрових процесів. Незважаючи на наявність різноманітних підходів до проведення кадрових діагностичних процедур, більшість методик передбачає досить поверховий експертний аналіз, як правило, за одним із перерахованих напрямків. Крім того, наявні методики не враховують особливостей нестійких організацій, коли принципи оперативності, фрагментарності та прозорості аналізу набувають першочергового значення [2, с. 199].

Технологія кадрового аудиту розрахована на заклади освіти, що реформуються, і передбачає поетапну оцінку всіх складових трудової комфортності працівників (зокрема, професійну та суб'єктивно-емоційну готовність персоналу до змін) на початковій та наступних стадіях перетворень. При цьому виявляються корпоративні ціннісні домінанти та переважна модель організаційної поведінки. Аудит розподілу функціональних завдань включає виділення провідних

процесів, побудову матриці розподілу функціональних завдань, оцінку ступеня насиченості кожного функціонального завдання одиницями робіт і штатними посадовими одиницями, визначення «досконалих», «фрагментарних», «дублюючих» та «функцій, що провисають». Аудит кадрових процесів пов'язаний з визначенням ступеня прийнятності прийнятих для закладу освіти технологій роботи з кадрами під час здійснення процедур найму, звільнення, оцінки, розвитку, мотивації персоналу [1, с. 9].

Проблеми управління людськими ресурсами закладів освіти досліджуються в контексті загальної теорії систем. Саме тому початковий етап роботи включє дослідження класичних наукових підходів до організації, як соціальної системи.

Система управління персоналом закладу освіти є частковою підсистемою загального управлінського комплексу. Ця підсистема також складається з взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують або не забезпечують стійке функціонування як кадрового менеджменту, так і системи управління в цілому. Моделювання системи управління персоналом закладу освіти має проводитися з функціональної, морфологічної та інформаційної позицій, що дозволяє розкрити зміст цієї системи та показати структуру розподілу кадрових завдань між підрозділами закладу освіти та основні інформаційні потоки в схемі «керівник-працівник». За основу прийнято такі функціональні блоки: визначення потреби у персоналі, забезпечення персоналом, використання, розвиток, мотивація персоналу, правове та інформаційне забезпечення процесів управління персоналом.

Адаптація основних положень концепції людських ресурсів до сучасних умов відкриває можливості використання сучасних кадрових технологій на різних етапах життєдіяльності закладу освтіи. При виробленні стратегічної лінії управління персоналом у нестабільних умовах необхідно виходити з наступних принципів: скорочення стратегічних часових горизонтів, вибірковість у розвитку, окремих елементів кадрового менеджменту, формування нових корпоративних цінностей, створення ефективної системи поінформованості персоналу, забезпечення професійної та соціальної адаптації працівників до змін. Відповідно до заданих принципів можливо обґрунтувати основні напрями декомпозиції системи управління персоналом закладу освіти [3].

Політика позитивної реструктуризації, пов'язана з нарощуванням конкурентних переваг, та радикальна перебудова всіх ділових процесів (реінжиніринг) також занурюють заклад освіти у проблеми нестійкості та порушення рівноважного балансу його функціонування. Можемо запропонувати два шляхи перебудови кадрової роботи: кадровий реінжиніринг як цілеспрямована ідея, що призводить до подальших перетворень в інших процесах, та вбудовування кадрового реінжинірингу в загальну схему виробничого (технологічного) реінжинірингу.

Основну роль формуванні моделей поведінки персоналу відіграє корпоративна культура, задані зразки якої можуть різко змінюватися відповідно до перетворень в закладі освіти. Виділивши в корпоративній культурі формальне, технічне і неформальне поля, можемо констатувати, що в організації формальне поле (що включає базові зразки культури), яке динамічно розвивається, найбільш значимо, мало змінюється і надає пріоритетний вплив на інші культурні складові. У закладах освіти переважаючим стає неформальне поле, пов’язане зі сприйняттям та розумінням змін, а «товщина» поля формального значно зменшується (створюється так зване «залишкове» поле культури).

Проміжною ланкою між ціннісними установками, що диктуються, і результуючою поведінковою моделлю працівника виступає суб'єктивно-емоційна компонента – трудова комфортність. Ми визначаємо трудову комфортність як ступінь прийнятності для працівників заданих формальних, технічних та неформальних ціннісних установок у певний період життєдіяльності організації. Саме від рівня трудової комфортності залежить готовність персоналу до подальшої співпраці з цим підприємством. Пропонована нами кількісна оцінка трудової комфортності провадиться за такими ознаками: зовнішній та внутрішній відгук персоналу на зміни (неформальне поле корпоративної культури); професійна готовність персоналу працювати у нових умовах (технічне поле); рівень асиметричності інформації про цілі та завдання змін (технічне поле); явні та неявні залишкові зразки культури (формальне поле).

Алгоритм формування трудової поведінки у період організаційних перетворень включає виявлення домінанти корпоративних цінностей, зміна базового рівня трудової комфортності, вибір

прийнятної моделі поведінки. Можемо запропонувати таку класифікацію моделей поведінки працівників у нестабільних умовах: ініціативна підтримка (високий рівень трудової комфортності, лояльність більшості співробітників), конформізм (високий або середній рівень трудової комфортності, «законопослухняність» домінуюча ціннісна установка), професійна пасивність, лояльність персоналу), нонконформізм (низький рівень трудової комфортності, «відторгнення» змін значною кількістю працівників).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько Т.В. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. *Економічний простір.* 2024. № 192. С. 7-11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_192_3
2. Гук В. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 196-201.
3. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України*. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка.* 2024. Вип. 18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/admthp_2024_18_19

Аліса Розман-Лі
Сумський спеціальний заклад дошкільної освіти (ясла-садок) № 20 «Посмішка»
ORCID ID 0009-0009-8112-1157

СИСТЕМА КОРЕКЦІЙНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ РОБОТИ В СПЕЦІАЛЬНОМУ ДОШКІЛЬНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ №20 «ПОСМІШКА»

Вирішення, проблеми збереження здоров'я дітей потребує уваги всіх зацікавлених у цьому: педагогів, медиків, батьків. Однак особливе місце та відповідальність в оздоровчій діяльності відводиться вихователеві, який повинен зробити навчально-виховний процес здоров'язберігаючим. Діяльність ЗДО та сім'ї зі збереження та зміцнення здоров'я дітей повинна бути направлена на знаходження найбільш раціональних методів здоров'язберігаючих технологій навчання, постає в комплексній оцінці умов навчання та виховання, що дозволяють зберегти наявний стан дітей, формувати більш високий рівень їхнього здоров'я, навичок здорового способу життя.

The article reveals the main tasks of preserving, strengthening and restoring the health of preschool children. The relevance of the topic is due to the fact that every child should be healthy and happy. It is during preschool age that, based on the child's initial physiological, psychological, and intellectual capabilities, the foundations of a child's health, psychophysical development, knowledge, personal qualities, and conscious attitude towards their own health are laid, and the habit of systematically engaging in physical exercise and getting pleasure from it is formed. Comprehensive work on physical

education, health and preventive work with children, close cooperation with an orthopedic doctor, pediatrician, massage therapists, teachers of the rehabilitation department of the Sumy State University of Physical Education named after A.S. Makarenko and the family - allowed the preschool staff to develop a whole system of work on the prevention and correction of musculoskeletal disorders in preschool children.

Ключові слова: *корекційна робота, реабілітаційна робота, здобувачі освіти, особливі освітні потреби, корекційно-розвиткові заняття, заклад освіти, діти з особливими освітніми потребами.*

Мета статті: висвітлення форм роботи у спеціальному закладі дошкільної освіти з реабілітації дітей із порушеннями опорно-рухового апарату.

Методи дослідження: теоретичний аналіз літературних джерел та інтернет-джерел, порівняння, узагальнення та систематизація опрацьованого матеріалу.

Постановка проблеми: збереження і зміцнення здоров'я дітей дошкільного віку є актуальним завданням сьогодення, оскільки в цьому віковому періоді закладаються основи майбутнього потенціалу здоров'я населення, відбувається становлення навчально-пізнавальної діяльності та формування основних характеристик особистості дитини [1]. Останнім часом фахівці галузей медицини, фізіології, гігієни та фізичної реабілітації дедалі частіше загострюють проблему щодо поширеності хвороб опорно-рухового апарату серед дитячого контингенту.

Спостереження за тенденцією погіршення показників стану здоров'я вихованців, які вступають до закладу дошкільної освіти із різноманітними патологіями у фізичному розвитку, збільшення випадків захворювань дітей, недостатній рівень знань батьків про здоровий спосіб життя – основні чинники, які націлили педагогічний колектив на створення Концепції фізкультурно-оздоровчого напряму для вирішення важливих проблем сьогодення.

Аналіз актуальних досліджень. Проблему корекції різних порушень функцій опорно-рухового апарату в дітей дошкільного віку досліджували Д. К. Рісер, І. І. Кон, Є. С. Вільчковський, Р. Н. Бунятов, О.Ф.Каптелін, І. С. Красикова, Н. Т. Лебедєва, М. Єфіменко та ін.

Аналіз науково-методичних джерел підтвердив, що на сьогодні розроблено чимало лікувально-реабілітаційних комплексів. Численні дослідження педагогів, психологів, кліністів вказав, на необхідність пошуку ефективних шляхів у впровадженні комплексного підходу до оздоровлення, профілактики та корекції поширеної

ортопедичної патології з використанням новітніх, ефективних та цікавих для дітей технологій і методик в умовах закладу дошкільної освіти.

Виклад основного матеріалу. У Законі України «Про дошкільну освіту» (стаття 19, пункт 1) окреслені завдання держави та дошкільних установ щодо піклування збереження та зміцнення здоров`я дітей дошкільного віку – це один із найактуальніших і найперспективніших напрямів роботи дошкільних закладів. Щоб забезпечити гармонійний розвиток людини, потрібно з найменшого віку формувати бережне ставлення до власного здоров`я.

В умовах сьогодення діти мають різні відхилення у фізичному і психічному розвитку. За статистикою, одне з перших місць серед них посідають порушення опорно-рухового апарату в дітей дошкільного віку. Це і стало підставою для створення системи роботи з підтримки дітей з порушеннями функцій опорно-рухового апарату у Сумському спеціальному закладі дошкільної освіти (ясла-садок) № 20 «Посмішка» м.Суми, Сумської області .

Головною метою діяльності СЗДО № 20 «Посмішка» є зміцнення здоров`я дитини, розвиток і формування особистості, забезпечення ортопедичної, соціально-психологічної реабілітації та адаптації дитини, шляхом спеціально організованого освітнього процесу в комплексі з корекційно-розвивальною та лікувально-оздоровчою роботою в контексті інклюзивної освіти.

Здоров’я дітей – одне з основних джерел щастя, радості і повноцінного життя батьків, дітей, суспільства в цілому. Колектив закладу дошкільної освіти розробив цілу систему роботи з профілактики і корекції порушень опорно-рухового апарату в дітей дошкільного віку. Це такі, як: загартувальні, загальнозміцнювальні та спеціальні фізкультурно-оздоровчі профілактичні заходи, корекційна робота.

Загартувальні й загальнозміцнювальні заходи є невід’ємною складовою фізичного розвитку дошкільників закладу дошкільної освіти. Це система загартувальних процедур у режимі дня, що передбачає:

- валеологічний режим (ранковий прийом на свіжому повітрі, прогулянки дітей не менше 3–3,5 годин протягом дня, чергування різноманітних видів діяльності та відпочинку, попередження стомлення);

- раціональне збалансоване харчування;
- використання загартувальних процедур;
- загально зміцнювальна форма роботи із фізичного виховання – це і навчальна робота (фізкультурні заняття з профілактикою опорно-рухового апарату з використанням кінезо-рефлексотерапії), і фізкультурно-оздоровча (ранкова коригувальна гімнастика, рухливі ігри, фізкультхвилинки, фізкультпаузи та ортопедичні хвилинки, пішохідні переходи, дитячий туризм, фізкультура на свіжому повітрі), і активний відпочинок (фізкультурні розваги, Дні здоров'я, фізкультурні свята.)

Щоденно в режимі дня дошкільнят проводиться *ранкова гімнастика.* Спеціально підібрані вправи комплексів ранкової гімнастики позитивно впливають на всі фізіологічні процеси організму (дихання, кровообіг, нервову систему тощо), сприяють формуванню правильної постави та профілактики плоскостопості.

Планування роботи з *фізичної культури* дошкільників – складний і кропіткий процес, особливе значення має корекція порушень опорно-рухового апарату та взаємозв'язок і наступність у роботі інструктора з фізичного виховання з лікарем-ортопедом, вихователем, батьками.

Заняття з фізичної культури є основною організаційною формою навчання дітей фізичних вправ. У процесі проведення занять з фізичної культури найбільш повно вирішуються оздоровчі, освітні, виховні завдання та здійснення корекційно-профілактичних заходів порушень опорно-рухового апарату.

Заняття з фізичної культури з дітьми двох-шести років проводяться щоденно. У теплий період року вони плануються на фізкультурному майданчику, а взимку, восени та весною два з них проводять у залі, інші – на свіжому повітрі. Зміст заняття містить навчальний матеріал програми, змістовну сторону – фізичні вправи (загальнорозвивальні вправи, основні рухи, рухливі ігри, вправи спортивного характеру, корекційні вправи), які обумовлені програмою для кожної вікової групи.

Заходи проводяться у визначений режимом СЗДО № 20 «Посмішка», бо це не тільки сприяє успішному вирішенню лікувальних завдань, а й відіграє виховну роль, привчаючи дітей до організованості та режиму.

У системі заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я, загартування, покращення фізичного розвитку та виховання у дітей, прагнення бути сильними, спритними, витривалими важливе місце належить Дням здоров’я. Педагоги СЗДО № 20 «Посмішка» проводять Дні здоров`я у всіх вікових групах один раз на місяць, з розробленим перспективним плануванням.

Основна мета Днів здоров'я - охопити всіх вихованців групи різними фізкультурними заходами. Дні здоров’я проводяться протягом усіх періодів дня: зранку - ігри середньої рухливості (під час прийому дітей), ранкова гімнастика, заняття з фізичної культури (інші навчальні заняття в цей день не проводяться), під час прогулянок плануються різноманітні змагання в іграх та вправах спортивного характеру, іграх-естафетах (для дітей старших груп), розваги-атракціони, виконання фізичних вправ (біг, стрибки, метання, лазіння). Організовуючи Дні здоров'я педагогічні працівники враховують кліматичні особливості сезону, можливості використання природних факторів. Вихованцям подобаються піші переходи та туристичні прогулянки.

У системі фізичного виховання дітей у СЗДО № 20 «Посмішка» посідають фізкультурні свята та розваги, спрямовані на комплексну реалізацію широкого кола оздоровчих та виховних завдань. Участь у них сприяє виявленню самостійності та ініціативи у виконанні рухових завдань, досягнення кращих результатів в умовах змагань, виховання колективізму, наполегливості, відповідальності, дисциплінованості та інших морально-вольових якостей.

Важливу роль у розвитку рухових навичок у системі комплексної реабілітації дітей з порушеннями опорно-рухового апарату відіграє гра.

Як відомо *рухлива гра* – ефективний засіб гармонійного всебічного виховання, найбільш цікава та емоційна діяльність, що позитивно впливає на функціональний стан нервової системи та фізичний розвиток дитини.

Застосовуючи рухливі ігри у процесі фізичного виховання дітей дошкільного віку, необхідно враховувати, що рухи впливають не тільки на розвиток опорно-рухового апарату, але й активізують роботу кори головного мозку, впливають на вищу нервову діяльність дитини, її почуття.

Рухливі ігри прості, доступні, різноманітні за змістом, тематикою та організацією, формою, спрямовані на становлення правильної постави, профілактику та виправлення плоскостопості та інших порушень – є універсальним засобом у фізичному вихованні дітей із порушеннями опорно-рухового апарату.

Оздоровче значення ігор: сприяють гармонійному розвитку форм і функцій організму; загартовують організм; підвищують працездатність; зміцнюють м'язовий корсет, м'язи спини, черевного пресу, верхніх та нижніх кінцівок дитини; формують правильну поставу та вміння зберігати її; здійснюють профілактику плоскостопості.

Успішне вирішення завдань фізичного виховання дітей дошкільного віку залежить від поєднання різноманітних засобів. Засвоєння будь-якого із засобів впливає на організм у цілому. Однак, кожний з них має свою специфіку.

Гімнастика пробудження є невід'ємною ланкою фізичного розвитку дітей. Її місце – у другій половині дня, після денного відпочинку. Прокидаючись та виконуючи елементарні фізичні вправи, діти налагоджують свій організм до подальшої рухової активності.

Щоденно після денного відпочинку в СЗДО № 20 «Посмішка» проводяться розроблені комплекси вправ з гімнастики пробудження. До них входять спеціальні, коригуючі вправи, дихальні, деторсійні, які сприяють корекції порушень постави, деформацій грудної клітини та нижніх кінцівок, а також відповідають стратегії фізкультурно-оздоровчої роботи впродовж календарного циклу (осінь, зима, весна) та блоків навчального року.

Температура повітря в приміщенні для дітей молодшого віку може бути в межах – від +16 до +18 °С, а старших – від +14 до +16 °С.

Гімнастика виконується в повільному, спокійному темпі під музику. Триває від 8 до 15 хвилин із поступовою активізацією життєвого та емоційного тонусу. Комплекс вправ починається з положення лежачи, поступово переходячи до положення стоячи. Після гімнастики діти виконують різні види ходьби по доріжках здоров'я з елементами кінезорефлексотерапії, вправами на дихання: зі звуковимовою, елементами дихальної гімнастики Л. Стрельникової, І. Бутейка.

Позитивно впливають та відновлюють розумову працездатність, перешкоджають зростанню втоми, підвищують емоційний рівень дітей, знімають статичні навантаження, корегують порушення постави та м'язового тонусу організму дитини – *ортопедичні хвилинки*, які включені в систему роботи СЗДО № 20 «Посмішка».

Ураховуючи той факт, що імітаційні вправи є одним із основних видів фізичних вправ для дітей, було розроблено 16 ігрових імітаційних комплексів ортопедичних хвилинок, які відповідають календарному циклу: по 4 комплекси розроблені на кожну пору року, мають свою тематику. Для більшого зацікавлення дітей у виконанні різноманітних рухів ортопедичні хвилинки запропоновано у віршованій формі.

Кожен комплекс ортопедичних хвилинок складається з 5-7 вправ, які повторюються 4–6 разів. До комплексу підібрані прості, доступні вправи, які не потребують складної координації рухів. Тривалість ортопедичних хвилинок не перевищує 3-5 хвилин. Амплітуда рухів невелика, виконується в повільному та середньому темпах.

Доцільним вважаємо впровадження у систему роботи спеціального дошкільного навчального закладу *методику Су Джок терапії.*

Су Джок терапія є комплексом особливих прийомів, основною метою яких є дія на певні точки, які розташовані на кисті та стопі. Головними позитивними чинниками Су Джок терапії є висока ефективність, виражений ефект може бути вже через декілька хвилин, інколи секунд; абсолютна безпека вживання та універсальність і доступність методу.

Два рази на день, у першу половину дня та увечері за допомогою різних технік масажу, педагоги застосовують такі прийоми: погладжування, розтирання, розминання, які виконують подушечкою великого пальця, невеликою дерев'яною палицею, невеликим гумовим м'ячем, роликовим масажером або прикладати голчаті аплікатори.

Ця методика сприяє покращенню кровообігу та лімфотоку у різних сегментах хребта, активізуються трофічні процеси, стимулюються обмінні процеси, що рефлекторно покращують стан здоров'я дитини.

Основною метою корекційної роботи є формування правильної постави, виправлення анатомо-фізіологічних порушень опорно-рухового апарату в дітей.

Тільки комплексний підхід, систематичне виконання спеціальних вправ для розвитку рухових якостей; формування правильної постави; правильний руховий режим без довготривалого статичного навантаження; повноцінне, збалансоване харчування; фізіотерапевтичні процедури; за необхідністю ортопедична корекція та інше – формує, зміцнює, відновлює здоров’я дітей, засоби фізичного виховання стають пріоритетними щодо розробки та використання здоров’яформуючих, здоров’язбережувальних технологій і впровадження в роботу нових програм, методик.

Лікувальна фізична культура є одним із головних та найбільш дієвих методів реабілітації, який використовується для лікування захворювань опорно-рухового апарату.

Розроблені педагогами СЗДО № 20 «Посмішка» комплекси різноманітних вправ лікувальної фізичної культури використовуємо з лікувально-профілактичною метою при порушеннях опорно-рухового апарату та нервової системи. Від інших видів фізичної активності (ранкова зарядка, спортивні заходи) ЛФК відрізняється тим, що виконується за призначенням лікаря-ортопеда. Вправи комплексу ЛФК впливають на організм дитини, не піддаючи його надмірному навантаженню, яке може бути шкідливим для здоров'я.

В оцінці фізіологічної дії ЛФК, враховуємо вплив на емоційний стан дитини. Позитивні емоції, що виникають на заняттях, стимулюють фізіологічні процеси в організмі, у той же час сприяють успіху реабілітації.

Найважливішим принципом розробленої методики застосування фізичних вправ з метою лікування та реабілітації є їх дозування, що враховує загальний обсяг й інтенсивність фізичного навантаження. Інтенсивність фізичних вправ може бути малою, помірною, великою та максимальною. Дозування фізичних вправ залежить від захворювання, його стадії та функціонального стану різних систем організму, перш за все, серцево-судинної та дихальної.

Фізичне навантаження в ЛФК дозуємо шляхом вибору вихідних положень, підбору фізичних вправ, їх тривалості, кількості повторень кожного руху, темпом, амплітудою рухів, ступенем силової

напруги, складністю рухів, їх ритмом, співвідношенням загальнорозвивальних і дихальних вправ, використанням емоційного фактора та щільності навантаження.

Масаж є складовою частиною комплексного лікування. Дозована механічна дія на поверхню тіла дитини або окремого органу, яка здійснюється рухами масажиста за допомогою прийомів і проводиться з лікувальною або профілактичною метою, діє на всі системи організму.

Різні прийоми мають неоднаковий вплив на нервову та м'язову системи дитини. Погладжування, розтирання, розминання, виконані в спокійному, повільному темпі, заспокоюють нервову систему, сприяють розслабленню м'язів, а переривчаста вібрація підсилює збудливі процеси та підвищує тонус м'язів.

Фізіотерапію широко застосовуємо у комплексі засобів фізичної реабілітації при лікуванні різних захворювань та з метою профілактики.

Променеві, температурні, електричні, механічні, хімічні та інші види енергії діють на організм через шкіру, дихальні шляхи, слизові оболонки, подразнюючи у них численні рецептори. Увібрана клітинами енергія подразника змінює їх фізико-хімічний стан, внутрішньоклітинний обмін, енергопотенціал і проникність клітинних та внутрішньоклітинних структур і дає початок взаємопов'язаним нервово-рефлекторному та гуморальному механізмам дії на організм. Ця дія існує не тільки під час безпосереднього впливу фізичного чинника, а й після його закінчення протягом кількох хвилин, годин, доби, а інколи ще довше.

Фізичні лікувальні чинники, як і інші засоби фізичної реабілітації підвищують захисні сили організму, його стійкість до дії несприятливих чинників зовнішнього середовища, знімають втому, прискорюють відновлення, можуть діяти на організм як заспокійливо, так і збуджуюче. Це позитивно впливає на емоційний стан дитини.

Водолікувальні чинники діють на організм шляхом температурних, механічних і хімічних подразнень. Співвідношення їх у різних методах водолікування можна цілеспрямовано змінювати й тим самим створювати бажані відповідні реакції тканин, органів і систем організму.

Вода змінює температуру шкіри і внутрішню температуру тіла, процеси терморегуляції й обміну речовин, діяльність судинної, дихальної, ендокринної, м'язової систем. У СЗДО № 20 «Посмішка» використовуємо водолікувальні процедури, при яких у воду відповідної температури і складу занурюють дитину (загальна ванна) або частину його тіла (місцева ванна). Застосовуємо з гігієнічною, лікувальною та профілактичною метою. Температура води (+37-39 °С) діє заспокійливо, зменшуючи біль і спазми, стимулюючи процеси розсмоктування та сечовиділення.

Для повноцінного оздоровлення дитячого організму, поліпшення самопочуття у садочку працює *інфрачервона сауна.*

Інфрачервоне випромінювання є абсолютно безпечним і натуральним для людини. Воно сприяє прогріванню органів, тканин, суглобів та кісток. Після сеансів у дітей покращується загальний стан, посилюються метаболічні процеси, підвищується рівень кисню в крові, покращується робота м'язової системи, збільшується резистентність організму, зменшуються больові відчуття в м'язах і суглобах. У сауні працює установка для аромотерапії «Ефа». Натуральні ефірні олії позитивно діють на нервову систему дітей, психоемоційний стан, стимулюють процеси саморегуляції та імунітету, покращують роботу всіх систем організму. У сауні функціонує фітовітальня, де діти пригощаються смачним, вітамінним чаєм. Особливу користь діти отримуютьколи відвідують сауну після басейну.

Плавання дуже позитивно впливає на організм дитини, зокрема, на такі основні показники її фізичного розвитку, як ріст, вага і пропорційність, поліпшує роботу серцево-судинної та нервової систем, розвиває дихальний апарат і м’язи. До того ж плавання є дієвим способом профілактики та виправлення порушень опорно-рухового апарату.

Слід зазначити, що в комплексному поєднанні сауни, басейну, аромотерапії та фітотерапії маємо позитивну динаміку в покращенні загального стану організму дітей з особливими освітніми потребами.

Висновки. Корекційно-розвиткова робота з дитиною під час перебування у спеціальному закладі дошкільної освіти має бути систематичною, комплексною та індивідуалізованою. Проведення всіх форм роботи за рахунок безперервного впливу на всіх етапах

корекції забезпечує позитивну динаміку морфологічних та функціональних порушень в організмі дитини, зумовлює ефективність реабілітації дітей із порушеннями опорно-рухового апарату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блажиєвський Г. В. Проблема здоров'я та здорового способу життя дітей та молоді у сучасних умовах / Г. В. Блажиєвський// Кіровоградський вісник, 2010. С. 240-250 [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://eprints.zu.edu.ua/5893/.
2. Вільчковський Е. С., Курок О.І. Теорія і методика фізичного виховання дітей дошкільного віку: підручник. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська книга»«, 2019
3. Корж Ю.М. Експериментальна авторська методика оздоровчо-корекційної гімнастики Богатир для дітей старшого дошкульного віку з порушеннями функцій опорно-рухового апарату: навч.посіб. / Ю.М. Корж – Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренко, 2012
4. Корж Ю.М., Звіряка О.М.Основи лікувальної фізичної культури.Методичні рекомендації.- Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2005
5. Мухін В. М. Фізична реабілітація. Київ: Олімпійська література, 2000
6. Сухан В. С. Методичні вказівки до лекцій з курсу «Лікувальна фізкультура та спортивна медицина» / В. С. Сухан. – Ужгород: 2014. – 177 с.

Кардаш Наталія,
директор комунального закладу позашкільної освіти,
Будинок дитячої та юнацької творчості
Опішнянської селищної ради

Пивовар Ніна,
доцент кафедри педагогічної майстерності
та менеджменту імені І. А. Зязюна ПНПУ
імені В.Г. Короленка,
pivovarnm965@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ПОВНОЇ НЕПЕРЕДБАЧУВАНОСТІ ТА МАЛОЇ ПРОГРАМОВАНОСТІ (ВІЙНА З РФ ТА ПАНДЕМІЯ COVID-19)

(із досвіду роботи управлінського корпусу Комунального закладу позашкільної освіти Будинок юнацької та дитячої творчості Опішнянської селищної ради Полтавської області)

У новітній науковій літературі менеджмент трактується як процес встановлення та досягнення цілей шляхом мобілізації волі, практичної праці та інтелекту людей, а також їхніх мотивів. Це також спеціалізований вид управлінської діяльності, що зосереджений саме на людині, а також вміння керівника досягати

поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки підлеглих.

Бути менеджером в умовах війни – це величезне, багаторазове навантаження на психіку. Оскільки сучасні посібники з менеджменту не містять розділу «Управління освітніми закладами в умовах війни», практичний досвід кожного освітнього менеджера в Україні, а також розроблені або вдосконалені ним особисто методи діяльності в таких надзвичайно невизначених умовах, є просто безцінними.

Нам, як освітньому закладу під керівництвом директора, в умовах пандемії та повномасштабної війни довелося не лише використовувати наукові методики діяльності в умовах невизначеності, але й розробити власні, ґрунтуючись на набутому досвіді. Як відомо з теорії менеджменту, однією з умов моделювання прийняття організаційних рішень щодо вибору стратегій взаємодії в умовах невизначеності є ситуації розв'язання дилем [2, 129]. Сама дилема передбачає вибір лише однієї альтернативи із запропонованих за умови їхньої якісної рівноваги.

Саме з цього ми й виходили, обираючи методи розробки та прийняття власних управлінських рішень. Неодноразово перед нами поставала, наприклад, така дилема: діяти за стереотипами, розробляти та приймати стандартні рішення, чи, по суті, ламати стереотипи, «виходити за рамки» «розумного», розробляючи та приймаючи нетрадиційні, здавалося б, «неадекватні» до умов пандемії та війни рішення. Використовуючи методику кейсів (так званий «МКС»: метод конкретних ситуацій), ми обирали й обираємо метод врахування конкретних ситуацій, а відтак – і психологічної підтримки, нагальна потреба в якій природно виникає з наших описів конкретних ситуацій в умовах війни та пандемії. Перш за все, таку психологічну підтримку ми бачимо у відволіканні уваги та творчих зусиль як наших підопічних, учнів, так і педагогічного колективу. Це досягається через роботу над цілком мирними проєктами, спрямованими як на психологічну розрядку дітей та співробітників сьогодні, так і на створення психологічного комфорту в закладі у щасливому мирному майбутньому.

Так, реалізуючи міні-проєкт «Модернізація куточка Природи» у нашому закладі позашкільної освіти, ми прагнули не лише створити комфортні умови для утримання декоративних тварин у неволі

(завдяки сучасному спеціальному обладнанню) та розширити їхній видовий склад, поліпшити матеріально-технічну базу гурткової роботи (нове лабораторне обладнання, відповідні меблі) та забезпечити належні санітарно-гігієнічні умови для учасників освітньо-виховного процесу. Ми також мали на меті покращити їхній психологічний та естетичний комфорт у процесі модернізації куточка та догляду за його мешканцями, що сприяє відволіканню від психологічно важких факторів невизначеності в умовах війни та пандемії COVID-19.

З метою покращення психологічного стану учнів та педагогічного колективу в умовах жорсткої невизначеності, після обговорення проблеми забруднення повітря в Опішні з педагогами, вихованцями та їхніми батьками, було вирішено створити спеціальну «Станцію моніторингу якості повітря «Зелене серце Опішні». Згідно з «Коротким описом проєкту», встановлення таких станцій дозволить оперативно отримувати дані про індекс якості повітря та реалізувати право громадян на екологічну інформацію.

Моніторинг якості атмосферного повітря в Україні регулюється шістьма директивами ЄС. Одна з них встановлює рамкові вимоги до контролю та оцінки якості повітря, зобов'язуючи Україну визначити зони та агломерації за ступенем забруднення, а також порядок їх перегляду. У випадках перевищення або ризику перевищення нормативних граничних величин забруднюючих речовин, необхідно розробляти плани дій для покращення якості повітря на відповідних територіях. Реалізація цього проєкту забезпечить конституційне право громадян на доступ до інформації про якість атмосферного повітря, оскільки забруднення розглядається як канцерогенний фактор (Міжнародне агентство з досліджень раку). Ці пристрої дозволять контролювати та реєструвати стан повітря, зокрема показники температури, вологості, концентрації пилу, чадного газу, оксиду азоту, аміаку та формальдегіду в режимі реального часу.

Сьогодні для нас головним критерієм формування управлінських рішень є наявність критичних проблем (війна та пандемія) у сферах стратегічного планування, управління персоналом, обслуговуючої діяльності та зовнішніх комунікацій. У таких умовах жорсткої невизначеності та низької програмованості надзвичайно актуальною стає вимога: при розробці та прийнятті управлінських наказів необхідно особливо чітко акцентувати увагу на людиноцентричній

парадигмі, уникаючи авторитаризму в стилі роботи менеджера та приділяючи значно більше уваги потребам людей, їхньому психологічному стану тощо.

Отже, очевидно, керівнику необхідно зосередитися на способах підвищення якості управлінських рішень у педагогічному менеджменті, їхній розробці та прийнятті. Тому, обравши системний підхід до покращення результатів підготовки та прийняття управлінських рішень, ми розробили авторський проєкт семінару освітніх менеджерів на тему «Фактори ефективності розробки і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (пандемія, воєнний стан) й мало можливого програмування». Методичні рекомендації".

Передбачаючи мету покращення менеджменту й в інших подібних навчальних закладах через підготовку та перепідготовку управлінського корпусу та резерву, ми рекомендуємо цей проєкт для практичного застосування в Україні. Насамперед, ми пропонуємо свій проєкт для впровадження у Комунальному закладі позашкільної освіти «Будинок юнацької та дитячої творчості Опішнянської селищної ради Полтавської області», на базі якого й здійснювали цю виробничу та науково-дослідницьку роботу. У проєкті ми рекомендуємо винести для науково-теоретичного осмислення під час зазначеного тематичного семінару орієнтовно наступні питання.

1. Процеси розробки та прийняття управлінських рішень.
2. Війна, пандемія як крайні випадки невизначеності та малої програмованості.
3. Зміст, типи управлінських рішень у сучасних умовах України: пандемії та війни, тобто в умовах жорсткої невизначеності.
4. Умови та фактори впливу на процеси підготовки, прийняття управлінських рішень в умовах війни та пандемії.
5. Новітні методи й моделі підготовки, прийняття та реалізації прийнятих управлінських рішень.
6. Креативність менеджера при прийнятті управлінських рішень як вимушено незапрограмованих в умовах жорсткої невизначеності.

Задля підготовки до публічного обговорення проблеми у рамках семінару запропоновано використати деякі наші тези, а зокрема, заслуговують на особливу увагу – у зв'язку із актуальністю – такі:

- типи рішень (а відтак і їхню підготовку-розробку та прийняття) класифікують за умовами, у яких вони приймаються, а саме: визначеності й ризику, тобто невизначеності того чи іншого ступеню;

- в умовах визначеності менеджер порівняно впевнений у результатах кожної альтернативи, в обставинах же ризику – невизначеності – максимум з того, що насправді може зробити менеджер, – це приблизно визначити вірогідність успіху для кожної з обраних альтернатив, пошук єдиної оптимальної або ж кількох оптимальних;
- умови війни, пандемії як умови крайньої невизначеності,
- поняття жорсткої невизначеності в сучасних умовах в Україні;
- посилення у позашкільній роботі психологічно відволікаючих моментів, особливо для дітей, що прибувають із зон бойових дій, а також – патріотичного освітнього напрямку (окрім звичайної гурткової роботи проводяться різноманітні патріотичні та соціально значущі заходи (концерти в госпіталях для поранених, виготовлення та відправка подарунків фронтовикам, необхідні трудові акції), розвиваються такі форми роботи, як агітбригади, політінформації, зустрічі з фронтовиками, пошив рукавиць тощо;
- поява у цей період неочікувано-нових, креативних форм роботи у позашкіллі, творче лідерство менеджера.

Отже, на сьогодні основними передумовами для формування та прийняття управлінських рішень менеджерами нашого закладу в умовах невизначеності під час пандемії та війни є фактори, в яких керівник (директор) розробляє та ухвалює відповідні управлінські рішення, використовуючи зазначені вище методи та прийоми оцінювання факторів і умов перебігу технологічних процесів розробки та прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Законопроєкт щодо удосконалення функціонування системи позашкільної освіти, підвищення її якості, а також розширення доступу до неї. Ухвалений у першому читанні. Верховна Рада України. К. 26 січня 2022 року.
3. Карпов А. В. Психологія менеджменту : Навчальний посібник. К., Просвіта 2010. 581 с.
4. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. Вінниця. 2018. 196 с.
5. Рогова В. Лист МОН від 18.03.2022 № 1/3544-22 Про забезпечення освітнього процесу в закладах позашкільної освіти під час дії воєнного стану. URL: https://imzo.gov.ua/2022/04/27/lyst-mon-vid-18-03-2022-1-3544-22-pro-zabezpechennia-osvitn-oho-protsesu-v-zakladakh-pozashkil-noi-osvity-pid-chas-dii-voiennoho-stanu/ (дата звернення: 19.03.2022).
6. Федотова Ж. Е., Хачатурова М. Р. Чинники прийняття організаційних рішень про вибір стратегій взаємодії в умовах невизначеності : Організаційна психологія. 2017. Т. 7. № 2. С. 102 – 125. URL: file:///C:/Users/Александра/

Downloads/faktory-prinyatiya-organizatsionnyh-resheniy-o-vybore-strategiy-vzaimodeystviya-v-usloviyah-neopredelyonnosti.pdf

Геращенко Т. Г.
Четверикова В. М.
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У бібліографічному розмаїтті визначень підходів щодо тлумачення іміджу керівника закладу освіти, можна виділити такі, що акцентують увагу на комплексності і багатоаспектності процесу його формування.

Так, компетентнісний підхід (Г. Кравченко, Н. Білик, І. Шумілова, Н. Гречаник, С. Кубіцький) розглядає формування іміджу керівника через призму розвитку професійних компетентностей. Дослідники зазначають, що ефективний імідж менеджера освіти ґрунтується на високому рівні управлінської компетентності. Особливо це важливо у контексті створення інклюзивного освітнього середовища. Представники цього підходу зосереджують увагу на характеристиці інноваційної складової компетентності керівника. Вони вважають, що фундаментальною основою виступає інноваційне та підприємницьке мислення у майбутніх менеджерів освіти. Адже в умовах сучасних освітніх трансформацій без цих якостей менеджер не може бути успішним.

Представники системного підходу (А. Аніщук), розглядають процес формування іміджу керівника як цілісну систему із взаємопов'язаними і взаємозалежними елементами. Значна увага приділяється питанням узгодженості особистісного іміджу керівника з іміджем закладу освіти у цілому. Особливе місце відводиться розробці стратегії формування іміджу та оцінку її результативності.

Специфікою особистісно-орієнтованого підходу (Т. Вдовиченко) є зосередження уваги на індивідуальних особливостях керівника, формуванні його іміджу з урахуванням природних даних, здібностей та прагнень. Підкреслюється необхідність реального співпадіння реального і уявного образу конкретного керівника.

Аксіологічний підхід (С. Королюк) розглядає формування іміджу керівника закладу освіти крізь призму ціннісних орієнтацій.

Дослідники стверджують, що визначну роль у формуванні іміджу відіграє професійна культура керівника. Визначення педагогічних, управлінських та загальнолюдських цінностей має не лише декларативне формулювання, а і шляхи конкретного втілення у реальність.

Представники соціально-психологічного підходу (Т. Балановська, О. Гогуля та С. Кубіцький) наголошують на виключному значенні емоційного інтелекту керівника, адже він дозволяє ефективно керувати власними емоціями, формувати позитивні міжособистісні відносини, сприяє згуртованості колективу.

Комунікативний підхід (В. Базелюк, Н. Гречаник та С. Кубіцький) розглядає формування іміджу керівника через призму комунікативної компетентності. Науковці стверджують, що розвиток комунікативної культури керівника сприяє ефективності публічних виступів, ведення переговорів, конструктивного вирішення внутрішніх конфліктів.

Прогностичний підхід (С. Кубіцький, Ю. Кубіцький та О. Кондрат) вказує на необхідність урахування стратегічних цілей розвитку закладу освіти та прогнозованих змін в освітньому середовищі. Сучасний керівник закладу освіти у своїй діяльності має уміти передбачати тенденції розвитку освітньої галузі.

Інформаційно-технологічний підхід (І. Чернишенко) фокусується на формуванні цифрового компоненту іміджу керівника. Адже в умовах цифровізації освіти важливою складовою іміджу стає цифрова компетентність керівника, його здатність до адаптації у віртуальному просторі та ефективного використання цифрових інструментів в управлінській діяльності.

У документах Європейської Комісії (European Commission. Key Competences for Lifelong Learning. Brussels : European Union, 2018) представлений підхід, який акцентує увагу на формуванні іміджу керівника освіти через розвиток ключових компетентностей для навчання протягом життя. Цей підхід передбачає не лише професійний розвиток керівника, але й його особистісне зростання, що безпосередньо впливає загалом на формування цілісного та гармонійного іміджу.

Фінська національна агенція з питань освіти пропонує підхід (Finnish National Agency for Education. Leadership Development in Finnish Schools. Helsinki : FNBE, 2020. 120 p.) у якому акцентується

увага на лідерських якостях іміджу керівника. Керівник позиціонується як фасилітатор змін, який створює умови для професійного розвитку педагогів та впровадження освітніх інновацій.

Узагальнюючи характеристики перерахованих вище підходів можна зробити висновок, що у питанні формування іміджу керівника закладу освіти необхідно підходити комплексно і враховувати різні аспекти професійної діяльності та особистісного розвитку менеджера освіти. При цьому ключовим фактором ефективності іміджу є особиста відповідність керівника його реальним якостям та компетентностям, а також узгодженість із стратегічними цілями розвитку конкретного закладу освіти.

Геращенко Т. Г.
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

ОСОБЛИВОСТІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах конкуренції, стрімкого розвитку інфосфери, якісних змін у всіх галузях суспільного життя зростає вимога до якості отриманої освіти. Серед закладів вищої освіти суттєво посилюється конкуренція. Нині вступник прискіпливо обирає заклад вищої освіти, який відповідає його потребам і дозволить отримати омріяну професію. На цю особливість звертають увагу українські науковці О. Гончаренко, Г. Євтушенко, В. Пилипчук, Н. Смірнова та інші.

Провідні українські національні університети постійно покращують якість освітніх послуг, активно працюють над утриманням створеного десятиліттями позитивного іміджу. Проте і регіональні заклади вищої освіти подекуди становлять серйозну конкуренцію національним університетам. Це стає можливим завдяки ефективним інструментам формування позитивного іміджу закладу освіти, згуртованій роботі колективу і успішній роботі керівника закладу – ректора.

Нині практично повна інформація про заклад вищої освіти подається на сайті вишу. Систематично займаючись моніторингом цього питання, можна створити для себе образ університету, а саме: структуру закладу, перелік спеціальностей, якісний склад викладачів, наявність матеріальної бази, особливості проходження

практики, сутність освітніх програм, інформаційні зв'язки освітньої установи з іншими закладами вищої освіти, включаючи і закордонні.

За допомогою сайту заклад вищої освіти представляє візуальні складові свого іміджу. Сайт є каналом комунікації з громадськістю, поширює певний обсяг інформації. Він створює умови інтерактивності, ймовірність зворотної реакції. Досить ефективно цьому сприяє проведення соціологічних досліджень.

Серед компонентів, які впливають на імідж університету, можна виділити наступні: імідж освітньої послуги; імідж споживачів освітніх послуг; внутрішній імідж організації; імідж ректора закладу вищої освіти і вченої ради; імідж персоналу; соціальний імідж організації; візуальний імідж організації; бізнес-імідж організації (Н. Мойсеєва); стаж і досвід роботи у сфері освіти; популярність у професійній сфері та серед громадськості; попит випускників на ринку праці; рівень професіоналізму викладачів (М. Кадочников) та інші. На репутацію закладу вищої освіти впливає послідовність взаємопов'язаних етапів, реалізація яких забезпечить стійке позитивне відношення до закладу освіти (Г. Євтушенко, В. Пилипчук, Н. Смірнова).

В умовах воєнного стану заклади вищої освіти постають перед серйозними викликами. Насамперед, безпекова ситуація. Деякі заклади освіти вимушені змінювати місцерозташування, евакуюватись. З різних причин вони втрачають певну частину викладацького складу та здобувачів освіти. Страждає матеріальна база, мають місце руйнування, проблема недофінансування, складність проведення профорієнтаційної роботи і вступної кампанії тощо. Основною формою організації навчального процесу залишається дистанційне навчання.

Дистанційне навчання почало активно запроваджуватись у навчальний процес в Україні з початком пандемії COVID-19. А повномасштабна війна кинула нові виклики закладам вищої освіти та всім учасникам освітнього процесу. Ми вважаємо, що для ефективної організації дистанційного навчання важливо враховувати контингент здобувачів вищої освіти та наявність у них умов для навчання в синхронному та асинхронному режимах.

В цей важкий час система дистанційної освіти в Україні досить успішно функціонує. Частина здобувачів вищої освіти мають змогу отримувати освіту не лише в українському закладі вищої освіти, а й

паралельно навчатись у закордонному виші. При цьому у студентів з'являється можливість порівнювати освітні програми вітчизняних і зарубіжних закладів вищої освіти, визначати особливості освітнього процесу, якість викладання дисциплін тощо. Здобувач освіти одночасно опановує кілька освітніх програм двох університетів. Це не тільки збільшує його навчальне навантаження, а й надає можливість порівнювати різні програми, виокремлювати сильні і слабкі сторони кожної з них. Приємно зазначити, що часто освітні програми українських університетів викликають більш позитивні відгуки, аніж закордонні.

Отже, дистанційна освіта є важливим чинником позиціонування закладу вищої освіти в умовах воєнного стану. Саме дистанційна форма здобуття освіти дає можливість молоді здобувати якісну освіту в Україні з будь-якого куточку світу (Д. Махневич).

Окремо слід зупинитись на цифровізації освіти. Адже від рівня цифровізації багато в чому залежить імідж закладу вищої освіти. Цифровізація передбачає впровадження в освітній процес на всіх рівнях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, наявність критичного мислення, широкого використання в навчальних цілях різноманітного мультимедійного контенту, застосування в освітньому процесі інтерактивних методів навчання. Можна виділити такі ключові напрями цифровізації: надійна інфраструктура, ключовими елементами якої є високошвидкісне підключення до інтернету та доступні пристрої для користування; цифрова грамотність, включаючи боротьбу з дезінформацією; цифрова компетенція учасників освітнього процесу; оцінювання та підходи до оцінювання з використанням цифрових технологій; технології штучного інтелекту в освіті для персоналізації та ефективності навчання (О. Шпарик).

У створенні позитивного іміджу університету неабияку роль відіграють соціальні мережі. Останні позитивно впливають на комунікативні процеси у віртуальному просторі. Використання соціальних мереж сприяє підвищенню якості навчання, розвиває педагогічні навички і сприяє отримання нової інформації про певний заклад освіти.

Ми вважаємо, що незважаючи на воєнний стан, заклад вищої освіти має активно використовувати PR-технології, рекламу. Реклама є важливою складовою з позицій маркетингового підходу у

формуванні позитивного сприйняття закладу вищої освіти. Вона є потужним транслятором духовних цінностей. Поширюючи її, заклад вищої освіти формує оцінювальну діяльність людини, переваги, певну психологічну настанову.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що навіть в умовах воєнного стану вітчизняні університети повинні позиціонувати себе як конкурентоспроможні заклади вищої освіти, які здатні долати труднощі і можуть забезпечити молоді отримання освіти європейського рівня.

Ткаченко Ірина
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи
спеціальність 073 Менеджмент
кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри хореографії та
спортивних дисциплін
Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка

МОДЕЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ХОРЕОГРАФІЇ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти та культури ефективне управління освітніми процесами в галузі хореографії набуває особливої актуальності. Зокрема, потребує осмислення і вдосконалення система управління підготовкою фахівців хореографії у закладах вищої освіти України. Аргументуємо, впровадження моделі інформаційного моделювання управлінських процесів відкриває нові можливості для інтеграції сучасних освітньо-технологічних рішень у мистецьку підготовку.

Термінологічний аналіз та інтерпретація наукової думки дозволили констатувати, *інформаційне моделюванням управлінських процесів* виступає процесом побудови формалізованої структури, яка відображає логіку, етапи та механізми управління освітнім середовищем через цифрові інформаційні ресурси [1; 3]. У підготовці фахівців з хореографії останнє корелюється із такими складовими, як: планування освітнього процесу, моніторинг академічних і

творчих результатів студентів, керування репертуарною політикою, проєктування художньо-педагогічних сценаріїв тощо.

Доцільно зауважити, інформаційне моделювання дозволяє створювати віртуальні системи управління освітніми програмами, які базуються на принципах системного аналізу, гнучкого менеджменту та інтеграції міждисциплінарних знань.

На основі порівняльно-зіставного та структурного аналізу нами було запропоновано модель управління підготовкою хореографічних кадрів в умовах закладів вищої освіти, що передбачає реалізацію кількох ключових блоків, а саме:

- аналітико-інформаційний блок – включає збір, обробку й аналіз даних про освітній процес, досягнення студентів, кадровий потенціал викладачів, наявність матеріально-технічної бази, а також зовнішнє освітнє середовище;
- проєктно-моделювальний блок – орієнтований на формування адаптивних навчальних програм, календарно-тематичних планів, графіків репетиційної роботи та творчих показів із урахуванням динаміки потреб культурного ринку;
- координаційно-управлінський блок – охоплює прийняття управлінських рішень щодо кадрового забезпечення, партнерської взаємодії (з театрами, ансамблями, хореографічними школами), а також організацію внутрішнього контролю якості освіти;
- інтегративно-комунікаційний блок – забезпечує взаємодію між студентами, викладачами та адміністрацією, з використанням цифрових платформ, CRM-систем, LMS (наприклад, Moodle, Google Classroom), а також засобів крос-інституційної співпраці [3].

Зауважимо, запровадження інформаційного моделювання в управлінській системі закладів вищої освіти України забезпечує якісні зміни в освітньому процесі. По-перше, це сприяє підвищенню прозорості та керованості творчо-освітньої діяльності. По-друге, створює можливості для індивідуалізації навчання – адаптації планів до здібностей і творчих уподобань студента. По-третє, дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища (наприклад, зміни в культурній політиці, вимоги ринку праці) [2].

Означена модель є основою для цифрового педагогічного дизайну, що охоплює планування, реалізацію й оцінювання

мистецької діяльності з урахуванням новітніх технологій (VR, AR, відеоаналітика руху, цифрова сценографія тощо).

Таким чином, інформаційне моделювання управлінських процесів у сфері хореографічної освіти є стратегічним інструментом модернізації підготовки фахівців. Воно дозволяє забезпечити ефективне функціонування системи мистецької освіти, підвищити її гнучкість, інноваційність і відповідність європейським стандартам. Для України, яка активно інтегрується в Європейський простір вищої освіти, це є необхідним кроком на шляху до створення конкурентоспроможного та творчо орієнтованого освітнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заяць В., Заяць М. Інформаційне моделювання процесів чуттєвого сприйняття інформації та ідентифікація користувача. *Інформаційні системи та мережі*. 2023. Випуск 13. С. 139–155.
2. Січко Т. В. Основні підходи до моделювання інформаційної системи управління закладу вищої освіти. URL: 10407-Текст статті-20703-1-10-20210629.pdf .
3. Ткаченко І. О. Інформаційне моделювання управлінського та освітнього процесу спеціальності «Хореографія» у закладі вищої освіти України. *Екзистенційні виклики освіти, науки, безпеки та здоров'я в сучасних умовах: пошуки молодих вчених: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених* (12 грудня 2024 року). Одеса. 2024. С. 158 – 160.

Кармазін Ніна
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У СИСТЕМІ ОСВІТИ ТА ФАЗИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

Сучасний етап розвитку інноваційного педагогічного менедж¬менту потребує вирішення проблем його комп'ютерного взаємозв'язку з управлінськими освітніми структурам у стимулюванні та подальшому впровадженні результатів інноваційної педагогічної діяльності, а також допомога педагогам у освоєнні нових інформаційних та комп'ютерних технологій; у формуванні за допомогою інтернет-комунікацій творчих колективів педагогів, які створюють інноваційні педагогічні продукти у різних предметних галузях; в освоєнні новітніх методик роботи в освітньому інформаційному просторі з використанням інтернет-ресурсів,

допомога в апробації результатів інноваційної діяльності, їх корекції та впровадженні.

У сучасній літературі педагогічна інновація інтерпретується як нововведення, що перетворює потенційні ідеї та концепції на реальні зміни навчально-виховного процесу, що втілюються в нових педагогічних моделях, управлінських і виконавчих структурах, нової навчальної та методичної продукції, в тому числі у програмних педагогічних продуктах, прагненням до підвищення ефективності навчально-виховного процесу або ж до кардинальної зміни його характеру, стилю використовуваних методичних систем. Отже, головний зміст інновацій становлять зміни у педагогічному процесі, головна функція інноваційного менеджменту – це функція стимулювання інноваційного педагогічного процесу, апробації та впровадження [3, с. 14].

Зазвичай нововведення розвивається у часі, проходячи певні етапи, тому інновацію слід розглядати як процес, аналізуючи її як у статичному, так і у динамічному аспектах. Перший аспект відображає кінцевий результат науково-педагогічного дослідження, так як інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням та впровадженням нововведень. Отже, наукові ідеї, не втілені у реальні педагогічні дії та продукти, не можна вважати інноваціями, оскільки впровадження нововведень – неодмінний фактор інноваційної діяльності. Можна виділити такі проблеми інноваційного педагогічного менеджменту:

Соціальні, що породжуються жорстко регламентованим характером функціонування системи освіти, з сильним впливом традицій, часом застарілих, що обмежує можливості її диверсифікації і породжує абсолютну відсутність вільного цивілізованого ринку навчально-методичної продукції та відповідного конкурентного середовища (наприклад, більше двохсот років діють старі схеми);

Професійні, що виявляються в непідготовленості кадрів до роботи з використанням нових освітніх технологій, у недостатній матеріально-технічній базі закладів освіти, у відсутності реальної адміністративної підтримки інноваційної педагогічної діяльності та необхідного фінансування;

Психологічні, які перебувають у відсутності психологічного забезпечення діяльності інноваційного менеджера, а також психологічної підтримки у подоланні консерватизму управлінських

структур та їх негативного ставлення до інновацій; у відсутності психологічного інструментарію оцінки ефективності інновацій та психологічної підтримки у формуванні інноваційної потреби; відсутність психологічного забезпечення дієвих механізмів управління інноваційним процесом [4, с. 46].

Можна вказати наступні етапи інноваційної діяльності у сфері сучасних технологій навчання, кожному з яких відповідали певні види інноваційної діяльності та форми педагогічного менеджменту:

- 1980-ті роки. (докомп'ютерний період) – створення моделей структурування змісту навчання та організації процесу його освоєння на основі ґенези та логіки досліджуваних теорій (рефлексивно-генетичний підхід). У цей період була побудована теорія формування системних знань на основі структури наукових фізичних теорій (емпіричний базис – ядро – наслідки – висновки – додатки), результатом якої стала чотирирівнева модель системних знань і концепція «стиснення» навчальної інформації, були обґрунтовані також принцип максимальної візуалізації вимагало розробки інноваційних технологій діяльнісного навчання;
- 1990-ті роки – створення методики аналітичного планування навчального процесу на основі кількісних параметрів наукових теорій, що вивчаються, обґрунтування моделей оптимізації узагальнюючого повторення розділів навчального курсу та комп'ютеризованого банку навчально-методичної інформації;
- починаючи з 2000 року – створення практичних варіантів підручників нового покоління на основі побудованих моделей, розробка методики інтеграції інноваційних навчальних продуктів та комп’ютерних технологій; розвиток моделі підручника нового покоління та її екстраполяція на галузь математики; створення теорії технологічного підручника; розробка комплектів комп'ютерних навчальних ігор; екстраполяція інноваційних технологій навчання на інші предметні галузі; розвиток форм та середовища впровадження дидактичних інновацій за допомогою кафедрального науково-методичного журналу; робота над проблемами створення систем комп'ютерної підтримки педагогічних інновацій; відбір та проектування програмного інструментарію для

зазначеної системи [2, с. 63].

Комп’ютерна підтримка інноваційного педагогічного менеджменту спирається на сукупність комп'ютерних технологій, інструментальних оболонок і середовищ, спеціальним чином відібраних і трансформованих для конструювання інноваційних навчальних матеріалів у комп’ютеризованих формах, інтерактивних версіях, в результаті чого створюються педагогічні програмні продукти з новими властивостями та розширеними функціями. компоненти забезпечення навчального процесу, утворюють цілісну систему та виступають як результати інноваційної педагогічної діяльності.

Виділяються кілька типів педагогічних інновацій, що реалізуються: у нормативно-правовому середовищі системи освіти (нові навчальні плани, програми, стандарти предметної освіти тощо); в організаційних структурах (нові моделі та типи навчальних закладів – гімназії, ліцеї); у педагогічних концепціях діяльності закладу освіти (школа співробітництва, профільні школи тощо); використання нового матеріально-технічного забезпечення; у впровадженні нових технологій навчання та навчально-методичної продукції з новими властивостями. Сукупність основних принципів, методів та форм управління педагогічним інноваційним процесом, а також структурами, зайнятими інноваційною діяльністю, становлять сутність інноваційного педагогічного менеджменту. Для нього характерна реалізація циклу: постановка мети та вибір стратегії, педагогічне проєктування, визначення умов та організація інноваційної діяльності, розробка інноваційних проектів, оцінка їхньої педагогічної ефективності, створення інфраструктури впровадження та аналіз його результатів, загальне керівництво [1, с. 49].

Відбір засобів комп'ютерної підтримки педагогічного менеджменту має бути психологічно обґрунтований, оскільки успіх цієї діяльності багато в чому визначається вмінням включатися до рефлексивно-оцінної діяльності, орієнтованої на аналіз інноваційної продукції, та залежить від ефективності методик психологічної адаптації учасників цього процесу.

В інноваційному педагогічному менеджменті використовуються різноманітні форми комп'ютерної підтримки: програмні оболонки для технологій навчання, інтерактивні тестові оболонки, електронні тематичні навчально-методичні комплекси, електронні додатки до підручників нового покоління, науково-методичні

журнали з електронним додатком. Однією з основних форм комп'ютерної підтримки інноваційної педагогічної діяльності виступає сайт, де можуть бути розміщені інноваційні науково-методичні матеріали та масштабні освітні проєкти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Масюженко Д.В. Упровадження тайм-менеджменту як інноваційної технології управління в роботу закладу освіти. *Управління школою*. 2019. № 10/12. С. 48–50.
2. Мацкевич С. Менеджмент освіти: історія та типологія підходів. *Директор школи*. 2020. № 9. С. 65–69.
3. Мирошниченко В.І. Якісна освіта і управління. *Постметодика*. 2022. № 3. С. 11–22.
4. Набок К. Філософські засади ефективності управління освітою. *Вища освіта України*. 2023. № 3. С. 42–50.

Ванюшенко Олександр
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ОСОБИСТІСНИЙ АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

На основі аналізу робіт, присвячених інноваційному менеджменту, було зроблено висновок, що його структуру можна екстраполювати на область інноваційного освітнього менеджменту з додаванням компонента, що інтегрує форми та засоби його комп'ютерної підтримки.

Спираючись на прийом структурно-функціональних аналогій, ми дійшли висновку, що інноваційний освітній менеджмент є науково- обґрунтованим комплексом принципів, організаційних форм, методів та технологічних прийомів управління освітнім процесом з комп'ютерною підтримкою, спрямованих на підвищення його ефективності. До його основних функцій належать: прийняття розумних, обґрунтованих, доцільних рішень; забезпечення умов для виконання прийнятих рішень та ефективної роботи закладу освіти, а також кожного учасника освітнього процесу, створення мотиваторів та стимулів їх якісної та результативної діяльності; організація контролю над виконанням прийнятих рішень.

Структуру інноваційного освітнього менеджменту ми аналізували у двох аспектах: діяльнісному, що відображає суб'єкт-об'єктні зв’язки, та функціональному, що відображає його етапи. Першою

складовою структури інноваційного освітнього менеджменту є мета як запланований, прогнозований результат, або як модель результату. Цілі детермінують принципи, на яких будується його функціонування (гуманізація, оптимальність, цілеспрямованість, об'єктивної оцінки та аналітичної діяльності тощо), а також є підставою для розробки стратегії розвитку системи менеджменту, виконання фаз планування, організації виконання, контролю та перманентного моніторингу його результатів [3, с. 49].

Об'єктом аналітичної діяльності у процесі дослідження були також актуальні проблеми інноваційного освітнього менеджменту на етапі розвитку. Виявлення зазначених проблем дозволило надалі обґрунтувати необхідність реалізації комп'ютерної підтримки навчального процесу як основний компонент освітнього менеджменту. При цьому під системою комп'ютерної підтримки навчального процесу у структурі інноваційного освітнього менеджменту ми розуміємо сукупність комп'ютерних технологій, інструментальних оболонок та середовищ, відібраних та спеціальним чином трансформованих для організації допомоги в управлінні навчально-пізнавальною діяльністю здобувачів освіти з урахуванням специфіки конкретної предметної галузі.

З дефініції поняття комп'ютерної підтримки випливають педагогічні вимоги до її організації, а також обґрунтування форм комп'ютерної підтримки на основі психологічної теорії діяльності. Розгляд цих питань природно призвело до постановки проблем, пов'язаних з дифузією педагогічних нововведень; як неодмінна умова результативності інноваційного освітнього менеджменту. Слід зазначити, що аспекти дифузії інновацій у рамках теоретичних основ освітнього менеджменту не розглядається, тому цей аспект ми аналізували на основі вивчення джерел загальної теорії інноваційного менеджменту [1, с. 221].

Оскільки процес дифузії полягає у взаємодії генеруючих інновації структур з відповідним соціально-економічним оточенням і є процесом передачі нововведення по комунікаційних каналах між членами соціальної системи, то з'являється необхідність оцінки результативності цієї взаємодії, а також якостей використовуваних каналів. У зв'язку з цим ми здійснили порівняльний аналіз суб'єктів цієї взаємодії з метою виявлення оптимальних форм впровадження.

Домінуючим компонентом у структурі інноваційного освітнього

менеджменту є навчальний процес, яке ми розглянули як цілісну соціально-педагогічну систему, що забезпечує управління навчально-пізнавальною діяльністю здобувачів освіти за допомогою технологій інноваційної комп'ютерної дидактики та створює умови для досягнення вищої якості результатів навчання здобувачів та підвищення професійної майстерності та рівня. При цьому засоби комп'ютерної підтримки управління навчально-пізнавальною діяльністю на відміну від традиційних засобів створюють умови для перманентного режиму управління, оперативної корекції ходу навчального процесу та діагностики його результатів.

Використання модульної технології організації змісту інноваційного освітнього менеджменту створює умови для:

- управління індивідуально-орієнтованим навчанням за допомогою різнорівневого представлення теоретичного матеріалу у навчальних блоках;
- управління процесом диференціації навчання за допомогою вибору завдань різного рівня, можливості самостійного просування щодо теми успішними здобувачами освіти та повернення до блоків повторення відстаючими здобувачами освіти;
- управління з використанням різноманітних форм самостійного навчання у тому числі із застосуванням комп'ютера [2, с. 32].

Однак комп'ютерна підтримка інноваційного освітнього менеджменту не повинна обмежуватися лише навчальним процесом, який не може протікати ізольовано від численних складових діяльності закладу освіти, що загалом утворюють інфраструктуру освітнього процесу. У зв'язку з цим ми розробили інформаційно-комунікаційну модель комп'ютерної підтримки управління та функціонування навчального закладу. Інформаційна складова порталу включає матеріали про всі сторони життя закладу освіти: від нормативних документів до матеріалів, призначених батькам та учасникам освітнього процесу. Інноваційний блок забезпечує комплексну Інтернет-підтримку навчального процесу.

До додаткових сервісів системи належать модулі навчання педагогів комп'ютерних та дидактичних технологій, навчання батьків та сторінка психологічної підтримки.

Отже, впровадження у практику моделі освітнього порталу забезпечить нову якість інноваційного освітнього менеджменту, зробивши його мобільнішим, інформаційно-насиченим, що інтегрує в єдину систему компоненти інфраструктури навчального закладу, що обслуговує навчально-виховний процес.

Серед засобів інноваційного освітнього менеджменту найбільший інтерес становлять ті, які виконують функції акумулювання дидактичних інновацій з комп'ютерною підтримкою. До них належать: віртуальна лабораторія інноваційної комп'ютерної дидактики, комп'ютерні навчально-методичні комплекси, підручники нового покоління, модель банку навчально-методичної інформації. Ми показали, що для кожного з цих кумулятивних інноваційних засобів характерні функції управління навчальним процесом при посиленні ролі самостійної роботи здобувачів освіти. У цьому таку форму управління ми визначили як внутрішнє управління, на відміну управління педагогом (зовнішнього), яке виключається.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шаповалова О.В. Тенденції оновлення змісту й методів професійно-педагогічної підготовки вчителя в умовах управління якістю освітніх послуг. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: А. А. Сбруєва, О. Є. Антонова, Дж. Бішоп та ін.]. – Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2014. № 10 (44). С. 217–223.
2. Яблочников С. Проблеми розвитку управління в освіті. *Управління освітою*. 2023. № 21, листопад. С. 31–33.
3. Яременко Л. Організаційно-економічний механізм управління вищою освітою. *Рідна школа*. 2018. № 10. С. 49–50.

Ван Сяофан
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

СОЦІОГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ

На сьогоднішній день існує нагальна потреба зі створення стандартів нового покоління, виявлюяючи потребу освітньої спільноти у зміщенні акценту з різноманітною знаною складовою соціогуманітарної підготовки на різноманітну діяльнісну.

Стандарти нового покоління передбачають участь роботодавців у розробці основних освітніх. Підготовка сучасних управлінських кадрів неспроможна здійснюватися ефективно не враховуючи

потреб ринку праці. Сучасні роботодавці відчувають нестачу соціогуманітарної підготовки фахівців. Також необхідна система моніторингу випускників, яка має вибудовуватись із тісного взаємозв'язку вишу та випускника.

Згідно з результатами опитувань, студенти високо оцінюють значущість соціогуманітарної підготовки. Водночас, вони продемонстрували низьку задоволеність організацією навчального процесу, новими технологіями та методами навчання. Низько оцінили умови для занять художньою творчістю та фізичною культурою у виші. Також відзначався надлишок теорії та брак практики у своєму навчанні. Студенти відзначили відсутні знання та вміння для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці. Причому більшою мірою наголошували на нестачі саме умінь і навичок.

Серед основних труднощів реалізації стандартів нового покоління можна виділити такі: періодично змінюються вимоги до процедур звітності та оформлення навчально-методичних матеріалів, недостатньо розроблена система мотивації та стимулювання праці професорсько-викладацького складу, уніфікація дисциплін не може враховувати специфіку всіх напрямків, за якими ЗВО веде підготовку.

Опитування викладачів виявило високу оцінку значущості соціогуманітарної складової підготовки бакалаврів управлінського профілю. У той же час з'ясувалося, що в деяких вишах скорочено кількість соціогуманітарних дисциплін, що вивчаються. У навчальному процесі викладачі готові використовувати інтерактивні форми навчання, проте виші поки що не мають відповідного матеріально-технічного забезпечення. Респонденти запропонували широкий перелік соціогуманітарних спецкурсів, які могли б допомогти у підготовці конкурентоспроможного інженера. Більшість їх носить прикладний характер. Найважливішою складовою соціогуманітарної підготовки у виші є позанавчальна діяльність, проте викладачі, як і студенти, низько оцінюють умови для занять зі студентами фізичною культурою та художньою творчістю [2, с. 88].

Роль соціально-гуманітарної складової у підготовці управлінських кадрів нашої держави збільшується у зв’язку з переходом від кваліфікаційної до компетентнісної моделі випускника вишу. У компетентнісній моделі випускника присутні діяльнісна та

особистісно-орієнтована складові. Студентоцентрована спрямованість навчального процесу передбачає врахування особистісних особливостей та потреб студентів.

Компетентнісний підхід змінює особливості соціалізації студента у ЗВО відбувається перехід із суб'єкт-об'єктного процесу на суб'єктно-суб'єктний двосторонній процес взаємодії. У цьому контексті актуалізується значущість позанавчальної діяльності у ЗВО. Результати проведеного дослідження показали низьку задоволеність освітнього співтовариства (викладачів та студентів) умовами для занять [1, с. 12].

Стандарти третього покоління змінюють склад соціогуманітарних дисциплін. Як обов'язкові дисципліни у підготовці бакалаврів є «іноземна мова», «філософія» та «історія». Інші дисципліни обираються вишем та самими студентами (варіативна частина) відповідно до профілю підготовки, у нашому випадку – управлінської.

Таким чином, стандарти нового покоління дають більше свободи вишам у розробці навчальних планів та можливість їхньої орієнтації на особливості професійної підготовки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фурсова О. У чому полягає управління якістю освіти. Управління освітою. 2011. № 14, липень. С. 9–13.
2. Хавіна С.Я. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю в закладі освіти. Управління школою. 2019. № 1-3. С. 88–89.

Лоу Чжифу
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ТВОРЧА ОСОБИСТІСТЬ У СФЕРІ ОСВІТИ

Творчість, креативність – винятково складні, багатоаспектні, неоднозначні поняття. Протягом багатьох століть вони розвивалися та збагачувалися, суттєво змінюючи свій зміст та ціннісне значення. Різноманітні прояви креативності розрізняються за своєю значимістю для суспільства та особистості: одні з них виявляються особливо важливими, інші менш значущі, а інші можуть набувати навіть негативного значення.

Здається, феномен творчості може бути досить повно та адекватно описаний на основі низки ідей, запропонованих дослідниками. Насамперед, це ідея смислового простору, своєрідними опорними точками якого є споріднені, генетично пов’язані з поняттям творчості, категорії та поняття. До таких відносяться: свобода і необхідність, відмінність і тотожність, диференціація та інтеграція, протиріччя та гармонія, хаос і порядок, інформація та новизна, потреба та мотивація, час (актуальність, злободенність), цінність (значимість, корисність), благо (і зло) та ін. [2, с. 30].

Більш глибоке розуміння великого і важко охоплюваного смислового простору креативності пов'язане з виділенням трьох основних факторів, що дозволяють, на думку автора, не тільки впорядкувати, класифікувати різноманітні прояви творчості, а й об'єктивно оцінювати їх у різних відносинах (масштаб творчого акту і результату, його акси тощо).

Вихідний основний чинник – це співвідношення між двома визначальними засадами креативної здібності людини, ставлення, яке становить саму суть творчості. Перше з цих двох почав пов'язані з створенням такого роду новизни, що є лише щось відмінне від відомого, несподіване, дивовижне тощо. Причому така новизна не обмежена будь-якими соціальними вимогами – моральною допустимістю, прийнятністю, корисністю тощо. Другий початок креативності, навпаки, пов'язане з ідеєю гармонії, узгодженості, поєднання з потребами та інтересами соціуму, його моральними цінностями та нормами, сприятливою перспективою соціального розвитку. Перший початок за своїм характером скоріше «діонісійський» (вибуховий, хаотичний, деструктивний), другий – «аполонічний» (впорядкований, гармонізуючий, конструктивний). Перший початок позначено в дослідженні як диференціюючу (Д-креативність), друге – як інтегруючу (І-креативність), відповідно до їх основних функцій у творчих процесах.

Другий фактор (після співвідношення диференційної та інтегруючої сторін креативності), необхідний для розуміння та оцінки творчості, це фактор місця та часу («хронотоп»). Він зазвичай усвідомлюється дослідниками творчості, але, зазвичай, недостатньо повно. Нарешті, третій, досить добре усвідомлюваний чинник (хоч і поза належним зв'язком із двома попередніми), це соціокультурна дислокація креативності, тобто сфера застосування творчої

активності (наука, мистецтво, спорт, міжособистісні відносини, організація життя тощо).

У теоретичній частині особливий наголос зроблено першому з трьох зазначених чинників, оскільки він є ключовим, «глибинним» і найменше відрефлексованим теоретично. Ставлення між диференціюючою та інтегруючою креативністю, на переконання автора, виявляється сутнісним для розуміння феномену творчості в цілому: всі його смисли і значення, в принципі, є як окремі прояви, відтінки відносини між Д- і І-креативностями.

Спеціальний аналіз положень і висновків щодо типових рис обдарованих людей, які отримані в рамках найвідоміших сьогодні персонологічних теорій, показує, що одна з найважливіших відмінностей такого роду особистостей від інших полягає в особливому співвідношенні між «диференціюючим» і «інтегруючим» моментами в їх поведінці та характері. Обидва ці моменти у більшості з них, по-перше, сильно і виразно виражені, а по-друге, досить надійно врівноважені, доповнюють та компенсують один одного. У той час як у інших людей співвідношення між цими двома моментами є суттєво іншим.

Диференціююча та інтегруюча (Д- та І-) креативності взаємопов'язані, і відносини між ними відповідають повному спектру діалектичних способів взаємозв'язку - від радикальної відмінності та полярної протилежності до збігу та тотожності за певних умов та у певних контекстах. Новизна, що породжується Д-креативністю і виконує деструктивну функцію, в деякому іншому відношенні виявляється І-креативністю і тоді виконує, навпаки, конструктивну роль якоїсь системи іншого масштабу [1, с. 24].

Оптимальне поєднання Д- та І-креативностей визначається конкретним соціально-історичним контекстом, тобто раніше вказаним фактором «місце-час». В одних випадках (конкретна країна, епоха тощо) більш актуальною виявиться одна сторона креативності, в інших – друга, в третіх – вони обидві видаються однаково значущими і повинні врівноважувати один одного для досягнення індивідом максимального творчого результату. Обговорюваний чинник «місце-час» досить складним, комплексним. Він не лише «двоскладений», а й кожна з його складових частин, у свою чергу, багатоскладова. Говорячи, наприклад, про вплив «часу» на оцінку зробленого творчого результату, слід мати на увазі не

лише його відповідність вимогам «поточного моменту», облік «кон'юнктури», а й відповідність «традиціям», а також «прогнозу». Бо «час» - це не тільки «сьогодення», а й «минуле», і «майбутнє». Те саме можна сказати про складність, комплексність другої складової частини даного фактора – «місця». Бо під останнім можна розуміти як конкретну цивілізацію, а й країну, її регіон, окремий етнос тощо.

З двох взаємодоповнюючих сторін творчості – (Д- та І-креативності) характер сучасних загальносвітових проблем, а також основних соціальних процесів усередині нашої держави дають підставу визначити як провідну, ключову сторону саме інтегруючу, або І-креативність. Звідси випливає потрійна вимога до творчої, креативної діяльності людини: це вимога природо-, соціо- та культуроподібності. Перше (природовідповідність) має на увазі узгодженість креативності з фізичною природою людини. Друге (соціовідповідність) передбачає узгодженість креативної діяльності індивіда з конкретними соціальними обставинами.

Третє (культуровідповідність) передбачає максимально можливу гармонізацію новизни, нових результатів та способів діяльності з готівковою культурою даного суспільства, системою його норм та цінностей.

Особливу складність в умовах сучасної України представляє реалізація вимоги культуровідповідності творчості та новизни, що породжується ним. Це пояснюється багатоскладовістю, поліетнічністю, мультикультурністю, цивілізаційною різнорідністю, надмірною соціальною диференційованістю, поляризованістю українського суспільства. Нинішня криза суттєво посилила та посилила дію зазначених факторів. Давня суперечка в колах української інтелектуально-духовної та політичної еліти щодо оптимального шляху розвитку України, її соціально-політичної та духовної самоідентифікації, очевидно, не може бути вирішена за допомогою затвердження домінуючого становища однієї з «сторон» або «частин» цього надзвичайно складного соціуму (наприклад, за рахунок домінування певної етнокультур конфесії тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Суліменко О. Інноваційні підходи до управління професійним розвитком працівників закладу освіти. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 квітня 2019 року / МОН України, СумДПУ ім. А. С. Макаренка; Департамент освіти Сумської обл. державної адміністрації; [редкол.: А. А. Сбруєва, Т. М. Дегтяренко, С. Б. Кузікова та ін.].

Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2019. Т. 2. С. 22–25.
2. Товканець О.С. Менеджмент освіти в умовах глобалізації: завдання і перспективи розвитку. Педагогіка і психологія. 2018. № 3. – С. 23–32.

Тань Чжи
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ФОМУВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У формуванні дослідницької компетентності студентів можуть бути використані два основні канали: змістовний та процесуальний. Виявлено межі застосування цих каналів у формуванні дослідницької компетентності студентів. Перший шлях пов'язаний з виявленням та реалізацією (у формі навчального плану, навчальних програм та посібників тощо) педагогічних можливостей змісту освіти на різних рівнях його подання - від загальнотеоретичного до рівня конкретного студента. Зміст освіти, виконуючи практично всі функції освітнього процесу (навчання, виховання; розвитку), проте переважно відповідає за знаний компонент тієї чи іншої формованої якості особистості. Стосовно нашого дослідження це означає, що зміст освіти відповідальний за те, щоб студенти могли ознайомитися з основними знаннями про дослідження, дослідний процес, форми, методи та засоби його організації та ін. Цей канал, бажаний у випадках, коли вирішується зовсім нова, науково-педагогічна задача і для неї рішення у навчальних планах не передбачено відповідного змісту у вигляді навчальних предметів, модулів, факультативів та ін. У тих же випадках, коли у навчальному плані передбачено зміст освіти адекватне вирішуваній дослідницькій-проблемі, доцільніше акцентувати увагу на її вирішення; на пошуку можливостей другого каналу – процесуального. У цих випадках слід виявити та реалізовувати педагогічні можливості форм, методів та засобів навчання, адекватних поставленій проблемі. Цей шлях передбачає таку організацію навчального процесу, при якій учні включалися б у різні види діяльності та спілкування з метою не тільки формування знань та умінь, але набуття досвіду здійснення дослідницької діяльності, досвіду спілкування, самостійного вирішення проблем тощо.

Оскільки дослідницькі компетенції» припускають включення тих, хто навчається в дослідницькій діяльності з метою набуття

ними досвіду відповідної діяльності, остільки та застосовувані технології повинні бути орієнтовані на створення умов для формування у тих, хто навчається такого досвіду. Як відомо, основними видами діяльності є пізнавальна, мотиваційно-орієнтовна, перетворювальна, комунікативна, естетична діяльності. Кожна з цих видів діяльності може мати репродуктивний та дослідницький характер. Включення у ці види діяльності як активних і діяльних учасників з вирішення проблем, виконання дослідницьких завдань і проектів є необхідною умовою формування дослідницького досвіду, як характерної ознаки дослідницьких компетенцій [2, с. 46].

Виділено загальні вимоги до відбору технологій навчання, орієнтованих на формування дослідницької компетентності особистості: має діяльнісний і розвиваючий характер, особистісна і соціально-професійна орієнтованість, розвиток системного і гнучкого мислення, соціальної мобільності та адаптивності, вміння працювати в команді, здатності взяти на себе відповідальність, готовність взяти на себе відповідальність. Технології формування дослідницьких компетенцій різноманітні. Проведено порівняльний аналіз та виявлено теоретично педагогічні можливості окремих сучасних технологій навчання (контекстного, проблемного, модульного, концентрованого навчання) у формуванні дослідницької компетентності студентів. Ці можливості зумовлені такими ознаками виділених технологій навчання, як інтеграція теоретичного та практичного компонентів, розвиток творчого та критичного мислення, формування готовності до саморозвитку та самовдосконалення тощо.

Обґрунтовано, що технологія проектного навчання у підготовці майбутнього вчителя та формуванні його дослідницької компетентності в сучасних умовах висувається в ряд технологій, найбільш адекватні цілі та завданням педагогічної освіти. Пов'язано це, перш за все, з сучасними тенденціями розвитку нашого століття, відмінністю якого є його «всепронизлива проектність» [1, с. 45].

На основі аналізу різних точок зору виявлено зміст ключового поняття, «проект», під яким: ми розуміємо «завершений цикл продуктивної» діяльності: окремої людини, колективу, організації навчального закладу, підприємства»; «обмежена в часі цілеспрямована зміна окремої системи з встановленими вимогами;

можливими рамками витрати коштів та ресурсів та специфічною організацією». Виходячи» з трактування педагогічної технології, під проектним навчанням ми розуміємо технологію проектного навчання як більш-менш жорсткий алгоритм, взаємодії педагога та учнів, що ґрунтується на розробці та створенні під контролем педагога нових продуктів (матеріальних або інтелектуальних), які мають суб'єктивну; або об'єктивною новизною та мають практичне значення.

Виявлено суть проектного навчання, що полягає в тому, що той, хто навчається в процесі роботи над навчальним предметом, осягає реальні процеси, об'єкти тощо. Воно передбачає проживання учнем конкретних ситуацій подолання труднощів, залучення його до проникнення вглиб явищ, процесів та конструювання нових об'єктів. Проектна освіта вчить розвитку проектного ставлення до світу, власного життя, дозволяє поєднати навчальну, науково-дослідну та квазіпрофесійну діяльність майбутніх спеціалістів. Воно передбачає використання сукупності дослідницьких, пошукових, проблемних, групових методів, а також інтегрування рефлексивних, презентативних, дослідницьких, пошукових та інших методик.

Виділено вимоги до проектної діяльності учнів: суспільно-корисна значимість проекту, ринкова вартість та наявність певних споживачів; посильність проекту для тих, хто навчається у поєднанні з високим рівнем труднощів його виконання та вимогою високої якості одержуваного продукту (матеріального або духовного); активне застосування теоретичних знань з боку учнів, а також додаткове залучення наукової, довідкової та іншої літератури; економічних розрахунків, самостійної розробки проекту продукту, технології його отримання, плану дій щодо реалізації з урахуванням можливостей; наявність можливості колективної виробничої діяльності учнів; а також включення їх у виробничі та наукові колективи. Дотримання цих вимог дозволяє створити необхідні умови для того, щоб студенти могли набути, по-перше, досвіду діяльності, а, по-друге, поведінкових навичок у процесі вирішення реально значущих завдань і проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Падалка О. Економіка та менеджмент освіти: національний аспект. Директор школи, ліцею, гімназії. 2023. № 6. С. 40–52.
2. Панасюк В. Використання досвіду управління якості освіти. Підручник для директора. 2017. № 8. С. 42–51.

Цао Лей
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ЗМІ І ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ НА ВИХОВАННЯ МОЛОДІ

Мас-медіа та пов'язані з ними заклади культури здатні сьогодні впливати на суспільство значно більшою мірою, ніж державні інститути та політичні партії можуть впливати на виховання громадянської позиції у молоді. Технології створення нав'язливих образів та маніпулювання суспільною свідомістю досягли такого технологічного рівня, що дозволяє формувати «віртуальну реальність» в умах молоді. У такій «реальності» правдою є вже не те, що відбувається, а те, що про нього пишуть, говорять і показують засоби масової інформації. З цієї причини взаємини із засобами масової інформації перетворилися на одну з найбільш гострих проблем для сучасної педагогічної науки.

Засоби масової інформації, можливо, і не досягають великого успіху в тому, щоб розтлумачити людям, що думати, але вони успішно пояснюють їм, про що думати. У рейтингу тем, вартих суспільної уваги, педагогічна наука займає сьогодні найнижчі рядки суттєво поступаючись проблемам астрології, чудес ясновидіння і технологіям «зняття псування». У відповідь закономірні закиди українські мас-медіа дохідливо пояснюють громадськості, що у ринкової економіки наука сприймається як товар. І якщо попит має «мракобісся», то саме воно, а не наука, викидається на інформаційний ринок. А як головний аргумент на користь такого приниження науки, безумовно, є апеляція до «свободи слова».

Сучасна телевізійна культура та капіталістична економіка ідеально підходять один до одного, тому що зайняті зароблянням грошей. «Тонке налаштування» електронних засобів масової інформації на вирішення цього завдання виражається у формуванні «віртуального світу», що істотно спотворює реальність і дезорієнтує суспільство. У цьому світі ілюзія правди виявляється більшою за реальну правду. Сучасні засоби масової інформації стали для молоді якоюсь релігією, яка замінює загальну історію, національну культуру, справжню релігію, сім'ю та друзів. Вони діють як сила, що нав'язує своє уявлення про дійсність.

Посилення ролі засобів масової інформації пов'язане також з тією обставиною, що в сучасних суспільствах дуже велике значення соціального наслідування, заснованого на масовій інформації. Принципове значення при цьому мають пропорції між технологізованою інформацією, яка відтворює виробничу практику, та соціально-культурною інформацією, пов'язаною з діяльністю закладів культури. Нині в Україні склався явний перекіс на користь надспоживання розважальної продукції за недоживання практично цінних знань технологічного плану.

Це дуже негативно впливає масове поведінка. Справа в тому, що в умовах інформатизації суспільства «заробітну плату та ціни регулює вже не стільки співвідношення попиту та пропозиції, скільки групові імітації рівня та способу життя та відповідний їм тиск найбільш впливових та організованих груп».

У сучасних умовах завдання та головне призначення засобів масової інформації – стати центром суспільної та громадянської згоди, сприяти формуванню у громадян України необхідного для сучасного цивілізованого суспільства рівня культури.

Необхідно чітко приймати, що засоби масової інформації як інститут не винні у ситуації, що склалася. За все, що відбувається, несуть відповідальність сили, що стоять за ними, а також держава, покликана охороняти своїх громадян від будь-якого агресивного впливу. Немає законодавчої бази, яка задовольняє інтереси суспільства, а там, де відносини засобів масової інформації з суспільством нормативно врегульовані, законодавчі норми часто просто ігноруються. Не створено інструментів протидії руйнівному впливу з боку засобів масової інформації, не визначено критеріїв того, що «добре» чи «погано», «можна» чи «не можна», виходячи з норм моралі та моральності. Також не можна забувати, що кожна людська спільнота має свою систему цінностей, зумовлену історією країни та ментальністю громадян, вироблену досвідом попередніх поколінь і являє собою найбільш зручний та доцільний спосіб існування у конкретних умовах життєдіяльності. Тільки з огляду на всі чинники і беручи за основу українську систему ціннісних орієнтирів, можна розробити успішні механізми протидії деструктивному впливу засобів, що, в основному, моделюється за західними мірками [1, с. 315].

Дослідження показало, що в установах культури виховання громадянської позиції у молоді проходить найбільш ефективно у зв'язку з участю у багатьох видах суспільно корисної діяльності, створюючи реальні можливості для регулярного та вільного переходу від виконання одного виду діяльності до іншого.

Оскільки в теорії та практиці закладів культури зафіксовано, що молодь змінює свою природу лише в мережі, в якій вона сама бере участь у зміні соціального середовища, об'єктивних обставин, то зрозуміло, що проблема самодіяльної зміни діяльності вихованцями тісно пов'язана зі зміною ними та громадянської позиції. Тільки такий підхід можна вважати по-справжньому ефективним. Доведено, що ідеї, бажання, прагнення молодих людей виникають у процесі їхньої діяльності, через власний практичний досвід їхнього знання стають переконаннями, а останні стають стійкою рисою свідомості, реалізуючись у діяльності.

Як показує наше дослідження, організація зміни діяльності у колективах здійснюється у трьох різних «вимірюваннях»:

- «по горизонталі». Це найпростіший варіант зміни діяльності. Він проявляється в чергуванні різних занять, різних видів діяльності, пов'язаних з виконанням соціальних ролей. Це може бути чергування різних технологічних операцій молодою людиною, яка володіє суміжними професіями; чергування різних занять з різних напрямів діяльності у багатопрофільних аматорських об'єднаннях, клубах за інтересами, колективів художньої самодіяльності;
- «по вертикалі». Це зміна діяльності, пов'язана з участю в управлінні та самоврядуванні колективу, що здійснюється у чергуванні діяльності виконавця та керівника. Крім того, ця зміна діяльності може реалізовуватися в поступовому переході до управлінської діяльності все більш високого рівня, а також у переході від діяльності щодо поточного планування до діяльності з перспективного планування;
- «у часі». Здійснюється порівняно великі інтервали часу і характеризується не просто чергуванням видів діяльності, а якісним розвитком діяльності, зміною провідної діяльності (особистості та колективу) [2, с. 96].

Для нормальної життєдіяльності особистості та колективу, для їх розвитку необхідне здійснення зміни діяльності за всіма

перерахованими «вимірюваннями».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вахула Б. Я. Соціальні інтернет-мережі, їхні функції та роль у формуванні громадянського суспільства. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. 2012. №. 6. С. 311–319.
2. Григорова З. В. Нові медіа, соціальні медіа, соціальні мережі-ієрархія інформаційного простору. Технологія і техніка друкарства: збірник наукових праць. 2017. № 3. С. 93–100.

Сян Сюй
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

АКМЕОЛОГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ

Аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень показав, що професійна компетентність керівника інтегрує психологічні властивості особистості, мотиви, здібності, знання, уміння, ділові та особисті якості та є провідним показником продуктивності професійної діяльності.

Постійно прискорювані темпи інноваційного розвитку країни вимагають від керівників усіх галузей високого рівня розвитку професійної компетентності та здатності до швидкого якісного навчання, освоєння нових технологій, професіоналізму в діяльності, уміння працювати у команді різнопрофільних фахівців. Проте реалізація компетентнісного підходу у вищій школі не спирається на кінцевий результат підготовки фахівців та керівників та не враховує професійних моделей діяльності, що негативно позначається на професійній готовності студентів до майбутньої діяльності.

Важливим теоретичним результатом, який може бути використаний у подальших психолого-педагогічних та акмеологічних дослідженнях, є розгляд професійної компетентності керівника як системної, такої, що динамічно розвивається характеристики особистості (сукупність здібностей знань, умінь, ділових та особистісних якостей) та виділення її компонентів.

Акмеологічний моніторинг розвитку професійної компетентності у керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади та інноваційних організацій показав, що у продуктивних керівників зі збільшенням стажу управлінської діяльності відбувається

розвиток таких компонентів професійної компетентності, як: соціально-психологічна (ефективні комунікації, міжособистісне спілкування, вміння працювати у командах); акмеологічна компетентність (прагнення до самовдосконалення та саморозвитку), інформаційно-технологічна (уміння використовувати сучасні інформаційні технології); управлінська (організаторські можливості).

Продуктивні керівники структурних підрозділів інноваційних організацій мають більш високий рівень розвитку акмеологічної компетентності (прагнення саморозвитку і постійне навчання); управлінської (управління та координація, організаторські здібності); спеціальної (аналітичні здібності, стратегічне мислення, володіння професійними знаннями, ініціативність тощо); соціально-психологічної (формування команд, комунікації тощо).

Порівняльний аналіз графів моделей компетенцій керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади та інноваційних організацій показав два загальні ядра кореляційних плеяд, Однак змістовна структура зв'язків цих ядер різна:

- ефективні письмові комунікації у керівників структурних підрозділів органів виконавчої пов'язані з володінням електронним документообігом, організацією координації, ефективними комунікаціями з використанням інформаційних технологій; у керівників структурних підрозділів інноваційних організацій ядро кореляційної плеяди 12 (ефективні письмові комунікації) пов'язане з управлінням командою, організацією документообігу, систематизацією інновацій, саморозвитком із використанням інформаційних технологій, навчанням у команді;
- організаторські здібності у керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади пов'язані з організацією та координацією, управлінням якістю, а у керівників структурних підрозділів інноваційних організацій ядро кореляційної плеяди 16 (організаторські здібності) пов'язане з цілездійсненням, творчою організацією діяльності в команді, управлінням командою, управлінням командою, відповідального управління [2, с. 13].

У цілому нині параграф моделі компетенції керівників структурних підрозділів в інноваційних організаціях більш наповнений зв'язками, ніж параграф моделі компетенції керівників органів виконавчої.

Важливим науково-практичним результатом є виділення акмеологічних факторів, що забезпечують розвиток професійної компетентності, які включають професійно значущі якості: відбивають відносини до роботи (відповідальність, працездатність, орієнтація на якість і результат діяльності); що характеризують стиль поведінки та діяльності (цілеспрямованість, старанність, гнучкість поведінки, ініціативність); що належать до організаторської діяльності (інноваційність, організаторські здібності, організація роботи в команді, системний підхід до вирішення проблем); соціально-психологічні якості (робота у команді, лояльність, гнучкість поведінки, ділове спілкування, соціальна проникність); емоційно-вольові якості (наполегливість, самоконтроль, рішучість) [1, с. 157].

Акмеологічний моніторинг стилю мислення керівників дозволив виявити зміни у структурі стилів мислення продуктивних керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади та інноваційних організацій, що відбуваються у процесі професіональної діяльності та зумовлені її специфікою. Акмеологічний моніторинг показав, що у керівників зі стажем управлінської діяльності менше 3 років переважають реалістичний та аналітичний стилі мислення. Зі збільшенням стажу управлінської діяльності понад 5 років домінуючим стає реалістичний стиль мислення. У продуктивних керівників структурних підрозділів в інноваційних організаціях зі стажем управління менше 3 років домінують ідеалістичний та аналітичний стилі мислення. Зі збільшенням стажу управлінської діяльності понад 5 років домінуючим стає аналітичний стиль мислення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козлова О. Управлінська компетентність викладача ВНЗ як чинник інноваційних змін у Вищій освіті. Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції 3 грудня 2015 р.: у 4 ч. / МОН України, КЗ Сумський обласний ін-т післядипломної пед. освіти; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: С. І. Дегтярьов, О. В. Зосименко, І. Л. Кєжковска та ін.]. Суми: ВВП «Мрія», 2015. Ч. 1. С. 156–160.
2. Корольов Ю. Ефективний освітній менеджер – який він? *Освіта України*. 2017. № 32, 21 серпня. С. 13.

Цзя Фей
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СУЧАСНИХ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Вирішуючи завдання матеріально-фінансового та соціального благополуччя, сучасні компанії стикаються з масою проблем, характерних для ринкової економіки: конкуренцією, адміністративними бар'єрами, несумлінними партнерами, недостатністю чи недосконалістю законодавчої бази тощо. На тлі всіх цих зовнішніх ринкових, некерованих факторів, підприємці, які бажають збільшити вартість свого бізнесу, можуть досягти успіху, лише активно діючи на внутрішньому полі фірми, розвиваючи свої резерви, які об'єктивно впливають на зростання вартості бізнесу і не мають жорсткої залежності від зовнішніх умов. Одними з таких резервів є інтелектуально-креативні ресурси фірми, зумовлені показниками творчих здібностей персоналу організації.

Нині визначальна роль персоналу у житті організації незаперечна. Успіх будь-якої великої компанії базується виключно на використанні інтелектуальних можливостей її співробітників.

Організації поступово усвідомлюють важливий зв'язок між інтелектуально-креативним капіталом та фінансовими результатами компанії – зв'язок, який не здатні врахувати традиційні бухгалтерські методи. Компанії розуміють, що вона може виявлятися, а може й не виявлятися у конкретних показниках чи цифрах, що виражають цінність людського капіталу. Але, намагаючись кількісно визначити її, вони можуть зрозуміти, в чому полягає внесок у роботу компанії кожним із співробітників, наскільки вони віддані своїй роботі, що вони думають про компанію і яка ймовірність ризику, що вони звільняться. Часто в процесі оцінки людського капіталу компанії отримують корисне уявлення про свої організації та набувають важливу для роботи інформацію.

Усвідомлення значущості інтелектуально-креативного капіталу по суті означає визнання необхідності економічної оцінки творчих можливостей людини як головної дійової особи в наукомістких виробництвах, а також там, де є попит на інтелектуальні продукти та послуги. Соціальний та психологічний захист створює необхідні умови для його оптимального використання. Це

насамперед стосується охорони праці та здоров'я людини, забезпечення побутовими умовами та соціальними послугами.

Маючи перед собою чітко сформульовану мету та приступаючи до її досягнення, керівник вирішує складну соціальну та економічну проблему, кому доручити виконання тієї чи іншої роботи. Прагнення керівника ефективного виконання дорученої завдання який завжди збігається з інтелектуально-креативними можливостями співробітників (попри «мотиваційні чинники»). Тим паче складно говорити про ефективність обраного керівником шляху досягнення поставленої мети, коли робота є колективною.

При прийнятті управлінських рішень, необхідних для організації виконання будь-яких бізнес-планів, керівник (менеджер) повинен мати чітку інформацію про рівень інтелектуально-креативних можливостей кожного зі своїх співробітників. При цьому треба добре розуміти, що творче мислення відрізняється від раціонального. Останнє залежить від заздалегідь прийнятої системи категорій та понять, творче ж мислення означає формування нових категорій та понять [1, с. 72].

Вирішення цієї проблеми має починатися у відділі кадрів служби управління персоналом, коли претендент на вакантне місце приходить влаштовуватися до організації. Крім укладання трудового договору, що відображає прийняті в державі норми юридичних зобов'язань сторін, сьогодні стає необхідним складання паспорта інтелектуально-креативних ресурсів спеціаліста, що розробляється фірмою на базі такого нормативного акта як посадова інструкція, що дозволяє визначити не просто можливості творчого (або раціонального) мислення претендента. Тобто в ньому відображається не лише перелік робіт, що закріплюються за ним відповідно до затверджених посадових обов'язків, які він зобов'язаний буде виконувати, а й фактично можливий рівень прояву їм при цьому креативності, який визначається за допомогою коефіцієнта творчої енергії..

Справедливість оцінки вкладу кожним співробітником у досягнення економічних результатів діяльності організації є одним із важливих гарантів соціально-економічної стабільності та стійкості розвитку підприємства і, зрештою, соціального та економічного стану суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корольова І. Роль професійної рефлексії у фаховому становленні особистості майбутнього менеджера освітньої галузі. Вища школа. 2017. № 5/6. С. 69–77.

Дуань Їлон
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ТИПУ

В умовах ринкової економіки, що динамічно розвивається, і посилення конкурентних відносин адаптивність є властивістю, що визначає життєздатність будь-якої підприємницької структури. Організаційна структура управління, як форма адаптації діяльності організації підприємницького типу до змін довкілля, повинна модифікуватися з урахуванням оптимізації витрат ресурсів та часу.

Механізм забезпечення адаптивності реалізується підсистемою, що адаптує, за допомогою отримання, обробки та консолідації інформації про зміни зовнішнього середовища шляхом вибору заходів адаптаційного характеру. У цьому структурна адаптація реалізується шляхом формування адаптивної структури управління.

Процес реалізації механізму забезпечення адаптивності структури управління складається з кількох послідовних етапів: характеристика ринку, визначення конкурентних переваг, характеристика структури управління, що діє, визначення ступеня делегування повноважень і рівня централізації, оцінка діючої структури на адаптивність, формування адаптивної структури управління [1, с. 118].

Запропонована структура адаптивна для існуючих виробничих потужностей та номенклатури продукції. У разі збільшення обсягів виробництва необхідно повторно модифікувати структуру. При цьому рекомендується періодично сканувати систему керування адаптивними властивостями і при необхідності редагувати ослаблені зв'язки.

Сучасні тенденції розвитку адаптивних організаційних структур управління полягають у розвитку горизонтальних зв'язків, гнучких організаційних структур, внутрішніх ринків та стратегічних центрів прибутку. При цьому в організації підприємницького типу

звична моноструктура замінюється множинною організаційною структурою управління, що дозволяє використовувати переваги різних видів організаційних структур.

Одним із ефективних методів адаптивного управління організацією підприємницького типу є створення мережевих організацій, що дозволяють отримати переваги вертикальної інтеграції із збереженням вигод гнучкої горизонтальної структури.

Для надання адаптивних властивостей організації підприємницького типу слід враховувати фактори, що визначають адаптивність організаційної структури управління, і визначити кращий тип реакції організації, виходячи з характеристик управління та змін зовнішнього середовища.

Процес реалізації механізму забезпечення адаптивності структури управління складається з кількох послідовних етапів: характеристика ринку, визначення конкурентних переваг, характеристика структури управління, що діє, визначення ступеня делегування повноважень і рівня централізації, оцінка діючої структури на адаптивність, формування адаптивної структури управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H.I. Sullivan. Optimizing profitability in Herbulent // Long mangeplanning Oxford etc., 2023, № 5, p. 112-123.

Ціу Мін
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ФІНАНСОВІ ДЖЕРЕЛА ТА ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ОСВІТУ

Системна реалізація соціальних функцій економічного суб'єкта пов'язана з великомасштабними інвестиціями, які не приносять інвестору явної комерційної віддачі, але створюють умови для швидкого економічного зростання. Соціальні інвестиції, як і матеріальні блага, сприяють утворенню національного продукту, оскільки метою будь-якої економіки є задоволення людських потреб за допомогою матеріальних, духовних та інших благ.

Недостатні інвестиції та зниження людського капіталу можуть призвести до посилення проблем економіки та зниження рівня життя. У зв'язку з цим, сучасний розвиток суспільства можливий

лише за умови підвищення ролі соціальної сфери. Держава повинна розглядати соціальну сферу як системоутворюючу структуру та фактор відтворення. Тільки здорова, освічена, матеріально благополучна людина здатна оздоровити економіку. При цьому держава має забезпечити й приріст продуктивного потенціалу людини, що впливає на структуру та обсяг національного багатства країни.

Соціальні інвестиції у цьому розширеному трактуванні, представляють вкладення всіх інвесторів у соціальну сферу, створені задля посилення соціальної орієнтації економічної системи. Завданнями соціальних інвестицій є: досягнення екологічної безпеки, стимулювання економічного зростання, доцільний розподіл благ, забезпечення гарантованого рівня освіти та медичної допомоги, харчування, видача трансфертів, які потребують отримання мінімального гарантованого доходу [2, с. 55].

У вузькому трактуванні, до основних видів інвестицій у людини відносять вкладення в освіту, підготовку виробництва, охорону здоров'я, міграцію, пошук інформації про ціни і заробітки, виховання і догляд дітей.

Доведено, що при цьому фінансування інвестицій у людський капітал має двоєдину природу як процес вкладення фінансових засобів та ресурсів та як інструмент інвестиційної діяльності. У самому загальному плані всі види вкладень у людину, які можуть бути оцінені в грошовій чи іншій формі та носять доцільний характер, тобто, сприяють зростанню продуктивності праці та сприяють підвищенню доходів людини – це інвестиції в людський капітал. З іншого боку, основні форми діяльності, як то шкільна освіта, навчання на робочому місці, зміцнення здоров'я та збільшення запасу інформації щодо економіки – це інвестиційна діяльність, яка розвиває людський капітал.

Фінансування як вкладення ресурсів та фінансових засобів є попередня виробництво стадія формування людського капіталу, проте види діяльності, сприяють накопиченню людського капіталу - це вже безпосередній процес його виробництва, тобто, наступна стадія у межах загального процесу обороту людського капіталу.

Поряд з елементами людського капіталу, які потенційно визначають здатність працівника виконувати певні завдання (знання, навички, кваліфікація, досвід, здоров'я), структура людського капіталу включає і елемент, що відображає бажання виконувати

ці завдання. У зв'язку з цим як компонент інвестицій у людський капітал аналітично запропоновано включити витрати, пов'язані з мотивацією працівників до підвищення продуктивності та якості праці.

Зростає важливість не так зовнішніх, як внутрішніх стимулів – можливості самореалізації, задоволеності своєю справою, відчуття важливості роботи, досягнення особистого успіху тощо, що особливо характерно для висококваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим значна частина роботи з персоналом у компаніях сьогодні заснована на непрямому впливі на внутрішні стимули (проектування робочих місць, можливості додаткового навчання, просування по службі, участі у прийнятті рішень тощо). Це потребує значних витрат, які за своєю сутністю є інвестиціями, оскільки вони підвищують продуктивність та приносять фірмам додаткові доходи.

До інвестицій у людський капітал також належить і частина витрат на фундаментальні та прикладні наукові розробки, а також інноваційну діяльність. Адже в результаті розвитку науки не лише створюються нові інтелектуальні продукти, на базі яких потім з'являються нові технології та продукти, а й відбувається перетворення самих учасників цього процесу, які стають носіями нових знань та якостей.

Особливі зусилля необхідно спрямувати на те, щоб зробити освіту привабливою для інвесторів, включаючи підприємства та окремих громадян. Фінансова структура соціальних інвестицій представлена балансом вихідних та вхідних фінансових потоків соціальних інвестиційних проектів.

Вихідні фінансові потоки - це витрати інвесторів соціальних проектів, тому їх запропоновано назвати витратними фінансовими потоками. Ці фінансові потоки неоднорідні за цільовим призначенням та джерелами формування.

За цільовим призначенням вихідні чи видаткові фінансові потоки класифікуються на творчі та стабілізуючі витрати. Творчі вкладення у соціальну сферу мають на меті створення нових активів чи приріст вже створеного капіталу. Стабілізуючі вкладення спрямовані на підтримку досягнутого рівня капіталу, запобігають деградації активів у соціальній сфері, тим самим скорочують витрати, які довелося б зробити на повне відновлення втрачених соціальних активів [3, с. 60].

За джерелами формування вихідні фінансові потоки можуть бути бюджетними (регіональний, місцевий бюджет), позабюджетними (соціально відповідальні фонди, особисті доходи населення, корпоративні ресурси) та іноземними (гуманітарна допомога, цільові фонди).

Вихідні фінансові потоки можна класифікувати за видами соціальних інвестиційних проектів. Напрями соціальних вкладень дуже різноманітні, та їх основний зміст виявляється у двох формах: соціальні інвестиції у людський капітал та соціальні інвестиції у природні активи.

Вхідні чи доходні фінансові потоки соціальних інвестиційних проектів – це частина вигод від соціальних інвестицій, що набуває грошової форми. Це грошові доходи від вкладень у людський капітал та приріст національного багатства країни, який можна оцінити у грошовій формі. Існуючі методики оцінки природних активів, їхнє неринкове використання не дозволяє отримати достовірну величину дійсних вхідних фінансових потоків соціальних проектів.

Вигоди від соціальних інвестицій не обмежуються вхідними фінансовими потоками, а мають зовнішні (екстернальні) ефекти: соціальні, психологічні, культурні, моральні та інші, які важко піддаються кількісній оцінці.

Класична модель соціальних інвестицій, запропонована Г. Беккером, показала, що нерівність у розподілі людського капіталу, отже, і заробітків, може породжуватися як за попиту, і за пропозиції людського капіталу. Причому розкид у кривих попиту людського капіталу призводить до більш глибокої нерівності, ніж розкид у кривих реченнях людського капіталу. Але особливо нерівномірною структура заробітків виявляється у разі негативної кореляції між цими кривими, коли вихідці з більш забезпечених сімей мають у середньому та кращі здібності [1, с. 12].

Модель Р. Беккера охоплює нерівність доходів як від інвестицій у людський капітал, а й від власності (від отриманих у дарунок чи у спадок інших активів). Віддача від вкладень у людину в середньому набагато вища, ніж від вкладень у фізичний капітал. Однак у першому випадку вона зменшується зі зростанням обсягу інвестицій, тоді як щодо інших активів (нерухомість, цінні папери, банківські депозити тощо) зменшується мало або взагалі не змінюється. Звідси випливає оптимальна стратегія раціональних

сімей: спочатку інвестувати в людський капітал дітей, в їх загальну підготовку, оскільки віддача від цього порівняно вище, а потім, коли в міру убування вона зрівняється з нормою прибутковості інших активів, перемикатися на інвестування в них, з тим, щоб згодом передати їх дітям

Фінансові потоки соціальних інвестиційних проектів вирізняються високою темпоральністю, тобто, чутливістю до часу. У кожному соціальному інвестиційному проекті існує тимчасовий інтервал, на якому збільшення вихідних фінансових потоків забезпечує найвищу прибутковість проекту.

Фінансові потоки соціальних інвестиційних проектів мають властивість інтерференції. Вихідні фінансові потоки є «накладення» творчих і стабілізуючих вкладень, а вхідні – «накладення» інтернальних і екстернальних ефектів.

Ті знання і навички, які людина отримує в дитинстві і юності, більше не гарантують успіху на все життя. І навіть періодичне підвищення кваліфікації не є вирішенням проблеми. Потрібна безперервна освіта, з позиції якої процес навчання характеризується як постійний континуум життєвого циклу людини. Той освітній мінімум, який людина отримує у молодості, служить тепер лише основою для безперервної освіти. В інформаційному суспільстві постійно необхідні нові знання та навички, та їх перелік безперервно видозмінюється.

Звичайно, освітні системи повинні трансформуватися відповідно до нових реалій. Це означає, що система навчання має змінитися, як і управління нею. Освіта потребує більшого ресурсного забезпечення, а отже, зважаючи на обмежені можливості державного фінансування, критичне значення мають заходи щодо підвищення ефективності системи та забезпечення спільної участі широкого спектру суб'єктів у фінансуванні освітнього процесу. Саме з урахуванням цих принципів має проводитись реформа освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Забарна А. Особистісно зорієнтований освітній менеджмент. Відкритий урок: розробки, технології, досвід. 2021. № 12. С. 12–13.
2. Заєць О. Основні завдання управління освітою. Вища освіта України. 2018. № 2. С. 52–61.
3. Заєць О. Управлінські кадри освіти: проблема підготовки. Вища освіта України. 2017. № 4. С. 56–62.

Лінь Янь
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасній ринковій економіці інформаційні потреби ризик-менеджменту в освітніх організаціях являють собою необхідність у відомостях про ризики, фактори їх виникнення, етапи їх розвитку, ступінь схильності до ризиків діяльності організації, можливості і способи їх запобігання та компенсації. Вивчення функцій бухгалтерського та управлінського обліку дозволило обґрунтувати значимість облікової інформації як основного компонента обліково-аналітичного забезпечення. Задоволення потреби ризик-менеджменту у відомостях про ризики та пов'язані з ними аспекти представлено як удосконалення інформаційної функції бухгалтерського та управлінського обліку. Для задоволення інформаційних потреб ризик-менеджменту необхідно:

- знання суті проблеми (поняття та класифікація господарських ризиків);
- побудова послідовності процедур з інформаційного забезпечення та аналізу ризиків;
- формування облікового забезпечення аналізу ризиків;
- застосування аналітичних способів дослідження ризиків (методика аналізу господарських ризиків);
- забезпечення руху отриманої інформації (система взаємодії бухгалтерського та управлінського обліку та ризик-менеджменту);
- прийняття рішення щодо управління конкретними ідентифікованими господарськими ризиками [1, с. 9].

З метою деталізації, впорядкування та систематизації інформаційних ресурсів ризик-менеджменту було розглянуто сутність та класифікацію господарських ризиків. У дослідженні сформульовано поняття господарського ризику, як результату дії факторів та обставин, що виникають внаслідок економічної діяльності організації, які мають прямий чи опосередкований вплив на бухгалтерську звітність. При цьому було вивчено існуючі наукові підходи, що передбачають виділення загальних та специфічних господарських ризиків. За результатами дослідження було виділено

додаткові класифікаційні критерії. Основний критерій класифікації – індивідуалізація ризиків за ознакою сфери виникнення факторів обставин ризику, відповідно до яких виділено 7 груп ризиків – інформаційний, політичний, нормативно-правовий, ризик «людського фактора», фінансовий, форс-мажорний, організаційний. Додатковий критерій класифікації – уніфікація ризиків за ознакою ставлення до суб'єкта господарювання, відповідно до якого виділено 2 групи ризиків – зовнішні (зумовлені ймовірним характером зовнішнього середовища) та внутрішні (зумовлені ефективністю управлінських рішень) ризики.

У роботі дана характеристика особливостей та складу обліково-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту як особливої системи інструментів та методів ведення бухгалтерського обліку, що дозволяють формувати інформаційний ресурс для управління ризиками діяльності комерційної організації. Обліково-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту включає методичну, регламентуючу, аналітичну та документаційну складові.

Методична складова обліково-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту в комерційних організаціях включає бухгалтерську звітність, аудиторські висновки, інформацію нефінансового характеру, пояснювальні записки до бухгалтерської звітності, способи формування та розкриття інформації про ризики в обліку та звітності.

Регламентуюча – система нормативного регулювання бухгалтерського обліку та звітності, тобто міжнародні та національні стандарти фінансової звітності, правила (принципи) бухгалтерського обліку, положення щодо бухгалтерського обліку тощо.

Аналітична – сукупність математичних засобів та інструментів, методики аналізу ризиків.

Документаційна – форми внутрішньої бухгалтерської та управлінської звітності, що містять результат ідентифікації та оцінки ризиків.

Мета обліково-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту – збирання, узагальнення та аналіз інформації про господарську діяльність комерційної організації для здійснення ефективного управління ризиками.

Завдання обліково-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту:

- формування повної та достовірної інформації про діяльність організації, необхідної ризик-менеджерам;
- забезпечення інформацією внутрішніх користувачів комерційної організації, її оборот між зацікавленими фахівцями, ризик-менеджерами;
- документування інформації про наявність, динаміку господарських ризиків, їх вплив на діяльність організації, а також моніторинг;
- запобігання негативним результатам, пов'язаним з дією господарських ризиків [1, с. 9].

У роботі вивчено існуюче обліково-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту у комерційних організаціях. Завдання отримання інформації для цілей управління ризиками є важливим, оскільки її результати використовуються на всіх наступних етапах ризик-менеджменту. Тому при формуванні та використанні бухгалтерської інформації, коли істотну роль відіграє фактор невизначеності, що неминуче виникає в реальних умовах господарювання, важливе значення має дотримання певної обережності, що реалізується в одному з принципів бухгалтерського обліку. Якість обліково-аналітичної інформації залежить від джерела одержання (внутрішнього чи зовнішнього), а також від форми подання (візуальної, документальної чи усної):

- інформація, отримана із зовнішніх джерел (від третіх осіб), краще отриманої з внутрішніх джерел;
- інформація, отримана з внутрішніх джерел, є більш надійною, якщо існуючі системи бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю є ефективними;
- інформація переконливіша, якщо вона отримана з різних джерел, які при цьому не суперечать один одному;
- облікова інформація, що формується безпосередньо бухгалтером, більш надійна, ніж отримана від спеціаліста з ризик-менеджменту;
- аналітична інформація, що формується безпосередньо ризик-менеджером, більш надійна, ніж отримана від бухгалтера;
- документована інформація краща, ніж візуальна, усна [2, с. 8].

За результатами дослідження було зроблено висновок, що існуюче обліково-аналітичне забезпечення ризик-менеджменту в організаціях мало, характеризується відсутністю системності та

комплексності інформаційних ресурсів з метою управління господарськими ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайченко О. Розвиток професійної майстерності менеджерів освіти. Управління освітою. 2023. № 23, грудень. С. 9–10.
2. Іценко В. Нові інформаційні технології в управлінні закладами освіти. Директор школи. 2022. № 44, листопад. С. 5–9.

Каріна Ткаченко
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

КОМАНДНО-КОЛЕГІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ ЯК ФАКТОР ЯКОСТІ ОСВІТИ

Командно-колегіальне управління є феноменом взаємодії педагогів, адміністрації, батьків та учнів і виявляється у створенні освітнього середовища, яке полягає в системі освітніх результатів, освітнього процесу та особливої атмосфери співробітництва чи особливого рівня взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Основним елементом такого освітнього середовища є особливий рівень взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, який забезпечує особливі умови реалізації освітнього процесу та високі освітні результати. Такий рівень взаємодії виявляється у наступному: у неформальній та відкритій атмосфері; у тому, що конфлікти та розбіжності у педагогічному колективі центруються навколо ідей, а не особистостей; у тому, що члени педагогічного колективу мають спільні педагогічні цілі, цінності та завдання, та прийняття рішень ґрунтується на злагоді, а не на більшості голосів.

Командно-колегіальне управління школою дозволяє створити такі умови освітнього процесу, які призводять до підвищення якості освіти, що виражається, по-перше, у показниках продуктивності діяльності освітньої установи (успішність, якісна успішність, середні бали незалежного тестування). По-друге, у варіативності освіти та задоволеності освітнім процесом (послуг). По-третє, виявляється у підвищенні статусу освітнього процесу.

Описаний нами феномен командно-колегіального управління ліцею виникає у разі особливих умов освітнього процесу, підвищеним рівнем інтелекту, професіоналізму та культурного рівня педагогів та батьків. Для того, щоб командно-колегіальне

управління могло бути реалізовано в умовах функціонування звичайної освітньої установи, ми створили систему командно-колегіального управління, яка відрізняється більшою технологічністю та жорсткістю. Саме це дозволило ефективно застосовувати її за умов загальноосвітньої школи.

При цьому особливості командно-колегіального управління полягають у таких моментах:

- створено ієрархічна структура команд різного рівня від адміністрації до педагогів;
- управлінський вплив заснований на лідерстві;
- управлінські рішення приймаються на основі експертного узгодження на відповідних рівнях управління. Командно-колегіальне управління, становлення та розвиток якого визначається його структурою та особливостями, є фактором якості освіти, насамперед у тому, що сприяє узгодженню між усіма учасниками освітнього процесу щодо освітніх цінностей та цілей. Це сприяє особливої організації освітнього процесу підвищення мотивації з досягненню освітнього результату й у кінцевому підсумку організації ефективного освітнього процесу [3, с. 110].

Перенесення ідей колегіальності управління до практики загальноосвітньої школи, створення та реалізація моделі командно-колегіального управління якістю освіти спричинило зміни взаємовідносини адміністрації педагогічного колективу, зміну ставлення вчителів до умов освітнього процесу та його результатів. Окрім цього, відбулася зміна ціннісних орієнтирів усіх учасників освітнього процесу.

Тим часом створення у школі командно-колегіального управління супроводжувалося деякими проблемами: поява всередині педагогічного колективу небажаної конфронтації на початковому етапі становлення нової системи управління; відторгнення ідей партисипативності з боку певної частини вчителів.

Таким чином, в ході дослідження вдалося сформулювати основні особливості командно-колегіального управління загальноосвітньою установою на підставі теоретичних положень сучасного менеджменту, такі як: вирішення педагогічних завдань та рефлексивне проектування освітнього простору здійснюється командами педагогів та адміністрації на основі експертного узгодження;

сформовано ієрархічну структуру управлінських команд різного рівня; управлінські рішення ухвалюються колегіально на відповідних рівнях управління; управлінські дії всіх рівнів засновані на лідерстві та орієнтовані на узгодження освітніх потреб учнів;

Для конструювання концепції цього виду демократичного управління загальноосвітньою установою ми виділили сукупність наступних положень:

- «команда педагогів», поняття, побудоване на основі уявлень командного менеджменту та соціолого-психологічного розуміння малої групи;
- «управлінський вплив, заснований на лідерстві», інше уявлення, засноване на синтезі різних теорій лідерства та положень теорії «влади»;
- «командне рефлексивне проектування освітнього простору», технологію, розроблену на підставі розуміння рефлексії в освітній діяльності та ідей партисипативності та субсидіарності [4, с. 68].

Ефективність командно-колегіального управління як чинника якості освіти проявляється за умови, що якість є сукупністю якості умов освітнього процесу, якості його результатів та якості міжособистісних відносин.

Модель командно-колегіального управління якістю освіти було нами представлено, у статиці, як ієрархічна командна структура управління школою, у якій лідери команд входять до складу команд вищого рівня і цим проектують задане бачення педагогічних проблем. У динаміці модель управління представляє процедуру командного рефлексивного проектування освітнього простору, яке передбачає узгодження освітніх цілей для кожного учня та створення сприятливих педагогіко-організаційних умов для її реалізації. Для обґрунтування моделі показано:

- ефективність лідерського управлінського впливу, що супроводжується використанням природних чинників впливу лідера на членів малої групи;
- ефективність командного прийняття рішень [1, с. 40].

Особливістю моделі командно-колегіального управління якістю освіти є можливість перенесення цієї моделі в управлінську практику інших шкіл. Для ефективного становлення розроблено прийоми впровадження та розвитку цього виду управління,

найбільш актуальні при переході від адміністративно-командного управління до більш досконалих демократичних форм:

- формування команд через висування лідерів груп у вже існуючих управлінських структурах;
- розвиток командного управління через розвиток «зрілості» членів команд;
- впровадження в управлінську практику командного методу прийняття рішень.

Ефективність моделі командно-колегіального управління може бути оцінена при аналізі умов, таких як:

- узгодження освітньої мети всіх рівнях управління;
- створення умов освітнього процесу, що сприяють досягненню поставленої мети;
- досягнення оптимального освітнього результату для кожного учня [2, с. 53].

У ході дослідження ми показали, що якість освіти, у контексті командно-колегіального управління означає співвідношення освітньої мети та освітнього результату і є сукупністю якості результату, якості освітнього процесу та якість міжособистісних відносин.

Ефективність командно-колегіального управління як чинника якості освіти розкрито під час аналізу узгодження освітньої мети між усіма основними учасниками освітнього процесу та аналізі ефективності вирішення педагогічних завдань спрямованих на досягнення цієї мети. Підставою для такого твердження є такі положення:

- специфіка командно-колегіального управління передбачає узгодження всіх учасників освітнього процесу щодо цінностей та цілей як умови узгодження напрямів діяльності;
- командно-колегіальне управління передбачає колективне прийняття педагогічних рішень, у якому керівник та підлеглі добре розуміють специфіку і характер прийнятого рішення, підлеглі мають велику мотивацію до реалізації прийнятого рішення, оскільки вони брали участь у його прийнятті;
- командно-колегіальне управління передбачає створення сприятливої та неформальної атмосфери в колективі, що сприяє вищому рівню взаємодії [3, с. 110].

Таким чином, узагальнюючи результати нашого дослідження можна зробити висновок, що гіпотеза дослідження знайшла теоретичне та експериментальне підтвердження.

Досвід даного дослідження може бути застосований для підвищення ефективності управління загальноосвітньою установою будь-якого типу та виду для підвищення якості освітніх послуг, що виражаються як освіта.

Тим часом, результати нашого дослідження виявили деякі особливості та проблеми впровадження в управлінську практику командно-колегіального управління якістю освіти:

По-перше, даний вид управління передбачає досить гнучку систему заохочення як морального, так і матеріального, у зв'язку з цим можуть виникнути проблеми, пов'язані з недостатністю фінансування, які можуть бути вирішені при запровадженні додаткових платних освітніх послуг, доходи яких, зокрема, можуть бути використані для додаткового фінансового забезпечення.

По-друге, соціально-економомічна ситуація у нашій країні зумовлює проблеми комплектування учительського колективу, які неминуче виникають при ротації педагогічних кадрів.

По-третє, для ефективного формування команд у рамках командно-колегіального управління необхідно розробити систему психологічного супроводу цього процесу, для запобігання проблемам, що неминуче виникають при інтенсивній перебудові управління.

По-четверте, перехід до командно-колегіального управління у школі має супроводжуватись інтенсифікацією роботи з батьківською громадськістю. При цьому можуть бути використані такі форми як Опікунська рада, Рада школи, рада профілактики, що створюється для роботи з батьками, які ухиляються від обов'язків виховання своїх дітей тощо.

По-п'яте, командно-колегіальне управління школою, що передбачає об'єднання вчительського колективу навколо основної педагогічної ідеї, не повинно ускладнювати інноваційну діяльність педагога, який вибрав для себе дещо інший напрямок розвитку.

По-шосте, лідерство керівника в контексті командно-колегіального управління, яке розуміється як системна групова категорія, не повинно обмежувати інші прояви лідерства. Директор школи має бути не лише лідером в управлінській команді, а й має бути лідером всього колективу школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутівщенко С. Моделювання як засіб підвищення ефективності програмно-цільового управління вищою освітою. Вища освіта України. 2022. № 4. С. 37–43.

2. Ващенко Л. Управління освітніми проектами. Підручник для директора. 2015. № 9/10. С. 50–58.
3. Вернидуб Р. Інституційний рівень управління якістю освіти. Директор школи, ліцею, гімназії. 2022. № 3. С. 108–111.
4. Вікторов В. Нові моделі управління освітою. Вища освіта України. 2015. № 2. С. 66–71.

Олександр Овчаренко
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

МОТИВ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В СТРУКТУРІ ОСОБИСТОСТІ І ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

На сучасному етапі становлення і розвинута психологічної науки увага все більшої кількості вчених привертають дослідження мотивації досягнення. Це пов'язано з тим, що в умовах переходу до ринкової економіки і зростання у зв'язку зі цим конкуренції і суперництва між людьми важливими стають особистісні, в першу чергу, мотиваційними властивостями конкурентів.

Однією з найважливіших мотиваційних властивостей є мотив досягнення успіху, який проявляється у прагненні досягати успіхів, перевершувати існуючі норми, виконувати роботу високому рівні якості скрізь, де є можливість виявити свою майстерність і здібності. Мотив досягнення успіху є позитивним фактором, що значною мірою визначає високу результативність у діяльності, що зумовлює позитивне ставлення до професії, ефективну психічну адаптацію, що спонукає до професійного самовдосконалення та особистісного саморозвитку, проведених «наслідків, включаючи сьогодення, показали, що мотив досягнення займає важливе місце в структурі особистості фахівців, які працюють у сферах підвищеної соціальної активності. Так, для сучасного менеджера високорозвинений мотив досягнення успіху є професійно значущою освітою, що визначає успішність та ефективність у сфері менеджменту та бізнесу

Ми вивчали особливості мотиву досягнення успіху у майбутніх менеджерів, досліджувались внутрішньо-особистісні структурні зв'язки мотиву досягнення успіху, то вплив на успішність діяльності. З'ясовувалися взаємозв'язки мотиву досягнення успіху з особистісно-професіональними якостями та включеністю майбутніх менеджерів у різні види позанавчальної професійно накрученої

діяльності в процесі навчання у виші.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновки:

1. Підтверджено гіпотезу про те, що високорозвинений мотив досягнення успіху є базисним, системотворчою властивістю особистості майбутніх ефективних менеджерів. Таке становище мотиву у структурі особистості студентів пов'язані з вимогами професійної діяльності.
2. Існує тісний взаємозв'язок мотиву досягнення успіху з особистісно-професійними якостями (висока самооцінка, впевненість у собі, авторитетність, інтервальний локус контролю, лідерські якості, низька особистісна тривожність), що забезпечують успіх та ефективність у сфері менеджменту та бізнесу.
3. Домінуючий мотив досягнення успіху сприяє прояву комунікативних та організаторських здібностей майбутніх менеджерів.
4. Розвинений мотив досягнення успіху тісно пов'язаний із включеністю студентів до різних видів позанавчальної професійно спрямованої діяльності (культурно-дозвільну, громадську, науково-дослідну), які за своїм змістом близькі до професійної діяльності менеджера.
5. Включеність майбутніх менеджерів у різні види позанавчальної професійно спрямованої діяльності впливає на структуру мотивації досягнення: сприяє зниженню мотиву уникнення невдач та підвищення мотиву досягнення успіху.
6. Дослідження показало, що у студентів, з переважним мотивом уникнення невдач, рівень розвитку особистісно-професійних якостей, організаторських та комунікативних здібностей залежить від їхньої включеності до різних видів професійно спрямованої діяльності [1, с. 46].

У нашому дослідженні розглянуто лише частину складної проблеми мотивації досягнення, подальша розробка якої може включати такі перспективні напрями, як вплив мотивації досягнення на професійне самовизначення, особистісне та професійне зростання, розкриття та реалізацію творчого потенціалу особистості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будзан Б. Бізнес-школа в умовах загострення конкуренції на ринку освіти в галузі менеджменту. Вища школа. 2025. № 2. С. 42–49.

Андрій Герасименко
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОРАЛІНІСНОГО КОМПОНЕНТА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Психологічні аспекти морального компонента управлінської діяльності слід розглядати на чотирьох рівнях функціонування моральної свідомості: лише на рівні суспільства, ділового середовища, організації та особистості менеджера. Центральною ланкою реалізації морального компонента в управлінській діяльності є поведінка менеджера у морально-забарвлених ділових ситуаціях, основою якого є моральна спрямованість менеджера. Нормальне функціонування морального компонента управлінської діяльності забезпечує: лише на рівні суспільства - соціальну відповідальність, зокрема формування моральних норм ділової комунікації, розвиток меценатства, прийняття відповідальності перед суспільством; на рівні ділового середовища – формування моральних стандартів ділової взаємодії як елементів ділової культури, формування довгострокових партнерських відносин; на рівні організації – формування моральних цінностей корпоративної культури, внутрішніх стандартів, які забезпечують безпеку та позитивну репутацію компанії, лояльність персоналу; на рівні особистості менеджера – моральну надійність, що забезпечує особистий авторитет та довіру до менеджера, професійне здоров'я, а також відсутність професійного маргіналізму [2, с. 30].

Уявлення про норми професійної етики у сучасних українських менеджерів сьогодні ще остаточно не сформовані. Найбільш нормами, що дотримуються, за результатами опитування менеджерів, є норми: «чесність, вірність слову у відносинах з підлеглими», «збереження комерційної таємниці підприємства», «розвиток підлеглих», «чесність по відношенню до конкурентів». При цьому менеджери більшою мірою схильні дотримуватися моральних норм у відносинах з підлеглими, колективом та суспільством, ніж у відносинах з організацією, партнерами та безпосереднім керівником.

До блоку якостей, які забезпечують моральну надійність менеджера, входять такі якості, як: моральна спрямованість у особистій та професійній сфері, впевненість у прийнятті рішень у

ситуаціях морального вибору, особистісні особливості (відповідальність і здатність до співпереживання, співчуття), відсутність орієнтації на заробляння грошей як провідного мотиву професійної діяльності.

Моральна спрямованість менеджера негативно взаємопов'язана із синдромом професійного вигоряння, саме компонентом деперсоналізації, що виявляється у порушенні відносин із людьми у процесі професійної діяльності. Низький рівень моральної спрямованості можна як причину, і як ознака деперсоналізації. Високий рівень моральної спрямованості виступає як чинник профілактики деперсоналізації, і як свідчення відсутності даного компонента вигоряння [1, с. 136].

Взаємозв'язок моральної спрямованості менеджера з емоційним виснаженням як компонентом професійного вигоряння неоднозначна: вплив високого рівня моральної спрямованості менеджера на розвиток вигоряння буде благотворним тільки в тому випадку, якщо вибір морально-позитивного рішення є наслідком відповідального обміркованого рішення емоційно зрілої, емоційно нестабільної, тривожної, високо чутливої особистості («незріла» моральна позиція, заснована лише на емоційності та чутливості) може створювати схильність до емоційного виснаження.

Здатність до раціонального обґрунтування морально-позитивних рішень негативно взаємопов'язана з емоційним виснаженням та властива емоційно стабільним менеджерам, задоволеним рівнем свого матеріального та фінансового забезпечення.

Соціальна відповідальність менеджера позитивно взаємопов'язана з відчуттям особистої ефективності, самооцінкою задоволеності роботою, негативно – з деперсоналізацією та провідною орієнтацією на заробляння грошей і проявляється у схильності до меценатства та вищої (загалом) оцінки факторів привабливості праці в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Day John Help managers create more effective reviews // HR magazine: strategies and solutions for HR professionals, August 2020. Vol. 45, No.8. -p.134-138.
2. Ethics has become a hot workplace topic // HR magazine: strategies and solutions for HR professionals, August 2022. Vol. 45, No.8. -p.30.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Збірник статей і тез
ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції

30 травня 2025 року, м.Суми

Підп. до друку 30.05.2025 р.
Формат 60х84/16. Гарнітура Cambria.
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 9,07.
Ум. фарб.-відб. 9,07. Обл.-вид. арк. 7,94.
Тираж 100 пр. Вид. №51.

Видавець і виготовлювач:
ФОП Цьома С.П. 40002, м. Суми, вул. Роменська, 100.
Тел.: 066-293-34-29.
Зам. № 26.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК, № 5050 від 23.02.2016.