

## Розділ I

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 37.091.53: 658.3.01

**Аніщенко Валерій Олексійович** – кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри фізики Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

*E-mail: anishchenko\_vo@mail.ru*

**Падалка Олег Семенович** – доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, перший проректор з організації навчально-виховної роботи і економіки Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова

*E-mail: andragogika@ukr.net*

### ФЕНОМЕН САМОНАВЧАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ПРОБЛЕМИ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

*Здатність навчатися швидше за своїх конкурентів,  
можливо, єдина стійка конкурентна перевага  
Арі де Гіус*

В умовах стрімких змін, що відбуваються і на ринку праці, і всередині організації, великого значення набуває здатність організації вчитися – швидко усвідомлювати контекст, що зазнав змін, і якнайкраще пристосовуватися до нього. Самонавчальні організації з'являються там, де людські ресурси і талант стають найбільш важливим фактором продуктивності й метою інвестицій. Зазвичай, це відбувається у тих випадках, коли гнучкість стає пріоритетом, а управління змінами – найважливішою метою управління і менеджменту.

Для нашого наукового пошуку важливе значення мають теорії особистості та її розвитку у діяльності (Б. Ананьєв, Л. Виготський, О. Леонтьєв, С. Рубінштейн та ін.), концепції організаційного розвитку й організаційної культури (К. Левін, Е. Шейн та ін.), концепції самонавчальної та інтелектуальної організації (Г. Джонсон, Д. Робі, П. Сенге, Т. Сталл та ін.), концепції інноваційного розвитку організацій (К. Арджирис, І. Нонакі, Х. Такеуті та ін.), а також результати наукових пошуків у галузі менеджменту, психологічних, педагогічних, економічних та інших наук.

Пропонуємо проаналізувати феномен самонавчальних організацій у контексті проблеми неперервної освіти. Передусім зазначимо, що основна ідея феномена «самонавчальний» полягає

в тому, що якщо організація хоче вижити в жорстких ринкових умовах, навчання персоналу має стати необхідною і суттєвою складовою стратегії її розвитку. Навчання у такій організації має бути актуальним, загальним, свідомим, неперервним, інтегративним і має здійснюватися на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. При цьому адміністративно-управлінський апарат компанії, організації повинен створювати такий клімат, в якому всі співробітники мали можливість систематично і продуктивно навчатися.

Акцентуємо увагу на тому, що терміносполуки «самонавчальні» дотримуються не всі дослідники порушеної проблеми. Численні науковці такі організації називають організаціями, що навчаються. Звідси можуть виникнути протиріччя в розумінні відмінностей між студіюючою і самонавчальною організацією. Як свідчить дослідження В. Дудяшової, Н. Нестерової [1], термін «самонавчається» є похідним від слова «самонавчання» і відрізняється від поняття «навчання». Навчання – це процес зовнішнього педагогічного впливу на людину з метою прищеплення їй певних якостей, не пов'язаний із застосуванням самою людиною набутого досвіду в подальшій практичній діяльності, як це має місце у випадку з самонавчанням. Водночас, самонавчання відбувається, головним чином, шляхом активної діяльності, а також методом проб і помилок, шляхом отримання знань про те, як краще діяти в тій чи іншій ситуації.

Ідею самонавчальної організації (Learning Organization) висунув Пітер М. Сенге. Ця ідея ґрунтується на припущенні про те, що компанії, організації зазнають змін, і їх керівники мають бути готові до несподіванок. З метою подолання таких несподіванок в організаціях має здійснюватися неперервне навчання персоналу як обов'язкова умова їх ефективності. Загалом теорія самонавчальних організацій почала формуватися у другій половині 80-х – на початку 90-х рр. минулого століття. Але ця проблема досліджувалася фахівцями ще у середині ХХ ст., які працювали в рамках системного підходу (організмична і соціотехнічна версії). Вони визначали організацію як «соціальний організм» або як «сутність, що має своє життя». Цей погляд набув подальшого розвитку у рамках школи організаційного розвитку й планованих організаційних змін, зокрема в таких теоріях і концепціях: теорія навчання вмінню вчитися (Г. Бетсон); теорія самооновлення (Дж. Гарднер); теорія організаційного оновлення (Г. Ліппі); концепція навчальних систем (Д. Шон); теорія організаційного навчання (К. Арджирис) та ін. За основу класичного розуміння самонавчальної організації прийнята т. зв. петля подвійного навчання, наявність якої є сутнісною ознакою цього типу організацій. Ознакою «петлі», у свою чергу, є те, що поряд із звичайним для будь-якої організації обов'язковим навчанням

персоналу, що є передумовою її діяльності (перша «петля» навчання), модель самонавчальної організації припускає другу «петлю» навчання, що являє собою цілеспрямований, організований і керований процес «рефлексії первинного дії» і самонавчання всіх співробітників організації.

Зазвичай самонавчальну організацію розглядають як компанію, що постійно відстежує цінний досвід з власної роботи, діяльності інших підприємств і ринкових змін у цілому, і використовує його для постійного вдосконалення по всіх напрямках своєї діяльності. А. Ідрісова слушно зазначає, що самонавчальна організація розвивається на основі інноваційздатна запроваджувати не лише готові (розроблені іншими організаціями) інновації, а й створювати власні [2, с. 218]. Водночас Пітер М. Сенге трактує організацію, що навчається, як місце, «в якому люди постійно розширюють свої можливості створення результатів, до яких вони насправді прагнуть, в якому плекаються нові широкомасштабні способи мислення, в якому люди постійно вчаться вчитися разом».

Зазначимо, що у літературних джерелах виокремлено відносно самостійні підходи, відповідно до яких по-різному потрактовано процес самонавчання персоналу:

- як адаптація до мінливих умов;
  - як процес формування спільного бачення подій і процесів;
  - як процес організованого отримання нових знань;
  - як процес навчання вищої адміністрації організації;
- як навчання в процесі інновацій;
- як процес поетапного навчання на різних фазах (життєвих циклах) організації.

Характерними *особливостями* самонавчальної організації є навчання на реальній інформації, своїми силами (можливе залучення інструкторів для навчання майбутніх наставників), неперервність навчання. Слід відзначити використання такої організаційної форми як спільнота практиків, що уможлиблює здійснення обміну неявними знаннями. Вважаємо за доцільне виокремити основні *ознаки* самонавчальної організації: гнучка й максимально плоска організаційна структура, партисипативний і навчальний підхід при виробленні організаційної стратегії, гнучкість системи винагород, доступність і вільний обмін інформацією та досвідом між усіма членами організації, контакти всіх членів організації із зовнішнім середовищем, зорієнтованість на освоєння досвіду інших організацій, поєднання основної діяльності членів організації з дослідницькими функціями; сприятливий для навчання та розвитку персоналу психологічний клімат. Науковий і практичний інтерес становить дослідження Н. Кипень. Дослідниця зазначає, що

самонавчальна організація як штучно створена організаційна система, функціонує на певних принципах [3, с. 245], серед яких – динамічність власне принципів роботи організації, які виробляються й удосконалюються шляхом набуття досвіду відповідно до змін і вимог зовнішнього середовища; домінування групової форми організації праці; удосконалення внутрішньофірмових комунікацій на основі активного залучення працівників до процесу прийняття рішень; спрямованість діяльності на розширення корпоративних знань.

Для перетворення компанії на самонавчальну не потрібні численні тренінги, консультанти. Аналіз літературних джерел на електронних носіях [4] свідчить, що реальна потреба будь-якої компанії в навчанні на 80 % може бути задоволена за рахунок власних сил і коштів. Для цього потрібні управлінська воля керівника і знання того, як саме вибудовується самонавчальна організація. Йдеться про 3 основні «стовпи», які доповнюють один одного.

I. Культура самонавчання. Навчання має стати основною цінністю у компанії. Це означає, що при доборі нових співробітників компанії оцінюватиметься насамперед їх схильність і прагнення до постійного навчання й розвитку. Обговорення питань, пов'язаних з проблемою навчання в компанії, має стати обов'язковим під час зборів і нарад так само, як й обговорення фінансових результатів діяльності. Коли культура самонавчання в компанії сформована, це означає, що постійно навчатися у ній визнається як необхідність.

II. Система самонавчання. Однією культури самонавчання недостатньо і без підтримки організаційної системи вона не виживе. Система самонавчання являє собою взаємопов'язаний комплекс організаційних, управлінських заходів, які стимулюють самонавчання. До таких заходів належать:

- система мотивації (бонусна частина заробітної платні частково залежить від навчання);
- система звітності (менеджери щоквартально зобов'язані надавати звіти керівництву щодо результатів навчання по відділах;
- інструменти самонавчання (майстерні якості, групи навчання дією, індивідуальний і груповий коучинг, інститути наставництва, сесії стратегічного розвитку, сценарний метод планування і т. д.);
- створення бази даних (систематизований досвід компанії, основні знання, рішення і методи роботи, яким навчилася організація).

III. Навички самонавчання. Не викликає сумнівів твердження про те, що вчитися потрібно вміти. Уміння вчитися – здатність отримувати максимальний цінний досвід з усього того,

що відбувається з людиною. У більшості людей уміння вчитися необхідно тренувати. Для цього використовуються спеціальні методи і прийоми. Отже, самонавчальній організації необхідна система тренінгів, спрямована на розвиток у працівників уміння вчитися, мотивації використовувати ефективні технології самонавчання [4].

Слід наголосити, що розвиток самонавчальної організації має бути цілісним, тобто включати в себе всі три компоненти – культуру, систему й навички. Вони підтримують один одного і дозволяють будь-якому бізнесу розвиватися стрімкими темпами, і при цьому з меншими ризиками, ніж у конкурентів.

Процес самонавчання організації має певні стадії:

1. Набуття знань – розвиток або створення навичок, набуття досвіду.

2. Обмін знаннями – поширення в організації набутих знань і навичок.

3. Використання знань – забезпечення широкого доступу до отриманих знань з тим, щоб вони могли використовуватися в нових ситуаціях.

Таким чином, в основу ідеї самонавчання покладено твердження про те, що організація має бути адаптованою до змін у навколишньому середовищі. В іншому випадку вона стає консервативною, що неминуче призведе до погіршення її становища на ринку. Це зумовлює висновок про те, що організації мають бути притаманні риси живого організму, здатного до самонавчання під впливом реакції навколишнього середовища на його дії. Діяльність самонавчальних організацій ґрунтується на культурі, системі й навичках самонавчання.

За нашим переконанням, особливості самонавчальних організацій доцільно вивчати у контексті інтердисциплінарних досліджень, в яких слід використовувати результати наукових пошуків у галузі менеджменту, соціологічних, педагогічних, психологічних наук, економіки й управління господарством та ін. Саме такий підхід, безперечно, є актуальним, прогностичним і перспективним для розвитку сучасної науки. У контексті нашого дослідження також перспективною для вивчення є проблема внутрішньофірмового навчання.

#### **Література**

1. Дудяшова В.П. Этапы становления самообучающейся организации / В.П. Дудяшова, Н.А. Нестерова // Вестник КГТУ. – Кострома : Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2006. – Вып. 14. – С. 109-112.

2. Идрисова А.Р. Формирование самообучающейся организации в системе государственного управления: дисс. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Альбина Раисовна Идрисова. – Казань, 2006. – 246 с.

3. Кипень Н.А. Организационно-методическое обеспечение формирования и развития самообучающейся организации: на примере

Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. Випуск 1 (8) 2014

промышленного предприятия: дисс. ... канд. экономич. наук: 08.00.05 / Надежда Александровна Кипень. – Кострома, 2007. – 260 с.

4.3 столпа самообучающейся организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: 11.02.2014 <<http://www.business-person.ru/lider/47/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.

**Анищенко Валерий Алексеевич** – кандидат физико-математических наук, доцент кафедры физики Нежинского государственного университета имени Николая Гоголя

E-mail: [anishchenko\\_vo@mail.ru](mailto:anishchenko_vo@mail.ru)

**Падалка Олег Семенович** – доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент НАПН Украины, первый проректор по организации учебно-воспитательной работы и экономики Национального педагогического университета имени М.П. Драгоманова

E-mail: [andragogika@ukr.net](mailto:andragogika@ukr.net)

### **ФЕНОМЕН САМООБУЧАЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В КОНТЕКСТЕ ПРОБЛЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** В статье проанализированы теоретические аспекты деятельности самообучающихся организаций в контексте проблемы непрерывного образования. Осуществлен терминологический анализ понятия «самообучающаяся организация». Изложена краткая история развития теории самообучающихся организаций. Охарактеризованы основные признаки самообучающейся организации. Акцентировано внимание на том, что деятельность самообучающейся организации основывается на культуре, системе и навыках самообучения.

**Ключевые слова:** самообучающаяся организация, обучающаяся организация, непрерывное образование, образование взрослых.

**Anischenko Valeriy** – Candidate of Physical-Mathematical Sciences, Associate Professor of the Physics Department, Nizhyn Gogol State University

E-mail: [anishchenko\\_vo@mail.ru](mailto:anishchenko_vo@mail.ru)

**Padalka Oleg** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Member-Correspondent of NAPS of Ukraine, First Vice-Rector on Organising Educational Work and Economics, M. Drahomanov National Pedagogical University

E-mail: [andragogika@ukr.net](mailto:andragogika@ukr.net)

### **PHENOMENON OF SELF-LEARNING ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF CONTINUOUS EDUCATION PROBLEM**

**Summary.** The article analyzes theoretical aspects of a self-learning organization in the context of continuous education. Terminological analysis of "learning organization" concept has been carried out. The main difference between a learning and self-learning organization in the context of teaching characteristics is maintained. Brief history of a self-learning organization theory is described. Basic features of a self-learning organization are characterized (flexible and maximum flat organizational structure, training and participative approach in the development of organizational strategy, flexible reward system, availability and free exchange of information and experience of all organization

members, contacts of all members of the organization with the external environment, focus on the mastering of other organizations experience, combining primary activity of members with research functions; favorable psychological climate for personnel training and development). It is proved that the activities of a self-learning organization are based on culture, system and self-learning skills. The attention is focused on the fact that a self-learning organization appears wherever human resources and talent are the most important factors in productivity and the purpose of investment.

**Key words:** self-learning organization, learning organization, continuous education, adult education.

#### **Bibliography**

1. Dudjashova V.P. *Jetapy stanovlenija samoobuchajushhejsja organizacii* / V.P. Dudjashova, N.A. Nesterova // *Vestnik KGTU. – Kostroma : Izd-vo Kostrom, gos. tehnol: un-ta, 2006. – Vyp. 14. – S. 109-112.*

2. Idrisova A.R. *Formirovanie samoobuchajushhejsja organizacii v sisteme gosudarstvennogo upravlenija: diss. ... kand. sociol. nauk: 22.00.08 / Al'bina Raisovna Idrisova. – Kazan', 2006. – 246 s.*

3. Kipen' N.A. *Organizacionno-metodicheskoe obespechenie formirovanija i razvitija samoobuchajushhejsja organizacii: na primere promyshlennogo predprijatija: diss. ... kand. jekonomich. nauk: 08.00.05 / Nadezhda Aleksandrovna Kipen'. – Kostroma, 2007. – 260 s.*

4.3 stolpa samoobuchajushhejsja organizacii [Elektronnij resurs]. – *Rezhim dostupu: 11.02.2014 <<http://www.business-person.ru/lider/47/>>. – Zagol. z ekranu. – Mova ukr.*

#### **УДК 378:364-781.5004-052**

**Артеменко Інна Едуардієна** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії і технології соціальної роботи Інституту соціальної роботи і управління Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова

*E-mail: i\_artemenko@ukr.net*

#### **ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ**

В умовах сучасної системної кризи українського суспільства підвищується рівень агресивності і насильства в сім'ї, збільшується кількість безпритульних і «дітей вулиці», зростає рівень безробіття, знижується рівень життя більшості громадян України, збільшується кількість алко, наркозалежних та ВІЛ- інфікованих. За таких умов значно зростає роль соціальної роботи як виду професійної діяльності а менеджмент соціальної роботи виступає важливим елементом формування мережі соціального обслуговування, соціального захисту та соціальної підтримки населення України. Відповідно підвищуються вимоги і до самого менеджера соціальної роботи як до професіонала.

Розвиток соціальної роботи як професійної діяльності