УДК 371.13

Чернігівська Я. Г., Кравченко Г. Ю.

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Ⓐ *Пропонується розглядати управління розвитком людського потенціалу педагогічного колективу закладів освіти розглядати як процес підтримки планового вектору розвитку або формування нового вектору розвитку людського потенціалу, що забезпечить стале економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності організації. Для реалізації адаптивного управління розвитком потенціалу педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти є визначення якості кінцевого результату на основі кількісних критеріїв та об'єктивних оцінок.*

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

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

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

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

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

Неперервна освіта і самоосвіта протягом усього життя (школа у широкому розумінні) – це найважливіша умова і засіб формування, розвитку і реалізації людського потенціалу економіки знань. Створення дієвої системи доступної неперервної освіти і самоосвіти (школи у широкому розумінні) є базисом розвитку людського потенціалу економіки знань: 1) освіта забезпечує одержання людиною вже накопичених суспільством знань; 2) освіта сприяє придбанню нових знань; 3) освіта є чинником перетворення знань на інтелектуальний капітал особистості [5].

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

Аналіз попередніх досліджень. Теоретичною базою дослідження розвитку людського потенціалу стали праці таких українських і зарубіжних учених, як Л. Безтелесна, Г. Беккер, Е. Брукинг, В. Геєць, Б. Данилішин, С. Клімов, С. Климко, В. Куценко, І. Радіонова, Н. Томчук, А. Чухно, В. Щетинін.

Проблема самовдосконалення особистості засобами навчання привертає увагу багатьох дослідників. Питання професійної самоосвіти, зокрема застосування психолого-педагогічних знань у самоосвітній діяльності вчителя, самоосвіта молодого педагога як умова вдосконалення його професійної діяльності та неперервності його освіти розкриті у наукових дослідженнях Т. Борової, О. Василишиної, О. Іонової, Б. Зязюна, Г. Кравченко, В. Стрельнікова та ін. Проблема оптимізації взаємозв'язку післядипломного навчання й самоосвіти вчителів у системі підвищення кваліфікації висвітлена Н. Білик, І. Зязюном, Г. Єльниковою, Г. Кравченко, Ю. Кричевським, В. Кубинським, В. Лунячеком, Л. Покроєвою, З. Рябовою, Т. Симоновою, Т. Хлєбніковою, І. Якухно та ін.

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

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

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

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

Методологія управління персоналом припускає роз-

© Чернігівська Я. Г., Кравченко Г. Ю.

ISSN 2522-9729 (online)

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

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

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

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

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

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

Структуру соціального управління формують такі основні елементи, як: *суб'єкт управління* – керуючий елемент (це – люди, як окремі особи, так і відповідним чином організовані ними колективи); *об'єкт управління* – керований елемент (це – вольові дії, поведінки людей, як окремих індивідів, так і їх колективів); *функції управління* – основні напрями управлінської діяльності, що виражають її зміст, її спеціалізовані види; *прямі та зворотні зв'язки* – виражають взаємодію між елементами управління, як внутрішньосистемного, так і міжсистемного [1].

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

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

Нині в управлінні замість філософії «впливу» утверджується філософія «взаємодії», «співробітництва», «рефлексивного управління», воно стає особистісно зорієнтованою діяльністю.

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

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

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

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

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

Виходячи з традиційного бачення управління, визначення необхідності управління розвитком та авторського підходу до трактування розвитку людського потенціалу запропонуємо *управління розвитком* розглядати як *процес підтримки планового вектору розвитку, або формування нового вектору розвитку людського потенціалу,*

© Чернігівська Я. Г., Кравченко Г. Ю.

що забезпечить стале економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності організації.

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

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

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

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

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

Список використаних джерел

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

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 07.10.2017

Черниговская Я. Г. , Кравченко А. Ю. **Развитие человеческого потенциала педагогического коллектива учреждения общего среднего бразования на основе адаптивного управления.**

Ⓐ *Предлагается рассматривать управление развитием человеческого потенциала педагогического коллектива учебных заведений как процесс поддержки планового вектора развития или формирования нового вектора развития человеческого потенциала, который обеспечит устойчивый экономический рост и повысит конкурентоспособность организации. Для осуществления адаптивного управления развитием потенциала учителей учреждений общего среднего образования важно определить качество конечного результата на основе количественных критериев и объективных оценок.*

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

Chernigivska J. H., Kravchenko H. Yu. **Development of the human potential of the pedagogical collective of the institution of general secondary education on the basis of adaptive management**

Ⓢ *This paper proposes to consider the management of the development of human potential of the pedagogical collective of educational institutions as a process of supporting the planned vector of development or the formation of a new vector for the development of human potential that will ensure sustainable economic growth and increase the competitiveness of the organization. Development of the capacity of general secondary education institutions' teachers is important for the implementation of adaptive management; determining the result's quality based on quantitative criteria and objective assessments.*

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

© *Чернігівська Я. Г., Кравченко Г. Ю.*