

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 37.014.55 : 005.6 : 37.02

Алла ЧЕРНІЙ,
кандидат політичних наук, доцент,
ректор Рівненського ОПППО

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ОТГ РІВНЕНЩИНИ: ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

У статті розкрито технологічні аспекти підготовки до управління освітою в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) Рівненщини. Проаналізовано технологічну схему забезпечення ефективного управління освітою, що включає такі аспекти: розроблену Рівненським ОПППО модель формування органу управління освітою об'єднаної територіальної громади, пакет проектів документів діяльності ОТГ у галузі освіти, низку системних науково-методичних заходів для завідувачів районних, міських методичних кабінетів та працівників органів управління освітою ОТГ.

Ключові слова: управління освітою, об'єднана територіальна громада, технологія, методична служба, методичний кабінет.

В статье раскрыты технологические аспекты подготовки к управлению образованием в объединенных территориальных общинах (ОТО) Ривненщины. Проанализирована технологическая схема обеспечения эффективного управления образованием, включающая такие аспекты: разработанную Ривненским ОИПППО модель формирования органа управления образованием объединенной территориальной общины, пакет проектов документов деятельности ОТО в области образования, ряд системных научно-методических мер для заведующих районных, городских методических кабинетов и работников органов управления образованием ОТО.

Ключевые слова: управление образованием, объединенная территориальная община, технология, методическая служба, методический кабинет.

The article deals with the technological aspects of preparation for the management of education in the united territorial communities of the Rivne region. The technological scheme of ensuring the effective educational management in UTC of Rivne region is analyzed. The technological scheme includes the following aspects: the model of formation of the educational management body of the united territorial community, the package of draft documents of the UTC activity in the educational field, a series of systematic scientific and methodological measures for the heads of the district, city methodical cabinets and employees of educational management bodies of UTC.

Key words: education management, the united territorial community, technology, methodical service, methodical cabinet.

Постановка проблеми. Постійне зниження якості освіти, особливо в сільських школах, стало результатом взаємно посилюваних негативних чинників (вимушеної внутрішньої міграції сільського населення, застарілої інфраструктури, кадрового дефіциту, неефективної структури самоврядування та надмірної бюджетної централізації). У сільських регіонах України, до яких віднесено і Рівненщину, упродовж багатьох років накопичувалася низка соціально-економічних проблем (зокрема й у сфері освіти), вирішення яких і потребує реформ щодо децентралізації. Забезпечення якісних освітніх послуг є одним із найбільш важливих і соціально чутливих завдань об'єднаних територіальних громад (ОТГ), хоча в сільських і селищних радах (нерідко – у міських радах малих міст) немає досвіду управління мережею освітніх закладів.

І хоча Міністерством освіти і науки ще в грудні 2015 р. було представлено рекомендації стосовно розроблення положення про структурний підрозділ освіти виконавчого органу ОТГ, що мають на меті забезпечити єдиний підхід до формування структурних підрозділів освіти місцевих виконавчих органів об'єднаних територіальних громад [9], вважаємо, що ефективність управління освітою в ОТГ залежить від прийнятих технологічних рішень.

Технологічна частина організації управління освітою охоплює питання розробки та впровадження технологічних схем процесу управління, складання переліку повноважень, визначення складу та кількості працівників, необхідних для здійснення всіх видів робіт, а також витрат на їх виконання. Для організації ефективного управління освітою в ОТГ важливе значення має знання та дотримання технологічного процесу власне самого управління.

Мета статті – розкрити технологічні аспекти підготовки до управління освітою в об'єднаних територіальних громадах Рівненщини.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. В останні роки В. Луговий, Н. Протасова та інші аналізували державно-управлінський аспект реформування освіти в Україні (2012) [10]; В. Воловник вивчала логістичний підхід в управлінні освітою (2016) [1]; Л. Федченко схарактеризувала принципи формування органу управління освітою ОТГ (2016) [11]; А. Сеїтосманов, О. Фасоля та В. Мархлевські дослідили систему ефективного управління освітою в

об'єднаних територіальних громадах (2017) [6]. Водночас технологія управління в ОТГ залишилася поза увагою науковців.

Виклад основного матеріалу. На початок 2018 р. на Рівненщині утворено 28 об'єднаних громад. Майже в кожній громаді послугами освіти користуються не менше 30 % населення (діти, їхні батьки, вчителі), витрати на освіту складають до 45 % видаткової частини місцевого бюджету, а діяльність освітньої мережі забезпечує постійною роботою до 25 % працездатного населення громад [2].

Створення ОТГ надає жителям сіл значні можливості для формування власної унікальної та ефективної системи управління освітньою сферою, яка у кінцевому підсумку допоможе підвищити якість освіти послуг і заощадити кошти громади, позаяк мета оптимізації полягає насамперед у підвищенні якості освіти в громаді та життєвих можливостей громадян через краще й ефективніше витрачання бюджетних коштів. Таким чином, об'єднані громади можуть поліпшити умови в сільських школах за рахунок більш ефективного, з економічного погляду, витрачання коштів, які одержуватимуть із державного бюджету через освітню субвенцію. Однак у цьому напрямі – багато викликів і запитань.

Органи управління освітою ОТГ (на відміну від відділів освіти районних державних адміністрацій) не є елементами адміністративної вертикалі державного управління, а отже, щоб забезпечити формальну основу постійної методичної підтримки, автори посібника «Нова школа» рекомендують включити до Положення про орган управління освітою ОТГ відповідні пункти, які регламентують (за згодою) виїзну участь фахівців та методистів обласного рівня. Така інформаційно-методична підтримка буде актуальною як на етапі становлення управління системи освіти в ОТГ, так і в її подальшій діяльності [6, с. 23].

Із першого дня створення ОТГ органи влади стикаються з низкою питань щодо управління освітньою сферою, зокрема: незнання новим керівництвом завдань, які воно буде виконувати, віра в те, що завдання виконають інші органи або це зробить хтось інший, відсутність необхідних знань щодо функціонування наявних навчальних закладів. Ситуація ускладнюється ще й тим, що на всі питання, які виникають, необхідно оперативно знаходити відповіді в умовах безперервного навчально-виховного процесу, розробити згідно з чинним законодавством місцеві нормативно-правові акти, узгодити комунікацію та кадрові призначення [6, с. 13].

Відповідно до статті 14 Закону України «Про співробітництво територіальних громад», об'єднана територіальна громада може утворити власний або спільний із кількома іншими ОТГ орган управління освітою чи делегувати відповідні повноваження одному зі суб'єктів співробітництва [8].

Звична традиційна чітка структура управління й координації (ІМЗО – Університет менеджменту освіти – обласні інститути післядипломної освіти – районні методичні центри) вже не діє, оскільки і методичні служби, і районні відділи освіти, згідно із Законом України «Про освіту», повинні бути реорганізовані. До об'єднання громад управлінням освітою в селищах і селах займалися відділи освіти районних державних адміністрацій, які були елементами вертикалі державної виконавчої влади. Функції ж виконавчих органів сільських та селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних

завдань для забезпечення шкіл (наприклад, організація підвозу учнів). Нині суттєвою проблемою є те, що методичні служби, які відкриваються в ОТГ, хочуть працювати аналогічно до районних методичних кабінетів, повторюючи помилки останніх. Вони асоціюють свою роботу лише з перевітками, атестацією, вивченням стану викладання предметів, однак повторювати такий досвід у жодному разі не можна.

З огляду на зазначене вище, як і в більшості обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, в Рівненському ОІППО розроблено модель формування органу управління освітою ОТГ і здійснюється науково-методичний супровід освітнього процесу в умовах становлення ОТГ із метою забезпечення права громади на формування власної та ефективної системи закладів освіти й одночасного збереження вертикалі у виконанні освітніх повноважень та завдань.

Технологічна схема забезпечення ефективного управління освітою в ОТГ на Рівненщині включає такі аспекти: розроблену РОІППО модель формування органу управління освітою об'єднаної територіальної громади, пакет проектів документів діяльності ОТГ у галузі освіти, низку системних науково-методичних заходів для завідувачів районних, міських методичних кабінетів та працівників органів управління освітою ОТГ із метою їх підтримки. Схарактеризуємо їх докладніше.

Відповідно до запропонованої моделі адміністрацією РОІППО розроблено «Положення про орган управління освітою об'єднаної територіальної громади», яке містить такі розділи: загальні положення та структура управління; завдання та повноваження управління; організація роботи управління; правовий статус начальника управління, його права та обов'язки; права й обов'язки працівників управління; фінансове та матеріально-технічне забезпечення діяльності управління; відповідальність посадових осіб управління тощо [12].

Такий технологічний аспект, як науково-методична підтримка ОТГ, передбачає: забезпечення координації методичних служб різних рівнів, консультування з актуальних питань організації навчально-виховного процесу, становлення та розвитку системи науково-методичного супроводу на місцях; надання адресної методичної допомоги навчальним закладам; залучення методичних та педагогічних працівників до участі в конференціях, семінарах, тренінгах, «круглих столах», конкурсах, всеукраїнських та міжнародних проєктах; вивчення думки громадськості в рамках проведення регіональних соціологічних досліджень; функціонування регіонального інформаційного простору, діяльність віртуальних інтернет-спільнот, освітнього порталу. Об'єднані територіальні громади, працюючи на створення нової якісної системи освіти в умовах децентралізації, повинні здійснювати підтримку в проведенні аналізу ситуації у сфері освіти, розробляти плани ефективного управління сферою освіти та працювати над підвищенням потенціалу представників органів управління освітою з питань оптимізації мережі навчальних закладів. Працівниками РОІППО розроблено методичні рекомендації з метою забезпечення єдиного підходу до створення ефективної системи управління освітою в ОТГ, які представлено на сайті інституту (<http://goipro.org.ua>).

У перспективі – створення спеціалізованої онлайн-платформи «Кращі практики управління освітою Рівненської області». Із метою поширення напрацьованого досвіду щодо створення ефективної системи

управління освітою в інших областях України, зокрема Хмельницькій, а також для забезпечення обміну успішними управлінськими практиками об'єднаних громад за доцільне вважаємо проведення семінарів у форматі «рівний рівному» на тему «Ефективне управління освітою в ОТГ». Результатом запропонованих заходів має стати створення відповідної структури управління системи освіти ОТГ, укомплектованість його кадрами відповідної кваліфікації, налагоджений документальний порядок, приведені в порядок комунальне майно, кадровий облік педагогів і шкільних працівників, вирішення питань методичної підтримки та атестації, підготовки звітів, фінансового та бухгалтерського забезпечення шкіл.

Відповідно, ще одним технологічним аспектом є пакет документів діяльності ОТГ у галузі освіти. Так, Рівненським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти розроблено «Примірне положення про методичний кабінет опорного закладу» [7], за яким методична служба опорного закладу – центр реформування освіти в ОТГ, тому її діяльність в умовах реалізації Концепції Нової української школи набуває особливої ваги. Таким чином, методичний кабінет визначається організуючим центром роботи з підвищення кваліфікації та фахової майстерності педагогічних працівників. Із метою ефективного управління методичною роботою в навчальних закладах освітнього округу ОТГ та для координації навчально-методичного забезпечення їх діяльності утворюється методична рада опорного закладу – колективний дорадчий орган, який об'єднує на добровільних засадах членів окружного педагогічного колективу з метою реалізації державної освітньої політики в закладах ОТГ, зокрема з питань методичного забезпечення освітнього процесу відповідно до вимог державних освітніх стандартів. Методична рада функціонує відповідно до «Положення про методичну раду опорного закладу» (розміщене на сайті РОІППО) [3; 4; 7].

Система науково-методичної роботи в ОТГ як складова технології управління освітою повинна сприяти організації безперервної педагогічної освіти і плануватися з урахуванням індивідуальних потреб і запитів як кожного освітнього закладу, так і кожного педагога. Методисти РОІППО рекомендують використовувати такі форми методичної роботи, як: стажування і наставництво, методичні об'єднання, творчі групи, семінари, школи педагогічної майстерності, школи молодого вчителя (школи педагогічного зростання), майстер-класи, авторські творчі майстерні вчителя, школи технологічної майстерності, школи прогностичних досліджень, тренінг-клуби та тренінг-центри, творчі лабораторії педагога, центри розвитку методичного активу, тимчасові науково-дослідницькі колективи, педагогічні студії, колоквиуми, брей-ринги, воркшопи, громадські слухання та ін.

Організація методичної роботи з педагогічними працівниками здійснюється відповідно до наказу «Про структуру, зміст і форми методичної роботи з педагогічними кадрами в опорному закладі» та плану методичної роботи з педагогічними і керівними працівниками опорного закладу та його філій на конкретний навчальний рік (розміщені на сайті РОІППО) [5].

У межах розробленої технології РОІППО постійно організовує і проводить науково-методичні заходи з метою покращення діяльності ОТГ із питань освіти. Так, на сайті інституту в рубриці «Науково-методичні заходи» представлено матеріали для працівників ОТГ, зокрема: семінар-нарада для керівників органів управління освітою РДА,

виконкомів рад міст обласного значення, ОТГ та директорів ОЗ «Організація діяльності й функціонування органів управління освітою та опорних закладів в умовах децентралізації», жовтень 2017 р.; навчально-практичний семінар для методистів, головних спеціалістів, відповідальних за впровадження ІКТ у районах, містах, ОТГ «Проблеми використання інформаційно-освітнього середовища в умовах децентралізації», листопад 2017 р.; вебінар для методистів районних, міських методичних кабінетів, педагогічних працівників органів управління освітою ОТГ, які відповідають за координацію інклюзивної освіти, на тему «Розвиток закладу дошкільної освіти на основі інклюзивних цінностей», грудень 2017 р.; нарада для завідувачів районних, міських методичних кабінетів та працівників органів управління освітою ОТГ на тему «Реалізація компетентнісного підходу в освіті: сутність, проблеми, перспективи», січень 2018 р.

На нашу думку, завдяки такій системній технологічній допомозі методичні кабінети ОТГ можуть стати ресурсним центром розвитку об'єднаної територіальної громади, в якій він створений, місцем, де навчатимуться педагогічні та керівні працівники з усієї громади, де буде доступ усім громадянам до Інтернету, де відбуватимуться громадські слухання, навчальні тренінги, майстер-класи для громадян ОТГ, зосереджуватиметься багато цікавих проєктів, що дасть змогу розвивати матеріально-технічну базу й організовувати на сучасному рівні професійний розвиток педагогічних працівників усієї громади.

Методичні служби мають надавати такий інформаційний, навчально-методичний, соціально-психологічний чи ресурсний сервіс, аби вчителі не уявляли своєї діяльності без їх підтримки, зберігаючи водночас педагогічну свободу, як-от: педагог може розробляти свою освітню програму; освітня програма схвалюється педагогічною радою закладу; план роботи закладу затверджує його керівник.

Орган управління освітою ОТГ, на відміну від відділів освіти районних державних адміністрацій, має значно більше правових повноважень для ефективного керування мережею навчальних закладів та поліпшення їх діяльності.

Із метою уникнення непорозуміння і типових помилок у межах розробленої технології радимо представникам ОТГ Рівненщини ознайомитися з посібником «Децентралізація: запитання-відповіді (підготовлено на основі запитань, що надходили до ГО «Інститут громадянського суспільства» 05.2015-04.2016)», зокрема з тими, які стосуються проблем освіти [2]. Найчастіше виникають запитання такого типу: Кому підконтрольне Управління освіти, молоді та спорту виконавчого комітету ради об'єднаної територіальної громади?; Якими є функції органів управління освітою в ОТГ?; На що спрямована діяльність місцевих органів управління освітою?; Що контролюють місцеві органи управління освітою?; Чи можливо створити управління освітою ОТГ відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад»?; Як визначається структура управління освітою, молоді та спорту виконавчого комітету ради об'єднаної територіальної громади?; На що спрямована освітня субвенція?; На що не може бути спрямована освітня субвенція?; На що може бути спрямована освітня субвенція, крім поточних видатків?; Якщо є залишки коштів освітньої субвенції на кінець року, хто є головним розпорядником цих коштів?; Хто є розпорядником коштів освітньої субвенції нижчого рівня (на місцях)? [2].

Також виникає чимало запитань стосовно оптимізації мережі загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), наприклад: Якої помилки припускаються органи місцевого самоврядування при створенні органів управління освітою?; Чому оптимізація мережі освітніх закладів об'єднаної громади важлива?; Для чого здійснювати оптимізацію мережі загальноосвітніх навчальних закладів ОТГ?; Наскільки тривалим може бути процес оптимізації шкіл в ОТГ?; З яких етапів (кроків) складається процес оптимізації шкільної мережі?; Із чого починати процес оптимізації мережі шкіл в ОТГ?; Якою є роль голови ОТГ у процесі оптимізації шкільної мережі?; Які подальші кроки робочої групи щодо оптимізації шкільної мережі?; Для чого проводиться збір та аналіз даних шкіл, які працюють на даній момент?; Чи потрібно проводити аналіз по кожній школі?; Яку інформацію потрібно зібрати для формулювання даних про інфраструктуру школи?; Які висновки можна зробити після аналізу інформації щодо учнів та демографічних даних ОТГ?; Як проаналізувати варіанти перевезення дітей до школи та зі школи?; Які необхідні дані щодо вчителів і непедагогічних працівників?; Яку інформацію потрібно зібрати для формулювання бюджетних даних навчальних закладів?; Які можуть бути варіанти організації шкільної мережі?; Що таке «сценарій оптимізації шкільної мережі»?; Які передумови оптимізації шкільної мережі?; Які критерії оптимізації шкільної мережі?; З яких елементів повинні складатися сценарії оптимізації шкільної мережі?; Якщо запропоновано укрупнення шкільної мережі, як буде здійснюватися перевезення учнів, які школи закриваються?; Як урахувати можливість залучення додаткових інвестицій в укрупнені навчальні заклади у сценаріях оптимізації?; Як бути з учителями і працівниками шкіл, які підпадають під закриття?; Як використати приміщення навчального закладу, який буде закрито?; Які бюджетні та соціальні наслідки сценарію оптимізації шкільної мережі?; Чому потрібне постійне інформування громадськості щодо проведення оптимізації шкільних закладів (щодо кампанії з інформування та залучення громадськості)?; Яка якість освіти в малокомплектних школах?; Як переконати батьків, діти яких ходять до малокомплектної школи, в доцільності її закриття?; Як виміряти реальну якість освіти? [2].

Представлені вище запитання щодо оптимізації мережі загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) є актуальними і в Рівненській області. Так, нещодавно жителі смт Млинів активно обговорювали тему закриття гімназії. Зокрема, йдеться не про ліквідацію закладу, а лише про перехід учнів та педагогів до більшого приміщення. Таким чином, передбачається не тільки розвантаження гімназії, де навчаються лише 540 учнів, а й раціональне використання приміщення ЗОШ № 3 із наповнюваністю 1300 учнів, а як наслідок – заклади позашкільної освіти матимуть належні умови та матеріальну базу в новоствореному мистецько-спортивному комплексі. Крім того, в одному із корпусів гімназії планується відкриття довгоочікуваного дитсадку, який відвідуватимуть близько 160 малюків.

Згідно з проектом освітньої оптимізації Млинівської ОТГ передбачено:

I етап – капітальний ремонт приміщення гімназії та ЗОШ № 3; переведення учнів гімназії у приміщення ЗОШ № 3; створення НВК (опорна школа з філіялами у Владиславівці та Перемишівці);

II етап – створення мистецько-спортивного комплексу шляхом зведення позашкільних закладів в одне із приміщень гімназії;

III етап – створення повноцінного дошкільного закладу в іншому корпусі гімназії.

Важливим кроком у запропонованій технології, на нашу думку, має бути аналіз конкретних ситуацій на підставі зібраних даних стосовно якості навчання на підставі результатів ЗНО та опитування мешканців ОТГ. При цьому враховуватися повинні й ефективне використання педагогічних кадрів та допоміжного персоналу, й ефективність фінансування освітніх завдань, і поточні видатки на одного учня.

Таким чином, технологія ефективного управління освітою полягає в розгортанні трьох взаємопов'язаних управлінських процесів: аналізу якості освіти, конструювання цілей освіти, розроблення стратегії формування якості освіти та стратегічних дій. Провідними умовами успішної реалізації означеної технології є: дотримання технологічної схеми; компетентність управлінсько-педагогічного персоналу; інформаційне та мотиваційне забезпечення нововведень; виконання управлінської та педагогічної діяльності в межах плану. Дотримання вищезазначених умов дасть змогу досягти запланованих результатів.

Висновки. Оцінюючи досвід діяльності РОШПО щодо розробки і забезпечення технологічних аспектів підготовки до управління освітою в об'єднаних територіальних громадах Рівненщини, варто зауважити, що (як зазначають експерти з децентралізації [2]) управління освітою та забезпечення якісних послуг є складним завданням і для органів місцевого самоврядування громад, а кращі підходи і рішення щодо ефективного управління освітою на даному етапі реформ напрацьовуються емпіричним шляхом на рівні самих громад.

Водночас зазначимо, що розроблена РОШПО технологія підготовки до управління освітою в ОТГ сприяє подоланню невідповідності наявних управлінських практик вимогам сучасної управлінської діяльності, яка повинна забезпечити досягнення нових освітніх результатів. Фахівці Рівненського ОШПО сьогодні активно працюють у громадах, при цьому інститут зумів зберегти координаційну роль і надалі робить усе можливе, аби навчити новопризначених керівників методичних структур «азам» роботи, забезпечити їх технологією управління освітою в об'єднаних територіальних громадах.

Перспективу подальших розвідок вбачаємо в аналізі діяльності методичних служб в опорних школах області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [гол. ред. М. М. Іжа]. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – Вип. 4 (68). – 136 с.
2. Децентралізація: запитання-відповіді (підготовлено на основі запитань, що надходили до ГО «Інститут громадянського суспільства» 05.2015-04.2016) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/BroshuraZbimikQuestion_02-PRN.pdf.
3. Методичні рекомендації з розроблення положення про структурний підрозділ освіти виконавчого органу об'єднаної територіальної громади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/legislation/other/49450/>.

4. Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-22-1.pdf>.

5. Нарada для завідувачів районних, міських методичних кабінетів та працівників органів управління освітою ОТГ із теми «Реалізація компетентнісного підходу в освіті: сутність, проблеми, перспективи» (10 січня 2018 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://roippo.org.ua/activities/scientific_methodological/regional_research.php.

6. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. – К., 2017. – 128 с.

7. Примірне положення про методичний кабінет опорного закладу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://roippo.org.ua/activities/scientific_methodological/base_schools.php.

8. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.

9. Лист МОН № 1/9-633 від 30.12.15 р. «Про формування органів управління освітою» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/legislation/other/49450/>.

10. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за ред. Н. Г. Протасової. – К. : Львів : НАДУ, 2012. – 456 с.

11. Федченко Л. Орган управління освітою ОТГ: принципи формування / Л. Федченко // Місцеве самоврядування. – 2016. – № 4 (квітень). – С. 12–19.

12. Черній А. Л. Специфіка формування органу управління освітою ОТГ та методичного супроводу освіти у контексті реалізації Концепції «Нова українська школа» / А. Л. Черній // Інноватика у вихованні : зб. наук. пр. / упор. О. Б. Петренко ; ред. кол. : О. Б. Петренко, Н. М. Гринькова, Т. С. Ціпан та ін. – Рівне : РДГУ, 2017. – Вип. 6. – С. 27–33.

Дата надходження до редакції: 07.03.2018 р.

УДК 371.13:37.013.2

Оксана ЛЮТКО,
кандидат філософських наук, доцент,
завідувач кафедри філософії, економіки
та менеджменту освіти Рівненського ОІППО

АКТИВІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕДАГОГІВ ЗАСОБАМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті доведено, що мотиваційний менеджмент – це основа сучасних управлінських взаємовідносин у педагогічному колективі. Проаналізовано зміст поняття «мотиваційний менеджмент», запропоновано його інструментарій.

Ключові слова: мотивація трудової діяльності педагогів, мотиваційний менеджмент, мотиваційна модель, партисипація, внутрішні мотиви, інструменти мотиваційного менеджменту.

В статті доказано, що мотивационный менеджмент является основой современных управленческих взаимоотношений в педагогическом коллективе. Проанализировано содержание понятия «мотивационный менеджмент», предложен его инструментарий.

Ключевые слова: мотивация трудовой деятельности педагогов, мотивационный менеджмент, мотивационная модель, партисипация, внутренние мотивы, инструменты мотивационного менеджмента.

The article emphasizes that motivational management is the basis of modern managerial relationships in the pedagogical team. The content of the concept «motivational management» is analyzed and its toolkit is offered.

Key words: teachers' motivation of work, motivational management, motivational model, participation, internal motives, tools of motivational management.

Мета будь-якої управлінської діяльності – організувати роботу таким чином, щоб вона була ефективною. А для цього необхідні ресурси, зокрема матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові. Управління розпочинається з пошуку перших трьох, а також їх раціонального використання. Набагато складніша ситуація з кадровими ресурсами. Обираючи для працівників завдання, керівникові варто замислитися над такими запитаннями: 1) Чи здатен працівник вирішити проблему (чи достатньо у нього знань та вмінь для цього)?; 2) Чи має працівник засоби для вирішення проблеми (наприклад, методичні розробки)?; 3) Чи хоче працівник вирішити проблему (чи має він бажання зосередити свої зусилля задля вирішення проблеми)?

Вітчизняні управлінці та дослідники в галузі освіти, як правило, більш ґрунтовно підходили до аналізу двох перших запитань, на основі чого вибудовували свою управлінську діяльність. Позитивна відповідь на третє запитання вважалася очевидною, особливо, якщо йдеться про педагогів. Як відомо, «обличчя школи» визначають професіоналізм учителів (наявність почесних звань, категорій, наукових ступенів чи нагород) та академічні досягнення учнів (кількість переможців олімпіад, медалістів, студентів закладів вищої освіти тощо). Проте варто з'ясувати, чи завжди для успішного розв'язання різноманітних «шкільних»