



УДК 374.7



Армейська Л. В.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ СІЛЬСЬКИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

**А** *Висвітлені найважливіші умови модернізації системи освіти й підвищення її якості, що є одним із ефективних напрямів діяльності керівників навчальних закладів, де провідну роль відіграє рівень правової компетентності управлінців. Розкрито концептуальний і технологічний зміст мотиваційного програмно-цільового управління (МПЦУ); показана його значимість при розв'язуванні проблеми формування правової компетентності керівників навчальних закладів.*

**Ключові слова:** правова компетентність, мотиваційне програмно-цільове управління, флексибільність, мотивація слухачів, система андрагогіки, афільована програма, авторська творча майстерня, професійна мобільність, норма-зразок, технологія «бенчмаркінг».

**Вступ.** Кардинальні зміни в житті нашого суспільства, що протікають в умовах духовно-моральної кризи, істотно відбилися й на українській школі. Отримавши можливість для творчості розвитку, освітяни шукають нові шляхи адаптації, у тому числі й через знання й грамотне використання керівниками освітніх установ знань правових основ трудового, цивільного, сімейного законодавства, знань нормативно-правових актів і вміння застосовувати їх на практиці. Однією з найважливіших умов реформування системи освіти й підвищення його якості є ефективна діяльність керівників освітніх установ, де істотну роль відіграє рівень їхньої правової компетентності. Відбуваються істотні зміни характеру освіти (його цілей, змісту), які все більш явно спрямовані на нову парадигму, зорієнтовану на освоєння компетенцій в освітньому процесі.

Аналіз сучасного стану практики реформування системи освіти свідчить про затребуваність компетентних керівників у правовому відношенні [2]. Вирішенню цієї проблеми, на наш погляд, буде сприяти реалізація мотиваційного програмно-цільового забезпечення формування правової компетентності керівників навчальних закладів сільської місцевості.

У процесі управлінської діяльності багато керівників навчальних закладів сільської місцевості відчувають нестачу правових знань (правова криза), породжена невідповідністю між новою правовою базою у сфері освіти, яка передбачає формування правової компетентності, і справжнім рівнем її в керівників вищезазначених навчальних закладів.

Міністерство освіти і науки України акцентує

увагу на наказі № 665 від 01 червня 2013 року «Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів», де в розділі «Кваліфікаційні характеристики посад педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів та установ освіти» визначені складові компетентності керівників освітніх установ: професійна, інформаційна, комунікативна компетентності, де правова компетентність виділяється як складова професійної, що визначає актуальність цієї статті.

У вітчизняній і зарубіжній педагогічній теорії й практиці накопичений певний досвід із підготовки керівників навчальних закладів до формування правової компетентності. У той же час аналіз досліджень свідчить про те, що існуючі підходи й методи не вирішують повністю проблему підготовки керівників навчальних закладів сільської місцевості до формування правової компетентності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність і зміст компетентнісного підходу й практика його впровадження в підготовку різних фахівців розглянуті в працях В. Байденко, Н. Гришанова, Е. Зеєра, В. Іщенко, Б. Коломієць, Ю. Татура, В. Шадрікова.

Значний внесок у реалізацію проблеми формування й розвитку правової компетентності в системі освіти в аспекті розробки явних ознак, елементів, складових поняття «компетентність» зробили такі науковці: С. Вершловський, В. Кричевський, Ю. Кулюткін, В. Онушкін, М. Чошанов. Різні аспекти проблеми формування професійної компетентності й правової підготовки керівників

у системі післядипломної освіти були предметом дослідження В. Сластьоніна, Т. Глінкіна, О. Атласова.

Загальні аспекти правової діяльності керівників представлені в роботах С. Алексеева, В. Лазарева. Питання правозастосування в педагогіці знайшли місце в наукових роботах А. Нікітіна, М. Саприкіної, Н. Яковлевої. У той же час аналіз досліджень свідчить про те, що існуючі підходи й методи не вирішують повністю проблеми підготовки керівників навчальних закладів сільської місцевості до формування правової компетентності. На наш погляд, у їх підготовці не приділяється достатньо серйозної уваги формуванню мотиваційної готовності керівників в аспекті правової компетентності. У зв'язку з цим найважливішим є пошук активних методів формування правової компетентності керівників навчальних закладів сільської місцевості.

Особливо це стосується формування правової компетентності в системі післядипломної освіти, де, на нашу думку, необхідно використовувати такі освітні технології, які б ураховували як мотиваційний, так і технологічний аспекти. Крім того, важливо дотримуватися гуманістичних принципів при організації підготовки керівних кадрів навчальних закладів усіх типів і форм власності, а також особливу увагу приділяти керівникам навчальних закладів сільської місцевості.

Таким гуманістичним ідеям і принципам відповідає концепція мотиваційного програмно-цільового управління (МПЦУ), розроблена І. Шалаєвим. Концепція МПЦУ отримала подальший розвиток у працях Л. Цернікеля, Ю. Березуцького, Г. Вороніної, Ю. Манюшкіної, Т. Колябіна і багатьох інших дослідників. Однак у сучасних наукових працях, присвячених проблемі мотиваційного програмно-цільового управління, не висвітлюється питання використання методології щодо формування правової компетентності при підготовці керівників навчальних закладів, особливо це стосується керівників навчальних закладів сільської місцевості.

На загальнонауковому рівні основу дослідження становлять концепції людини як суб'єкта діяльності, особистості та індивідуальності (Л. Виготський, С. Рубінштейн, К. Альбуханова-Славська, Б. Афанасьєв); теорії розвитку особистості (О. Леонтьєв); теорія правової діяльності (В. Алексеев, В. Нерсеянц).

На конкретно-науковому рівні: теорія мотиваційного програмно-цільового управління (І. Шалаєв); компетентнісний підхід (Дж. Равен, В. Загвоздкін, Б. Хасан, А. Хуторський); дослідження з проблем діагностики та розвитку пізнавальних мотивів у навчальній діяльності (Н. Кузьміна, А. Маркова, Г. Щукіна).

**Мета статті** полягає в тому, щоб розкрити концептуальний і технологічний зміст мотиваційного програмно-цільового управління, показавши його значимість при вирішенні проблеми формування правової компетентності керівних кадрів навчальних закладів сільської місцевості.

**Вклад основного матеріалу.** У структурі готовності керівних кадрів навчальних закладів до

формування правової компетентності в системі післядипломної освіти окреслюємо такі компоненти: мотиваційний, змістовний та операційний. Незважаючи на тісний зв'язок аспектів професійної готовності, існує певна підпорядкованість між ними. Активно на курсах підвищення кваліфікації використовуємо сучасну технологію – бенчмаркінг як інструмент управління якістю освіти.

Відштовхуємося від такого положення, що європейські країни мають високі та достатньо високі результати в міжнародних порівняльних дослідженнях освіти PISA (PISA – Міжнародна програма оцінювання грамотності читання, математичної і природничо-наукової грамотності 15-річних школярів), що не може не свідчити про високий рівень підготовки учительського корпусу та постійний процес неперервного їх навчання. Це спонукало нас звернутися до матеріалів конференції учителів, які проходили під егідою Ради Європи, а також вивчити систему післядипломної освіти деяких європейських країн з метою визначення бенчмарок та їх значимість при вирішенні проблеми формування правової компетентності керівників навчальних закладів сільської місцевості. За матеріалами конференції «Професійний образ й етос учителів» (квітень, 2014, Рада Європи, Страсбург), зосередили увагу на Учительському маніфесті для XXI ст. «Освіта – для змін. Зміни – для освіти», де викладені положення про професійну компетентність педагогів, які стали одними з провідних у нашій діяльності.

«Для багатьох поколінь дітей школа була місцем, де вони отримували доступ до визнаних і підтверджених (академічних) знань: знання та управлінський досвід передавався майстром, яким він володів, учням, котрі ним не володіли, та мали його здобути. Ця вертикальна передача, локалізована в часі, сильно модифікована сьогодні щодо кількості джерел знань і необхідності неперервної освіти. Знання та педагогічний досвід більше не можуть розглядатися, як визначений капітал, «багаж», що набутий на початку життя, в школі. Це неперервний потік, масштабний, не обмежений одним місцем і такий, що продовжується протягом життя. Для керівних кадрів навчальних закладів усіх типів і форм власності на курсах підвищення кваліфікації звертаємо особливу увагу на:

- створення та підтримку особистісного та колективного досвіду;
- доступ до можливостей розвитку всіх компетентностей, у тому числі правової.
- організаційні й матеріальні умови, що дають можливість для сумісної роботи;
- працювати над протиріччями між незалежністю вчителя («академічна свобода», правова культура) та роботою в команді.

Важливо планувати якість педагогічної освіти як освіти протягом життя в перспективі. Це може бути досягнуто тільки шляхом політики неперервного професійного розвитку, який ефективно підтримує керівник навчального закладу, готовий і спроможний упроваджувати інновації у навчальному закладі.

Якщо б керівники навчальних закладів (як управ-

лінці) та педагогічні працівники відводили більше часу для таких заходів, то можна було б суттєво зробити більше, аби допомогти молодим людям розвиватися й навчатися в класах (формальна освіта), у процесі позашкільних заходів (неформальна освіта) та в самостійному – у деяких випадках цифровому контексті (інформальна освіта)».

Під час пошуку benchmark звернулися також до кращих зразків післядипломної освіти європейських країн.

Таким чином, після ознайомлення зі вказаними benchmarks та їхнього аналізу визначили шляхи поліпшення навчального процесу на курсах підвищення кваліфікації заради підвищення якості освіти, а саме: проектування й здійснення сукупності управлінських процедур «занурення» слухачів у процес «вирощування» нового досвіду чи перебудови позиції щодо своєрідного творчого сценарію, формування внутрішньої мотивації та її здійснення, організація практичної діяльності керівників освітніх навчальних закладів відповідно до норми-зразка.

Важливою складовою компетентності сучасного керівника та педагога є професійна мобільність [9]. У системі неперервної освіти використовуємо інструменти бенчмаркінгу для формування правової компетентності керівних кадрів сільських навчальних закладів через упровадження теоретичних основ мотиваційного програмно-цілового забезпечення. Під час навчання на курсах підвищення кваліфікації у формі Авторської творчої майстерні залучаємо кращих учителів регіону, які мають власні напрацювання з певної професійно значущої тематики, і саме до яких виявили цікавість інші педагоги.

Необхідною змістовою складовою сучасної післядипломної освіти є включення європейського аспекту, виміру. В освітніх програмах підвищення кваліфікації педагогічних працівників обов'язково присутні теми: «Євроінтеграція України: проблеми та перспективи», «Демократія і етнокультурна багатоманітність», «Геополітичні та геоекономічні аспекти євроінтеграції України», «Демократичні принципи функціонування політичної системи і влади» [6].

З 2015 р. «Харківська академія неперервної освіти» розширила можливості педагогічних працівників області щодо доступу до європейського освітнього простору, а також з'явилися нові можливості щодо формування правової компетентності. Між Академією та Швейцарською Школою Бізнесу в Монтріо (Swiss Montreux Business School) була укладена угода про співпрацю, згідно з якою наші слухачі у разі їх навчання за афільованою програмою зможуть отримати диплом цього навчального закладу.

Постійно залучаємо керівні кадри до участі у різноманітних проектах і семінарах з міжнародною участю. Так, зараз бачимо всі можливості аби залучити керівні кадри регіону до навчання у Літній школі за програмою Ради Європи «Песталоцці», яка буде працювати в Академії післядипломної освіти м. Бад Вільдбад (земля Баден-Вюртемберг) у Німеччині.

Також активно співпрацюємо із колегами у межах заснованого у минулому році Українського відкритого університету післядипломної освіти (УВУПО) – першого в Україні навчального закладу за типом розподіленого університету, який, реалізуючи освітню політику держави щодо оптимізації мережі вищих навчальних закладів, забезпечуватиме розроблення й упровадження інноваційних підходів до підвищення кваліфікації, перепідготовки, спеціалізації та стажування керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників, фахівців інших галузей.

Так, вітчизняні та зарубіжні психологи (О. Леонтьєв, Л. Божович, Е. Мейо, Ф.Тейлор та ін.) однозначно стверджують, що в основі будь-якої діяльності особистості лежать мотиви поведінки людини. Мотив (від лат. movere – приводити до діяльності, пов'язані із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта і визначають її спрямованість).

Ф. Тейлор [7] – визнаний родоначальник наукового управління підприємствами – менеджменту. У книзі «Принципи наукового менеджменту» розглядаються основні елементи відомої «системи Тейлора».

Основоположник, «школи людських відносин», створеної в 30-х роках минулого століття, соціолог і психолог Е. Мейо [5] відзначав, що люди, головним чином, мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки своїм відносинам з іншими людьми. Мотиви, таким чином, стимулюють людину до діяльності. На цій підставі принцип психології про провідну роль мотивів у діяльності особистості може бути покладено в основу розгляду деяких аспектів підготовки керівників навчальних закладів щодо формування правової компетентності.

У психологічній літературі вченими (Ф. Тейлор, Е. Мейо, Н. Витку) виділяються наступні групи мотивів: соціальні, професійні, пізнавальні, особистісні (об'єднують перші три). Така класифікація дозволила нам дослідити ставлення керівників навчальних закладів усіх типів і форм власності до проблеми формування правової компетентності та її ролі в управлінській діяльності.

Говорячи про мотивацію навчальної діяльності, А. Маркова [4] виділяє наступні типи ставлення до навчання: негативне, байдуже (або нейтральне) позитивне (аморфне), позитивне (пізнавальне, ініціативне, усвідомлене), позитивне (особистісне, відповідальне, дієве). Аналізуючи ці типи ставлення до навчання, особливу цінність у контексті нашого дослідження набуває прагнення до позитивного (особистісного, відповідального, дієвого) стосовно того, хто навчається в системі андрагогіки. На думку вченого характеризуються вони наступними моментами: співвідпорядкованістю мотивів і їх ієрархією; стійкістю й неповторністю мотиваційної сфери; збалансованістю та гармонією між окремими мотивами; вміннями ставити перспективні, нестандартні цілі й реалізовувати їх.

При такому ставленні до навчання навчальна

діяльність відрізняється пошуком нестандартних способів вирішення навчальних завдань, флексибільністю (гнучкістю) й варіативністю способів дій, творчими підходами [3].

Нам представляється правомірним приділити особливу увагу організації підготовки керівних кадрів навчальних закладів до формування правової компетентності й запропонувати проект такої підготовки, що передбачає створення психолого-педагогічних умов, які відповідають мотиваційній сфері суб'єктів управління. У цьому контексті перед нами стоїть завдання сформуванню позитивну стійку мотивацію слухачів до досліджуваного виду діяльності, запропонувати також форми та методи їхньої професійної підготовки, які дозволили б керівникам навчальних закладів у її процесі актуалізувати свій інтелектуально-моральний, правовий і творчий потенціал, удосконалити свої особистісні та професійні якості. Формування мотивації слухачів у процесі такої підготовки буде складатися з активізації наявних у них уривчастих знань і прагнень у їхній управлінській діяльності, у систематизуванні їх і переході в якісно новий стан, що характеризується вищою мотивацією з перевагою соціальних і професійних мотивів [1]. У концепції мотиваційного програмно-цільового управління одним із вихідних понять є норма-зразок діяльності. Це – модельне уявлення ідеалу діяльності чи поведінки членів колективу; норма-зразок з якісно-кількісними характеристиками, що дозволяє в математизованій формі визначати міру її реального досягнення, що являє собою кваліметричний еталон відповідної діяльності [8].

У нашому дослідженні «норма-зразок» або бенчмаркінг як інструмент управління якістю освіти є модельним поданням ідеалу діяльності керівних кадрів навчального закладу, що володіють цілісною сукупністю компетенцій, у тому числі й правової.

**Висновки.** Отже, проведений аналіз праць дослідників щодо особливостей формування правової компетентності керівників навчальних закладів

сільської місцевості дає підстави стверджувати, що в основі будь-якої діяльності особистості лежать мотиви поведінки людини. Мотиви стимулюють людину до діяльності. На цій підставі принцип психології про провідну роль мотивів у діяльності особистості може бути покладено в основу розгляду деяких аспектів підготовки керівників освітніх установ щодо формування правової компетентності, що дозволяє їм брати участь у розробленні рішень і розв'язувати питання правозастосування на основі готовності до правової діяльності, наявності правового мислення й здатності до правової діяльності. Також керівники навчальних закладів сільської місцевості повинні створювати умови для отримання вчителями практичних навичок, які необхідні для виконання необхідних видів професійної діяльності відповідно до рівня своєї кваліфікації у питанні формування правової компетентності.

У зв'язку з цим подальшого дослідження вимагає аналіз галузей знань, що мають особливе значення для підвищення професійної діяльності керівників навчальних закладів із метою посилення мотиваційного програмно-цільового управління та шляхів забезпечення якісного формування правової компетентності.

#### Список використаних джерел

- Багриновский, К. А. Сучасні методи управління : підручник / К. А. Багриновский. – Москва : Инфра - му, 2006.
- Болотова, Е. Л. Правова підготовка педагогів в умовах реформи системи освіти / Е. Л. Болотова // Вища освіта сьогодні. – 2006. – №11. – С. 45–50.
- Зеер, Е. Ф. Модернізація професійної освіти: компетентнісний підхід / Е. Ф. Зеер. – М.: МПСІ, 2005. – 216 с.
- Маркова, А.К. Психологія праці вчителя / А.К. Маркова. – М, 1993.
- Мейо Е. «Хоторнські експерименти»
- Покроева Л. Д. Модель організації самоосвітньої діяльності педагогічних працівників у системі післядипломної педагогічної освіти / Л. Д. Покроева // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 2 (78). – С. 17–20.
- Тейлор Ф. У. «Принципи наукового менеджменту»
- Шалаев, І. К. Програмно-цільова психологія управління : навч. посіб. / І. К. Шалаев. – 4-е изд., перераб. і доп. – Барнаул : БДПУ, 2007. – 341 с.
- Юр'єва К. А. Компетенція, компетентність, міжкультурна компетентність учителя: сутність і зміст / К. А. Юр'єва, О. М. Тищенко // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи : зб. наук. праць / за заг. ред. проф. В. І. Євдокимова і проф. О. М. Микитюка ; Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Вип. 42. – Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2014. – С. 169–182.

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу : 01.05.2016

*Армейская Л. В. Теоретические основы мотивационного программно-целевого обеспечения формирования правовой компетентности руководителей сельских учебных заведений.*

Освещены важнейшие условия модернизации системы образования и повышение её качества, что является одним из эффективных направлений деятельности руководителей учебных заведений, где ведущую роль играет уровень правовой компетентности управленцев. Раскрыто концептуальное и технологическое содержание мотивационного программно-целевого управления (МПЦУ); показано его значимость при решении проблемы формирования правовой компетентности руководителей учебных заведений.

**Ключевые слова:** правовая компетентность, мотивационное программно-целевое управление, флексибельность, мотивация слушателей, система андрагогики, аффилированная программа, авторская творческая мастерская, профессиональная мобильность, норма-образец, технология «бенчмаркинг».

*Armeyska L. V. The theoretical basis of motivational and target management of forming rural schools' principals' legal competence.*

In the article the main conditions of educational system modernization and its quality increasing are singled out; it is one of the most effective directions of educational establishments' principals' activity, where the level of managers' legal competence plays the leading role. The conception and technological content of motivational programme and target management (MPTM); its importance during the solving problem of educational establishments' principals' legal competence was shown.

**Key words:** legal competence, motivational programme and target management, flexibility, listeners' motivation, andragogy system, affiliation programme, author creative workshop, professional mobility, norm-example, «benchmarking» technology.