**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Соціально-гуманітарний факультет**

**Кафедра освітології і педагогіки**

**Міжособистісні комунікативні зв’язки в системі управління персоналом в освітній організації**

Виконав:

ст. групи ПОУПм-21

**Андрушко Віталій Юрійович**

підпис

Науковий керівник:

доктор філософії, старший викладач

**Микитюк Юлія Ігорівна**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

**ЗМІСТ**

[**ВСТУП** 3](#_Toc89951658)

[**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ’ЯЗКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ** 6](#_Toc89951659)

[1.1. Основи теорії системи управління персоналом в освітній організації. 6](#_Toc89951660)

[1.2. Сутність педагогічних зв’язків в системі управління персоналом 15](#_Toc89951661)

[Висновки до розділу 1 23](#_Toc89951662)

[**РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ’ЯЗКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** 25](#_Toc89951663)

[2.1. Персонал освітньої організації в умовах сучасної соціально-економічної ситуації і оновлення управління розвитком освіти 25](#_Toc89951664)

[2.2. Педагогічні процеси проектної парадигми в управлінні освітньою організацією 38](#_Toc89951665)

[Висновки до розділу 2 45](#_Toc89951666)

[**РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ’ЯЗКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ** 47](#_Toc89951667)

[3.1. Побудова проектної моделі управління розвитком персоналу освітньої організації 47](#_Toc89951668)

[3.2. Удосконалення технології управління розвитком персоналу освітньої організації 64](#_Toc89951669)

[Висновки до розділу 3 76](#_Toc89951670)

[**ВИСНОВКИ** 78](#_Toc89951671)

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ** 80](#_Toc89951672)

# **ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** У комплексі всіх проблем сучасного реформування освіти на перший план виходить проблема управління. Вона викликана, тим, що у зв'язку із змінами, що відбулися, в соціально - економічній, політичній і освітній сферах був потрібний адекватний рівень культури в системі освіти. Адміністративне управління в теоретичному плані було розроблене класичною школою управління для інших соціальних умов.

Наша країна, яка входить до світової спільноти, випробовує на собі дію всіх процесів, пов'язаних з її економічними, політичними і освітніми трансформаціями. Даний суспільний стан почали розглядати як постіндустріальний. Таке суспільство вимагає принципово іншого типу управління, розрахованого на управління постійним і безперервним розвитком освіти, що здійснюється через міжособистісні інноваційно-комунікативні зв'язки і відносини.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць*.*** На сьогоднішній день існує багато авторів, що займаються проблемою міжособистісних комунікативних зв’язків системи управління персоналом в освітній організації. Зокрема О.Вознюк, О.Воронько, О.Дубасенюк, С.Дубенко, В.Луговий, Н.Ніжник, Є.Охотський, С.Коваленко, Л.Ребуха, О.Яковенко, Е.Ященко.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в розкритті теоретико-педагогічних основ та практичних рекомендацій щодо міжособистісних комунікативних зв’язків системи управління персоналом в освітній організації.

Досягнення мети передбачає розв’язання таких основних **завдань**:

- охарактеризувати системи управління персоналом в освітній організації;

- визначити сутність педагогічних зв’язків в системі управління персоналом;

- дати оцінку персоналу освітньої організації в умовах сучасної соціально-економічної ситуації і оновлення управління розвитком освіти;

-проаналізувати педагогічні процеси проектної парадигми в управлінні освітньою організацією;

-розробити проектну модель управління розвитком персоналу освітньої організації;

-запропонувати удосконалення технології управління розвитком персоналу освітньої організації.

**Об'єкт дослідження** – процес міжособистісних комунікативних зв’язків системи управління персоналом в освітній організації.

**Предмет дослідження** - міжособистісні комунікативні зв’язки системи управління персоналом в освітній організації.

**Методи дослідження.** В процесі проведення даного дослідження використовувались наступні методи: аналізу (для детального дослідження механізму забезпечення фахової дієздатності персоналу), метод синтезу (для узагальнення характерних рис забезпечення фахової дієздатності персоналу освітньої організації), метод системного аналізу (для виявлення основних структурних елементів фахової дієздатності персоналу), графічний метод - для кращої візуалізації матеріалу дослідження.

**Наукова новизна дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо міжособистісних комунікативних зв’язків в системі управління персоналом в освітній організації.

**Практична значущість** визначається можливістю використання сформульованих висновків і пропозицій для практичної роботи з управління персоналом в будь-якій освітній організації.

**Апробація** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «професіоналізація кадрів органу публічної влади» у Збірнику II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 28 травня 2021) та «Комунікативні зв’язки в системі управління персоналом в освітній організації» у науковій інтернет – конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2021).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 76 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел із 80 найменувань та містить 5 таблиць і 4 рисунки.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖОСОБИСТІСНИХ** **КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ’ЯЗКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

## **1.1.** **Основи теорії системи управління персоналом в освітній організації.**

Постановка вказаної в назві кваліфікаційної роботи проблеми обумовлена, перш за все, відсутністю в практиці утворення науково обґрунтованих і розроблених теорій управління розвитком персоналу освітньої організації. Можна також констатувати, що систематичної роботи в цьому напрямі не ведеться. Освіта, звичайно, в цілому, випробовує на собі дію загальних процесів оновлюючого характеру, але в русі реформування до цих пір в ієрархії пріоритетів проблема управління взагалі, і управління розвитком персоналу освітньої організації зокрема, не займає провідного місця. Педагогічний і освітній консерватизм, що завжди обумовлює достоїнства цієї сфери діяльності і службовець гарантом стійкого соціального розвитку, в сучасній соціально-педагогічній ситуації недоречний. Він виявляється причиною збереження і до цих пір в утворенні адміністративної системи управління (якщо не в цілісному вигляді, то в достатньо серйозних і значних її регіонах), яка базується на класичній теорії, відповідній абсолютно іншим соціальним умовам. Засновник класичної школи А.Файоль назвав принципи створеної ним теорії: розподіл праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдність розпорядництва, підпорядкування приватних інтересів загальним, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, постійність складу персоналу, ініціатива, єднання персоналу [68]. Слід зазначити, що всі ці принципи, хоча і пропонувалися для управлінської діяльності в цілому, проте, відносилися до підсистеми управління найнятими робітниками. У системі освіти вони (принципи) почали використовуватися для організації роботи людини як штатної одиниці, як працівника, який повинен був оптимально реалізувати свою фізичну і розумову енергію по здійсненню педагогічних відносин. І характер, і спрямованість даних принципів управління свідчили про адміністративну природу управлінської діяльності в цілому, зокрема управління трудовим колективом освітньої організації. Така суть управління була адекватною соціальним умовам стійкого розвитку, визначеності цілей, закономірності однолінійного руху у бік обов'язкового, досконалішого суспільного стану (прогрес). У освіті як системі підготовки трудових ресурсів для країни, вся структура адміністративного управління була вироблена для умов соціальної стабільності, традиційності, уніфікованої і одноманітності. Цим принципам і структурі відповідала лінійно-функціональна система управління: жорстка, негнучка, така, що вимагає постановки єдиної мети, що не підлягає ніяким ситуативним адаптаціям, вважає реакцію, що запізнюється, на накази, укази, ухвали, розпорядження і тому подібне зверху. Це був реактивний тип управління трудовим колективом, який, якщо і розрахований на прогнозування майбутніх кадрових станів, то прогнози обґрунтовувалися заданою лінією розвитку - строгою, ідеологічно визначеною і чітко орієнтованою на прогрес. Вся система управління трудовим колективом в освітній організації тому шикувалася як підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу, в якій велику частину робіт по кадровому управлінню виконували лінійні (безпосередні) керівники, вони ж вважали її другорядними по відношенню до педагогічної діяльності. В умовах тоталітаризму це була необхідність. «Ось ті самі гвинтики (члени трудового колективу - О.З.), які на своєму місці достатньо компетентні. За них думає держава. Вони нікуди не рвуться.

«Субординація їх влаштовує» [50, с.4]. Цією цитатою можна охарактеризувати категорію «кадри», яка визначила буття трудового колективу в установах освіти.

Сучасна соціальна ситуація, прискорення темпів розвитку, втрата однолінійної орієнтації в русі, його непрогнозованість і постійна динаміка, реалізація альтернативних і варіативних шляхів, - все це вимагає іншу людину, працівника і нову модель управління трудовим колективом. У XXI столітті в основі такої моделі опиняється якісна зміна орієнтації управлінської діяльності: управління кадрами, трудовим колективом поступається місцем управлінню персоналом. Значення цієї зміни обумовлюється тими сенсами, які несе в собі поняття «персонал». Вони пов'язані з тим, що в даному понятті враховується не тільки загальна професійна компетенція найнятого робітника (що актуально в умовах соціальної стабільності), але і особовий аспект (що стає необхідним в умовах динамічного суспільного перетворення), а також їх синектика. Суть синектики загальнопрофесійної характеристики і особового аспекту в педагогіці полягає в пошуку і реалізації можливості акумуляції творчої активності працівника на основі його включення в освітню діяльність для досягнення педагогічних цілей. «Головне в синектиці - добитися перетворення деяких несвідомих механізмів свідомо використовувані тоді, коли в цьому виникає необхідність». У нашому дослідженні застосовуватимемо синектический метод у визначенні категорії «персонал освітньої організації».

Для практики сучасної вітчизняної освіти поняття «персонал» не є достатньо розробленим, поширеним і прийнятим. Це пов'язано з культурно-освітньою і педагогічною традицією, гуманітарна суть якої не сприяла зверненню до категорії, що раціоналізувала, хоча і утвореної від насиченого особовим змістом поняття «персона». Що стосується основного складу персоналу освітньої організації – вчителів, викладачів, педагогів, – активніше використовується поєднання – педагогічний колектив. Разом з тим, процеси розвитку і оновлення теорії управління, що мала місце, стимулюють науковий інтерес і до даної проблеми, і до вказаної категорії. Визначити основні категорії досліджуваної в кваліфікаційній роботі проблеми необхідно вже тому, що крізь категоріальну сітку завжди просвічує вихідна позиція автора. Олі ж задають установку і точку зору на проблему, що цікавить. У роботі по темі, яку ми вибрали, це абсолютно необхідно, оскільки залежно від того, якого визначення поняття «персонал» ми дотримуватимемося, знаходиться аспект, змістовне розкриття і розробка всієї проблеми. Категорії є операційні поняття, тобто те, спираючись на що, можна і слід дати повне уявлення про вибрану для дослідження тему. Тому до категоріального аналізу треба підходити з особливою відповідальністю і ретельністю. Це тим більше важливо в наший проблемі і темі, бо вони залишаються не розробленими в сферах і соціальної інфраструктури, і освітньої практики освітньої організації.

Таке суперечність поняття «персонал» – змістовна суперечність. Щоб його вирішити в плані освіти і педагогіки, понятих з антропологічних підстав, необхідно звернутися до питання про те, як поняття «людина» обумовлювала «освіта» на різних історичних етапах.

У всю свою історію педагогіка орієнтувалася на сутнісне визначення людини, яке базувалося на виділенні розуму, свідомості, cogito як його суть. Освіта будувалася, головним чином, на основі ідеї розумної суті людини, яка від нього відчужена, і саме тому освіта покликана була до справи з'єднання з нею. «Зростання до гуманності» – так визначав утворення Гердер, підкреслюючи необхідність поступальною просування людини до своєї розумної суті. Освіта протягом тривалої історії розглядалася як трансляція способу життя, мислення і діяльності.

Отже, одна точка зору в історії педагогіки базувалася на ідеї існування загальної людської суті, яка повинна була бути пізнаною і через освіту сполученою з конкретною людиною. Педагогіка в цьому випадку представила управлінням діяльністю ведення людини до загальнолюдської суті - Розуму. Редукція людини до сутнісного, і відвернення від всього індивідуального і унікального в людині виявила недостатність такої позиції. З іншого боку, в плані теми нашого кваліфікаційної роботи в плані необхідності визначення категорії «персонал», з приводу якого будується управління, відзначимо, що саме редукція, тобто зведення людини до раціо, або до якихось інших структур людського буття, спрощуючи його, робить його підвладним управлінській діяльності. Управління - раціональна діяльність з приводу об'єкту, який теж повинен бути таким, що раціоналізував.

Історія педагогіки свідчить про раціоналізацію педагогічної думки, починаючи з педагогіки Колтана С. [23], коли його класно-урочна система була призначена для розвитку (у масовому плані, що тоді зажадало становлення індустріального суспільства), перш за все, людського інтелекту, і більшою мірою сприяла в подальшій підміні освіти навчанням, тобто наповненням людини конкретною сумою знань, потрібних тією або іншою професійною діяльністю. Для свого часу це було важливе і серйозне досягнення педагогічної науки. Воно сприяло завданню обслуговування індустріального виробництва. Разом з цим визначилася своєрідність антропологічних уявлень, які також несли на собі відбиток індустріалізму.

Хоча, звичайно, освіта завжди зв'язувалася з розвитком не тільки розуму, але і людської духовності. Духовна форма спілкування людини зі світом тісно переплітається з його біологічним і соціальним спілкуванням. Тільки разом вони задають можливість освіти людини.

Ми лише намітили підходи до можливості визначення людини, до того, що є поняттям «людина» і як це поняття обумовлює освіту і ту науку, яка його (освіта) організовує, – педагогіку. Проте для нас в категоріальному аналізі проблеми головним є поняття «персонал», вірніше, – «персонал освітньої організації». Питання тепер повинне встати таким чином: яку форму спілкування людини зі світом (духовну, соціальну, біологічну) можна фіксувати, щоб він (людина) з'явився «персоналом»? Поняття «персонал» нам важливе в контексті виявлення специфіки управління в освітній організації. Цей контекст і слід постійно мати на увазі. Роблячи що, скажімо, що оскільки управління – це сфера соціальності, одна з форм соціальної діяльності, то, очевидно, для визначення «персоналу» акцент повинен бути зроблений на соціальній формі спілкування людини зі світом. Отже, «персонал» припускає людину, що поміщена соціальність і сфокусував на собі те загальне, що в конкретній формі соціальності є характерним. Персонал освітньої організації «збирає» загальне, що властиве педагогічною і будь-якій іншій діяльності конкретної освітньої організації, виокремлюючи або власне педагогічний аспект, або обслуговуюче головну для освітньої організації діяльність - педагогічну. Зміст поняття «персонал» бачиться в контексті педагогічної діяльності освітньої організації.

З іншого боку, в понятті, що так визначилося, люди опинилися структуровані по підлозі, зросту, типу характеру, соціальній приналежності і тому подібне Такий акцент в розумінні персоналу важливий, бо знеособлення дає можливість вивчати поведінку людей, знаходити загальні прояви людини в різних життєвих ситуаціях і при певних обставинах, що склалися, впливати на них для досягнення мети, що є відмінною рисою управлінської діяльності. «Управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей» системи [33, с.38].

Поняття «персонал» в теорії управління розвитком освіти привертає тому, що указує як на об'єкт управління на діяльність, що здійснюється тут, і (в першу чергу) на ту соціальну спільність, яка виникла з приводу педагогічного відношення «вчитель – учень». Конкретно до персоналу освітньої організації відносяться педагоги, непедагогічний персонал, батьки і учні [47, с.60].

Як управлінський об'єкт освітню установу можна розділити на п'ять функціональних зон: фінанси, маркетинг, педагогічне виробництво, НІОКР і кадри. Для нашого дослідження представляє інтерес кадрова підсистема і проблеми управління в ній - кадровий менеджмент.

У кадровій підсистемі чоловік у всій облиште свого буття є об'єктом управління, і тому менеджмент в освіті не може не враховувати особовий підхід до управління персоналом через систематизацію і організаційний облік різних проявів людини в різноманітних ситуаціях його професійної діяльності. Якщо до цих пір ми говорили про «персонал», де стерте все особове, то тепер наполягатимемо на тому, що керівникові освітньої організації не можна забувати про те, що людина спочатку є особа, індивідуальність, і тільки потім – працівник (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Можливі прояви суті людини

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проекція | Властивість | Різновид буття | Ознака |
| Працівник | Окремі професійно важливі властивості залежно від вимог професії | Професійно-діяльнісне буття (клуби за професіями) | Те, що об’єднує і відрізняє від інших людей за параметрами професійної діяльності (престижність, кваліфікація, умови праці і так далі) |
| Індивід | Особистісні властивості (здоров'я, вік, релігія, конституція) | Тілесне буття людини | Те, що об'єднує з іншими людьми і природою |
| Індивідуальність | Самобутні властивості людини | Творче буття людини | Те, що відрізняє і в чому людина схильна відрізнятися від інших |
| Особа | Соціально- психологічні властивості людини | Соціальне буття людини | Те, що об'єднує з суспільством і характеризує людину як члена макро-соціуму |

Джерело: складено на основі [64, c.86].

Для реалізації особового підходу в управлінні необхідно звернути увагу на поняття «особа» в тому вигляді, як воно може бути використане в управлінській діяльності стосовно освітньої організації. Нам це важливо через необхідність особливого акценту на педагогічній діяльності, яка і «поставляє персонал до освітньої організації».

Особа є одній з базових категорій психологічної науки і, за пропозицією Б.Г. Ананьева, це поняття необхідно розглядати в наступному ряду «індивід – суб'єкт діяльності – особа – індивідуальність» [1, с.34].

Акцентуємо той момент, на який вже указували, а саме: через поняття «персонал» управління здійснюється з приводу організації педагогічних відносин. Персонал, з одного боку, указує на особу, її індивідуальні прояви, з іншою, фіксує ці відносини як відносини між окремими особами, зв'язаними педагогічною діяльністю. Персонал, таким чином, *–* це і окрема особа і міжособистісні відносини одночасно. Таке визначення персоналу дає можливість в управлінні персоналом бачити відносини людей в різних професійних колективах, які реалізуються через конкретні, індивідуально-особисті прояви.

Індивідуальність

Особистість

Індивід

Людина

Рис. 1.1. Співвідношення об'ємів понять «людина», «особа», «індивідуальність»

Джерело: розроблено автором на основі [16. с. 285].

Пошлемося на одну з публікацій по управлінню, де констатується: «У сфері освіти управління повинне впливати (хай опосередковано) на духовний світ людини: систему моральних цінностей, емоційне життя, інтелектуальний потенціал. Саме тому об'єктом управління стають не процеси, не діяльність, а люди, тобто сукупність педагогічного, батьківського і учнівського колективу» [47, с.60].

Можна зіставити наш підхід до визначення категорії «персонал» з підходами вітчизняних і зарубіжних учених. Загальна тенденція, на наш погляд, полягає в тому, що «персонал» ототожнюється з поняттям «кадри». Так, професор О.М. Шубалий до персоналу відносить всіх працівників, що виконують виробничі або управлінські операції і зайнятих переробкою предметів праці з використанням засобів праці. У цьому контексті такі категорії, як «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, хоча Л.П.Нюршин і пропонує в своїй монографії використаний» все-таки термін «персонал» (personnel) як найбільш прийнятий у вітчизняній і зарубіжній практиці [63, с.12].

Переходячи до аналізу категорії «кадрів», необхідно відмітити, що спочатку французьке слово cadre має два значення: фотографічний знімок (реальне життя в статиці) і технічний працівник (кваліфікований виконавець). Ця категорія (кадри) характеризує трудовий колектив кількісно-якісними характеристиками (чисельністю, структурою, професіоналізмом, компетентністю...) по аналогії з інформаційно-матеріальними ресурсами організації, які необхідні для виробничої діяльності із заздалегідь заданими функціями і властивостями.

Кадри

Людський   
ресурс

Персонал

Людський капітал

Людський фактор

Рис. 1.2. Співвідношення об'ємів понять «Людський ресурс», «кадри», «персонал», «людський чинник»

Джерело: розроблено автором самостійно.

Якщо в «кадрах» бачити трудові ресурси з певними якісно-кількісними характеристиками, які необхідні для реалізації загальних цілей організації, то це означатиме відмову від індивідуально-психологічних властивостей особи. Гуманістична парадигма сучасного соціуму вимагає нової моделі трудового колективу, яка повинна поєднувати вимоги загальної діяльності і персональні потреби суб'єкта виробничих відносин. Автор таку інтегральну модель трудового колективу бачить як засновану на категорії «персонал».

Наполягатимемо, що ототожнення категорії «персонал» з категорією «кадри» неправомірно, оскільки персонал сполучає в собі індивідуально-особове і колективно-загальне, указуючи не тільки па що фізично виявляє себе в трудовому колективі людини (кадри), але і на відносини, що складаються тут з приводу загальної праці і досягнення особистої цілі. Людина вступає у соціально-трудові відносини, виявляючи складний набір індивідуальних якостей, серед яких не тільки професійно-ділові, але і соціально-психологічні і духовні грають важливу роль. Вони персоналізуватимуть виробничі відносини. Отже, персонал будь-якої організації — це певним чином структурована сукупність людей (кадри), що реалізовують свої індивідуальні цілі і завдання в процесі групової взаємодії через призму організаційних інтересів.

Важливо вивчити специфіку персоналу освітньої організації і систему управління соціально-трудовими відносинами тут. Заздалегідь обмовимося, що в освітній організації персонал, як правило, розглядається через категорію «педагогічний колектив», для якого є сьогодні стара система «управління кадрами». У ситуації, що склалася, в освіті необхідна трансформація системи «управління кадрами освітньої організації» в систему «управління персоналом освітньої організації». Перейдемо до конкретного аналізу тільки що даного визначення категорії «персонал освітньої організації», щоб надалі розкрити суть управління розвитком персоналу як проектування умов для вибудовування соціально-педагогічних відносин між суб'єктами освітнього процесу.

## **1.2.** **Сутність педагогічних зв’язків в системі управління персоналом**

Визначення поняття «Персонал освітньої організації» можна лише через звернення дослідницької уваги в специфічно педагогічну сферу. Педагогіка – наука, що раціонально організує освіту як процес, діяльність і соціальний інститут. Отже, все, що відноситься до освіти (освітня практика, стратегія, технологія, персонал), так або інакше вбирає в себе педагогічну специфіку. Педагогічне відношення, між вчителем і учнем є в освіті основним, ради нього і завдяки ньому існує освіта загалом. Тому педагогічний відтінок виявляється властивим всьому, що є в освіті, навіть якщо це не пряма педагогічна діяльність в урочний або позаурочний час. Оскільки, як тільки що мовилося, персонал - це не тільки конкретні люди тієї або іншої організації, але і їх відносини, що персоналізуються, з приводу трудової діяльності, то в освітній організації персонал функціонує в рамках педагогічних відносин і в цілях їх найбільш ефективної організації. Так, технічний працівник в школі стає персоналом не в своєму фізичному стані, але в особовому прояві своєї професійної діяльності з приводу основного педагогічною відношення «вчитель - учень». «Персонал освітньої організації», безумовно, поняття ширше, ніж «педагогічний персонал» і ті його частини, які не пов'язані безпосередньо з педагогічним відношенням (ЛХЧ, допоміжний персонал, лаборантський склад і тому подібне), побічно ним, проте, зачеплені, – це наділяє їх педагогічною специфікою.

Для визначення поняття «Персонал освітньої організації» в контексті даної роботи необхідно виявити, з одного боку, педагогічний аспект управлінської діяльності, а з інший управлінський аспект педагогіки. Що стосується останнього, то вже в початковому трактуванні слова «педагогіка» (з грецького «пейдагогос»: «пейда» дитина і «гогос» — вести) поміщений сенс детоводительства, тобто управління. «Пейдагогос» – керівник рухом дитини. Згодом педагогами почали називати людей, які займалися навчанням і вихованням дітей. Маючи на увазі сучасне поняття педагогіки, і заломлює його через призму менеджменту, педагога можна назвати керівником (суб'єктом управління), який впливає на дитину (об'єкт управління) і формує його по заданому спочатку як мета певному образу. Освіта є управлінням в період становлення особи. У практику повсякденного життя це теоретичне положення переходить, обумовлюючи існування освіти в інституційно-організованій системі: дитячий сад - середня школа - вуз, період післядипломного підвищення професійної кваліфікації або перекваліфікації.

На рівні окремого підприємства значення педагогічного аспекту управління не менш значущого. Можна говорити, якщо не про прямій, то про непряму управлінську роль педагогіки. В даний час, наприклад, виявляється наступна закономірність: чим вище рівень освіти найнятого робітника, тим вище оплата його праці і тим більше у нього шансів зберегти своє робоче місце в умовах прогресуючого безробіття. Спостерігається пряма кореляція між рівнем освіти і службово-професійним зростанням працівника в організації. Отримання організацією високих результатів в управлінні опиняється можливим тільки в тому випадку, якщо люди, якими керують, володіють знаннями, уміннями, настроєм, необхідними для їх ефективної і результативної діяльності.

Всі названі приклади свідчать про те, що педагогіка в наші дні особливо актуалізує свої управлінські функції, сприяючи адаптації найнятих робітників до наявних умов життя і в організації, і за її межами. Саме тому в теорії управління персоналом використовуються різні педагогічні теорії і теорії навчання. Наприклад, користується популярністю циклічна модель навчання, на виробничому підприємстві, запропонована професором А.Я. Кибановим (рис. 1.3).

Педагогічний аспект управління особливо репрезентативний в японському менеджменті, де проводиться регулярна горизонтальна ротація підлеглих (у площині рівнозначних посад) в цілях практичного навчання (придбання нових знань і трудових навиків), що збільшує можливості вертикального просування по службі з будь-якої рівнозначної посади.

Якщо частина населення в непрацездатному віці (діти і ті, що навчаються) можуть формувати себе, бути виховуваними в освітніх установах, то трудове населення реалізує цю можливість через організацію, в якій складаються соціально-трудові відносини. Аналізуючи досвід наукових досліджень в області управління персоналом, робимо вивід, що педагогічний аспект управління включає профорієнтацію (навчання праці і досягнення високих результатів в нім), соціальну адаптацію (виховання людини) і навчання (розвиток його через відповідну освіту для виконання своїх трудових обов'язків). Необхідно, отже, запозичувати досвід управління персоналом, ту практику, коли використовується педагогічний аспект виробничою і будь-якій іншій діяльності.

Оцінка процесу навчання

Визначення потреб

Обґрунтування навчання

Розподіл   
ресурсів

Реалізація навчальної програми

Складання плану навчання

Складання навчальної програми

Рис. 1.3. Циклічна модель навчання персоналу

*Джерело: [62, с.289].*

Попередні міркування про персонал з приводу визначення поняття, виявлення управлінського аспекту педагогіки і педагогічного плану управління нам були необхідні, щоб створити теоретичний фон, на якому можливо досліджувати проблему конкретно. Перейдемо до питання про те, що є персоналом освітньої організації.

До основного складу персоналу освітньої організації слід віднести педагогічний колектив (у промисловому виробництві такий основний склад називається «Основні робітники», тобто люди, що безпосередньо впливають на предмет праці). По-друге, щоб освітня установа працювала, необхідні службовці в особі адміністрації (ректор і проректор, декани і завідувачки кафедрами і лабораторіями; директор і заступники директора по різних видах діяльності, завучі і методисти...). По-третє, для організації і управління діяльністю педагогічного складу і учбовим процесом (виробничий процес) існує допоміжний персонал, до якого відносяться найняті робітники у сфері ЛХЧ, системі громадського харчування і тому подібних сферах. Нарешті, по-четверте, необхідні найняті робітники в структурних підрозділах (деканатах, бібліотеці, відділі кадрів і тому подібне).

Таке бачення персоналу освітньої організації не дає про нього повного уявлення, але указує лише на його кадровий склад. Тим часом, вказана категорія людей стає «персоналом» лише в їхній включеності в діяльність по реалізації основного педагогічного відношення «вчитель - учень». Це відношення вони «пожвавили», надають йому характерному для конкретної освітньої організації вигляду, персоналізуватимуть, обумовлюючи «малюнок», специфічний образ педагогічної діяльності. На цей образ («малюнок») впливає зв'язок і переплетення темпераментів, інтересів, потреб, мотивів діяльності і тому подібне Все це персоналізуватиме як міжособові відносини, так і відносини між людьми, предметами і засобами праці. Відносини починають жити в освітній організації, вони живуть в педагогічній діяльності і через неї. «Живі» відносини, в які включені люди, що здійснюють педагогічну діяльність, і умови, що створюють для неї, – це є персонал освітньої організації.

Реалізація основного педагогічного відношення, припускаючи формуючу (що розвиває) дію на учня, не може не спровокувати включення останнього в персонал. Учні – дуже специфічний компонент персоналу освітньої організації. Специфіка викликається тим, що цей «персонал» одночасно виявляється предметом і об'єктом педагогічної праці. Більш того, він ще і суб'єкт, бо володіє свідомістю, рефлексією, самосвідомістю - життям, яке вимагає смислових і ціннісних характеристик, юридичних норм, етичних вчинків і тому подібне Управління адміністрації (впливаючи на персонал освітньої організації) впливає прямо і побічно на учнів, але останніх в своїй свідомій поведінці і діяльності, не можуть не володіти силою зворотної дії і, тим самим, включаються також безпосередньо в пряму управлінську (і самоуправлінську) діяльність.

Кажучи про персонал освітньої організації, не можна не відмітити, що особливо останнім часом визначила себе тенденція входження в нього, як його структурний елемент батьків учнів. Це особливо характерний для загальноосвітніх шкіл, де батьки беруть участь в ухваленні рішень адміністрації і громадських організацій. На цій підставі вони включаються в соціально-економічну систему освітньої організації і стають елементом загальної структури - «персонал організації». Підтвердження такому висновку можна знайти в Законі «Про освіту». В розділі ІV, статті 55. «Права та обов’язки батьків здобувачів освіти» мовиться про те, що батьки (законні представники) неповнолітніх дітей можуть брати участь в управлінні освітньою установою, несуть відповідальність за їх виховання, отримання ними основної загальної освіти, а також мають право здійснювати контроль за змістом і ходом освітнього процесу, оцінками успішності [44].

Отже, щодо освітньої організації, слід зробити вивід, що його персонал необхідно розглядати ширше, ніж дане поняття трактується в науці про управління організацією. Зважаючи на специфіку об'єкту і суб'єкта педагогічної праці, персонал освітньої організації можна класифікувати по декількох групах. Першу групу складає прямий персонал, куди відноситься: персонал основний, допоміжний і службовці. Необхідно мати на увазі і другу групу – непрямий персонал – яка, включаючи учнів, структурно і функціонально виявляється одночасно ще і предметом праці. До непрямого персоналу також відносяться і народи гелі.

Сьогодні державна освітня моносистема вже не існує. Вона швидко трансформувалася в освітній простір (ринок освітніх послуг), який враховує зміни постіндустріального суспільства і пропонує різного роду загальні і індивідуалізовані освітні траєкторії.

Все це, звичайно, не може не відобразитися на понятті «Персонал освітньої організації»: воно збільшує свій об'єм і змінюється якісно, оскільки міняються педагогічні відносини, з приводу яких формується персонал. Сучасні тенденції в зміні освіти ламають традиційне поняття персоналу. Виникають нові поняття: «персонал освітнього простору» (тобто фізичні і юридичні особи, що пропонують і надають послуги на ринку освіти), «персонал дистанційної освіти», «віртуальний персонал» і так далі, і тому подібне, чиї кількісні і якісні характеристики визначають персонал освітньої організації.

Таким чином, поняття персоналу освітньої організації сьогодні не обмежується тільки стінами конкретної школи, гімназії і тому подібне, а формується всіма соціально-трудовими, педагогічними відносинами освітньої організації, що функціонує у відкритому освітньому просторі. В ув'язненні дамо визначення і для наочного сприйняття проілюструємо педагогічну структуру персоналу освітньої організації (рис. 1.4).

Громадськість

Адміністрація

Технічний персонал

Педагогічний персонал

Особи, що  
навчаються

Первинні педагогічні відносини

Вторинні педагогічні відносини

Третинні педагогічні відносини

Громадські педагогічні відносини

Рис. 1.4. Структура перестала освітньої організації, що бере участь в реалізації педагогічних відносин.

Джерело: розроблено автором самостійно.

Персонал освітньої організації - це суб'єкти в їх відносинах з приводу освітнього процесу як усередині якої-небудь освітньої організації, так і в його взаємозв'язках із зовнішньою соціальною інфраструктурою.

У освітній діяльності важко визначити внесок кожного її суб'єкта (педагога, сім'ї і інших категорій персоналу освітньої організації). Тому педагогічні відносини закономірно підсилюють колективістський початок персоналу в освітній організації, і в педагогічну практику все ширше входить поняття «Сукупного суб'єкта педагогічної діяльності» [17, с.15]. Педагогічні відносини педагогізують соціально-трудові відносини і виникають не тільки прямо між вчителем і учнем (первинні педагогічні відносини), але і побічно між різними категоріями персоналу освітньої організації і що навчаються в нім (рис. 1.4). Наявність вторинних і третинних педагогічних відносин так само обумовлюється раніше розглянутою специфікою предмету педагогічної праці – учнів. Оскільки учні є непрямим персоналом освітньої організації і у відповідних відносинах полягають з прямим, та поведінка останнього впливає на утворення першого. Такий підхід до структури педагогічних відносин в освітній організації автор побачив в працях В.А. Сухомлинського, який визначав основні педагогічні завдання саме для школи в цілому, а не тільки для педагогічного колективу зокрема [53, с.102]. У формуванні і розвитку особи бере участь прямо або побічно кожен працівник освітньої організації. Це обумовлює педагогічну функцію прямого персоналу в освітній організації – реалізація педагогічних відносин.

Названі структурні складові прямого персоналу освітньої організації і їх відношення виступають в нашому дослідженні об'єктом управління і покликані впливати на ефективну організацію освітнього процесу. Ця дія може мати безпосередній і опосередкований характер. Якщо викладач вступає у відносини з тими, що навчаються безпосередньо, то технічний персонал і адміністрація це робить опосередкованим чином: через етику поведінки, міжособові і інші комунікативні відносини.

Визначення, класифікація і педагогічна функція прямого персоналу освітньої організації дають нам підставу для сутнісного опису управління розвитком прямого персоналу (далі «персоналу») в освітній організації. Проте виявлений управлінський аспект в педагогіці і необоротні зміни в освіті викликають необхідність попередніх досліджень соціальних умов функціонування педагогічної системи. Це надалі допоможе при розробці сутнісної характеристики управління розвитком персоналу.

## **Висновки до розділу 1**

Освіта в кінці другого тисячоліття по об'єктивних причинах вступила у фазу оновлення, розвитку і стало пріоритетною соціальною сферою. Це, у свою чергу, актуалізує професіоналізацію управлінської діяльності в освітній організації як елементу освітньої системи, що викликає необхідність скористатися багатством ідей, моделей і методів, накопичених в загальній теорії управління в результаті наукових досліджень і їх апробацій в практиці.

Використовуючи досвід виробничого управління, ми вичленували кадрову підсистему в освітній організації і зосередили увагу на її вивченні. В результаті дослідження ми прийшли до наступних виводів.

По-перше, в освітній організації педагогічні відносини реалізуються не тільки безпосередньо через педагогічний колектив, але і через всі соціально-трудові відносини, в системі яких формується персонал освітньої організації. Тому гуманістична парадигма педагогіки може реалізовуватися гуманістичною системою управління персоналом освітньої організації.

По-друге, ми підійшли до необхідності знайти чіткі відмінності між системами «управління персоналом» і «управління кадрами». Це важливо для підвищення ефективності управлінської діяльності освіти взагалі, і управління персоналом зокрема.

По-третє, поняття «персонал» ми (на відміну від поняття «кадри») пов'язали з відносинами в освітній організації, які складаються з приводу основного відношення «вчитель - учень» і базуються на функціональних (професійних) і особових властивостях людини, включеної в освіту. В результаті стало можливим дати класифікацію персоналу освітньої організації (прямий і непрямий) і визначити його педагогічні функції.

По-четверте, всі зміни в персоналі освітньої організації і тенденції зміни управління з приводу його розвитку були розглянуті на фоні і відповідно до тих трансформацій, які характерні для сучасного переходу соціальності і культури до постіндустріального, інформаційного стану.

Отже, в першому розділі в кваліфікаційній роботі представлені підстави, на яких базується теорія управління розвитком персоналу освітньої організації. У другому розділі буде розглянута специфіка цієї теорії в її практичному перетворенні в діяльності освітньої організації.

# **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ’ЯЗКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **2.1.** **Персонал освітньої організації в умовах сучасної соціально-економічної ситуації і оновлення управління розвитком освіти**

У аналізі сучасного стану і перспектив розвитку соціального управління, управління персоналом освітньої організації зокрема, необхідно продовжити розгляд місця педагогічної підсистеми в соціальній системі.

Американський соціолог Данієль Белл і іспанський професор Мануель Кастельс стверджують, що людство сьогодні знаходиться в перехідному періоді від індустріального типу суспільства до інформаційного (постіндустріальному). Світова спільнота переживає соціально-технологічну трансформацію. Суть постіндустріального суспільства, на думку учених, обумовлюється новими соціо-культурними тенденціями. Філософія нової цивілізації передбачає еволюційний розвиток на основі не стільки виробничого капіталу, скільки на знаннях, інформації, інформаційних технологій.

Мануель Кастельс говорить, що існують три основні феномени, які фундаментальним чином трансформують мир. Це, по-перше, корінна технологічна революція, яка міняє продуктивні сили, що, у свою чергу, вабить трансформацію соціальних відносин на виробництві і управлінні в цілому. Другим феноменом є формування світової економічної системи, яка зараз функціонує як єдине ціле, всі частини якого тісно взаємозв'язані. Ринкові економіки різних країн переплетені. На його думку, в світове ціле всі більшою мірою інтегруються і країни з неринковими економіками. Така економічна трансформація має функціональне значення, оскільки в даний час немає великих національних економік. У тісному взаємозв'язку з цим процесом йде процес трансформації культури.

Таке суспільство вимагає трансформації освіти, обґрунтування і суть якої зводиться до наступного. Вперше в історії людства чисто розумовий процес лежить в основі могутньої технології, і здатність мислити стає безпосередньо продуктивною силою. Отже, знання, будучи результатом і продуктом розумової діяльності, стають капіталом, що забезпечує функціонування суспільства. Причому знання сьогодні перетворюється на інформацію, і на відміну від індустріального суспільства, де основою є матеріальне виробництво, що створило могутню матеріально-технічну базу, постіндустріальний етап як основа має інформацію. Для пояснення трансформації освіти важлива саме ця метаморфоза знання, доповнена твердженням про те, що воно у формі інформації перетворюється на основний ресурс розвитку суспільства. Освіта залучає людину до знання, і його характер, соціальний статус, як і управління їм стають залежними від характеру і статусу знань. Через це саме освіта виявляється такою, що веде, центральною структурою суспільства, воно через підготовку фахівця, виробництво і трансляцію інформації забезпечує розвиток всіх інших його структурних складових. Це спричиняє за собою адекватні трансформації в цілях, завданнях, стратегіях і змісті освіти.

Технічне століття масового виробництва створило і масову освіту, яка відповідала структурі індустріального суспільства (рис. 2.1), де центральною фігурою стала фігура людини-маси, що в цілому забезпечує масове виробництво.

Проте сучасні соціально-технологічні трансформації вимагають «не мільйонів поверхнево начитаних людей, готових працювати в унісон на нескінченно монотонних роботах, не людей, які виконують вказівки не змигнувши оком, усвідомлюючи, що ціна хліба – це механічне підпорядкування владі, але людей, які можуть знаходити свій шлях в новому оточенні, які достатньо швидко встановлюють нові відносини в швидко змінній реальності» [60, с.328]. Для педагогічної підсистеми постіндустріального суспільства і індустріально-комунікативної культури вимоги, що пред'являються до людини, гуртуються на його здатності адаптуватися в швидко змінному інформаційному середовищі. Необхідно відмітити, що знання і навики, отримані сьогоднішнім молодим поколінням, будуть не актуальні в їх зрілому віці і тим більше в старості. Отже, «суперіндустріальна освіта повинна створювати серйозні передумови для довічного освітнього процесу» [60, c.332]. Сучасний погляд на освіту і його концептуальна розробка зводяться до наступного.

Люди з вищою освітою

Професіонали і кваліфіковані робітники

Некваліфіковані робітники

Рис. 2.1. Традиційна професійна структура індустріального суспільства

*Джерело: розроблено автором на основі [15].*

1. Враховуючи зміни, що відбуваються, в світі, країни Заходу розробляють і упроваджують концепцію суспільства», що «навчається, яке корінним чином міняє звичну зовнішність освітньої системи. Принципи останньою полягають в тому, що освітня система орієнтується на людину, його неповторну індивідуальність і базові потреби, серед яких провідне місце займає потреба в безперервному самоудосконаленні і самореалізації.

2. Освітня система, далі, базується на широкому демократизмі, доступності і відвертості будь-якого ступеня і форми освіти кожному індивідові незалежно від підлоги, соціального положення, національності, раси, фізичного стану.

3. Така система гнучка, швидко реагує на освітній попит, особливості інтересів, стилі і темпи навчання різних категорій населення.

4. Вона припускає різноманітність освітніх послуг, право кожної людини на вибір своєї стратегії подальшої освіти і розвиток після закінчення базової школи.

5. Здійснювана інтеграція формальних і неформальних видів освіти оформляє цілісне «освітнє поле», яке перетворює суспільство на «повчальне» і таке, що «навчається».

6. І, нарешті, передбачається широке використання електронних технологій в цілях освіти людей на будь-якому етапі їх життєдіяльності (робота, будинок, відпочинок, пересування в транспорті і так далі) [37].

Розглянута концепція повертає навчанню і вихованню (на новому рівні і в нових формах) їх природний характер, коли освіта функціонує не тільки як інституційний організована система навчання для підростаючого покоління, але є органічною і природною справою освоєння культури протягом всього життя людини.

Саме у культурі сконцентрований людський досвід що з'явився в результаті перетворення людиною природи. У цьому перетворенні поміщена сама суть людського способу існування в світі: перетворення природного в штучне. Таким чином, культура «є спосіб і форма людського способу життя, його домінуюча зовнішність» [20]. Освіта адаптує людину до культури, культура, у свою чергу, обумовлює освіта. Отже, «освіта і культура - дві сторони генетично єдиного процесу антропо- і соціогенезу. Їх більш менш гармонійна взаємодія забезпечує виробництво, тиражування, передачу, засвоєння і споживання знань і цінностей» [20]. Саме гармонійна взаємодія освіти і культури повертає навчанню і вихованню природний характер. «Освіта в процесі життя, безперервна освіта стане реальністю, тобто життя, робота і освіта дійсно зіллються в єдиний процес. Тільки люди, які можуть працюючи вчитися, навчаючись працювати, і при цьому ще і повноцінно творчо жити, будуть в змозі досягти успіху» [66, с.128].

Для суспільства ця проблема актуальна удвічі, оскільки ми знаходимося паралельно в двох переходах: переході до соціально-ринкових відносин і до соціально-технологічної трансформації. Такі зміни формують «дуальну структуру» суспільства: з одного боку, потрібне більше число висококваліфікованих працівників, які стають основними виробниками розвиненої матеріально-технічної бази; з іншої – скорочується число працівників з середнім рівнем утворення, яких економічно вигідно замінювати машинами і механізмами. Це приводить до зміни традиційної професійної структури, яка представлена на рис.2.2:

Люди з вищою освітою

Професіонали і кваліфіковані робітники

Некваліфіковані робітники

Рис. 2.2. Нетрадиційна (дуальна) професійна структура перехідного періоду

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Професійна дуальність постіндустріального суспільства не означає, що залишиться тільки два соціальних шаруючи, проте, вона свідчить про тенденцію переходу людей з середнього рівня у верхній і нижній, тобто середній рівень «виключається», хоча повністю не зникає.

Зазначимо, що перехідний період в наший країні, фіксуючи економічне значення освіти, відкриває новий напрям в економіці - педагогічну економіку, призначення якої полягає в зростанні управлінського значення педагогіки, в її актуалізації не тільки в стінах освітніх установ, але і у всіх сферах соціальної структури: на виробництві, в обслуговуванні, в культурній сфері. Педагогіка в її управлінському значенні притягується для виробництва унікального товару – найманого работника. Його характеристикою можна назвати професійний універсалізм, можливість складнішої і кваліфікованої праці. Нова галузь економіки (педагогічна економіка) викликана необхідністю глобальної перепідготовки професіоналів і кваліфікованих робочих (середнього класу). У випадку якщо освітня система не забезпечить такої можливості, то більшість трудових ресурсів переходять в нижчі класи (некваліфікованих працівників), які можуть тільки обслуговувати кваліфікованих працівників (еліту). Така похмура перспектива приведе до недостачі продуктивних сил в країні. Необхідно з'ясувати, що «дуальне суспільство» - це суспільство, яке постійно відтворюється системою освіти (педагогічною економікою), і в якій з'являється нова форма соціальної нерівності, що ґрунтується на освіті, оскільки саме освіту (як педагогічна економіка) визначає здатність бути виробником. Сучасна соціально-економічна ситуація стимулює теоретичну розробку проблеми освіти і практику його впровадження в аспекті, перш за все і головним чином, управлінських функцій педагогіки. Педагогіка стає управлінською дисципліною, вона включається безпосередньо в процес соціального управління для вирішення завдань не тільки професійного і загального розвитку і навчання особи, але і для вирішення проблем соціальної зайнятості, готовності людини до праці, працевлаштування і тому подібне

Цікавий досвід Японії (як країни з реформованою системою освіти адекватно постіндустріальному стану соціуму) по управлінню розвитком освіти. Японська освітня система повністю «стратифікована». Починаючи з п'ятирічного віку, діти складають іспити, і переходять з одного рівня навчання на іншій відповідно до результатів іспитів. Це створює декілька іншу систему нерівності, яка називається меритократією. Система ґрунтується на заслугах індивіда, що оцінюються з п'ятирічного віку. Ким людина стане в сорок років, залежить від результатів іспитів у віці від п'яти до десяти ліг [15].

Аналіз перспектив розвитку суспільства в XXI столітті припускає педагогіку в її соціально-управлінському значенні. Людину треба виховувати і навчати так, щоб він міг адаптуватися в швидко змінному середовищі. Освіта і педагогіка виконують саме цю місію, і, отже, сприяють суспільному розвитку, беруть участь в його управлінні. Розглянемо чинники, що визначають і актуалізують педагогіку як інструмент соціального управління в інформаційному суспільстві:

1. Оскільки фізична праця замінюється машинами і механізмами, а ЕОМ і комп'ютер підміняють інтелектуальні здібності людини, то саме освіта допомагає вивільнені сили людини направити на його саморозвиток: управляє його самовизначенням в соціумі.

2. Оскільки інтелект стає продуктивною силою, у всіх сферах виробництва, які вимагають від людини не тільки загальної, але і функціональної утвореної, то саме освіта стає основним постачальником трудових ресурсів: воно сприяє реалізації управлінських функцій держави.

3. Оскільки вивільнення робочої сили з кваліфікацією і професійною підготовкою не відповідними постіндустріальному стану суспільства стає реальністю, то саме освіта покликана вирішити в першу чергу проблему безробіття. Інакше загрожує ситуація, про яку автор пише: «будуть робочі місця без кваліфікованих працівників і некваліфіковані працівники без робочих місць» [15]. Управлінська роль освіти і педагогіки в цьому випадку обумовлюється їх функціональним призначенням - готувати адекватного фахівця для всіх сфер соціальної інфраструктури.

4. Оскільки багато некваліфікованих працівників мають тенденцію легко залучатися до неформальної економіки через відсутність у них вибору, та освіта допомагає вирішити проблему працевлаштування.

Все це свідчить про те, що необхідна розробка проблеми педагогічної економіки як дисципліни, що включається в соціальне управління, яка була б орієнтована на виховання мобільності як важливої особової характеристики людини суспільства, що динамічно розвивається.

Реалізація управлінської ролі педагогіки може здійснюватися по різних каналах і в різній формі. Так в її управлінську прерогативу потрапляє ефективна організація ринку освітніх послуг.

Наявність могутньої комунікаційної системи дає можливість купувати освітні послуги без формальних посередників у вигляді освітньої організації (наприклад, репетиторство). Тому стає необхідним звернути особливу увагу на освітні організації, які перетворюються на центри формальної реєстрації отриманих знань і трудових навиків, відокремити їх від неформальних освітніх послуг. Інакше кажучи, стають особливо необхідними освітні організації як авторитетні інформатори або поручителі суспільства щодо компетентності людей по певних професійних напрямах і спеціалізаціях після їх неформального навчання. Як видимий, і в теоретичному, і в практичному плані відбувається зрощення педагогіки і управління або зростання педагогічного аспекту управління, як і навпаки - управлінського аспекту педагогіки. «На новому етапі додаткова продуктивність забезпечується за рахунок науки, нової технології, управління, інформації. Це наступна стадія розвитку продуктивних сил суспільства» [15].

У терміні «педагогічна економіка» фіксується зростання ролі і значення педагогіки і освіти в інформаційному, постіндустріальному просторі, коли високорозвинута економіка (а також політика, фінанси, державні, національно-етнічні і інші відносини, як і інші сфери соціальної інфраструктури) вимагає так же високо грамотного і всесторонньо розвиненого людини. Закритій інституційний організованій освіті з цим завданням не справитися, становлення ж відкритого освітнього простору спричиняє за собою зростання управлінських функцій педагогіки.

Вичленення нового напряму в економіці - педагогічна економіка - указує на те, що «освіта – вид галузі, що виконує народногосподарську функцію відтворення головної продуктивної сили – працівників» [74, с.60]. Педагогічну систему треба розглядати в єдиному ланцюжку суспільного розподілу праці - «освіта - виробництво -наука - управління». Вона, як все народне господарство сьогодні, існує в ринкових відносинах і підкоряється законам ринку, які, базуючись на волі діяльності різних соціальних інститутів, освіти, зокрема, підсилюють роль їх початку самоорганізації - почала управлінського і самоуправлінського. «Зв'язок між освітою, демократією і економічними можливостями є життєво необхідною умовою благополуччя будь-якого вільного суспільства» [23, с.1]. Освіта в умовах ринку вимушена бути самоуправляємим, бо наявність конкуренції примушує їх вступати в змагання один з одним, внаслідок чого діяльність освітніх установ повинна бути гнучкою, прогностичною, що швидко реагує на соціальне замовлення і особові потреби.

Педагогізація сучасного суспільства, коли всі сфери соціальності сприймають на себе педагогічні функції сприяє формуванню гнучкої орієнтації і швидкої адаптації людини на динамічно змінному соціальному і професійному світі. Педагогіка набуває управлінського статусу: вона як би включається в управлінський процес з метою оптимізувати відносини між особою і суспільством через приведення їх в адекватне один одному стан. Тому разом з поняттям «Педагогічна економіка» можна на рівних ввести поняття «Педагогічна політика» (фіксує необхідність грамотного політичного управління), педагогічна етика, мистецтво, релігія і тому подібне, які пов'язані відповідно з актуалізацією управлінського аспекту, моралі, культури, релігії, і тому подібне Отже, в сучасних умовах зростає роль педагогіки, яка через дію на зростання різносторонньої письменності людини сприяє діяльності управління.

Педагогізація суспільства, поява нових галузей соціальності – «педагогічна економіка», «педагогічна політика» і тому подібне – свідчать про те, що управління безпосередньо в освітній організації (як і в цілому в освітньому просторі) сьогодні повинне зазнавати зміни, пов'язані із зростанням управлінської ролі педагогіки і освіти в умовах високо інтелектуального середовища суспільства, що «навчається». Висловимо припущення, що одна з основних тенденцій цих змін полягає в реалізації переходу, що намітився, від управління кадрами до управління персоналом (табл. 2.1). Відмінність цих двох видів управлінської діяльності полягає в тому, що остання ґрунтується на обліку не тільки чисто економічних можливостей людини, але і на його особових характеристиках.

*Таблиця 2.1.*

Відмінності управління персоналом від традиційного управління кадрами

|  |  |
| --- | --- |
| Управління кадрами | Управління персоналом |
| Вертикальне управління підлеглими, «кадри» окрема функція | Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцепт на формування команди |
| Централізована кадрова функція у відділі кадрів, фахівці планують, мотивують та ін., персоналом управляють лінійні керівники | Децентралізована кадрова функція в лінійному управлінні. Останнє відповідає за управління всіма ресурсами підрозділу і досягненням цілей. Фахівці з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту. |
| Кадрове планування – наслідок виробничого плану і реакція на нього: зв'язок односторонній | Планування людських ресурсів повністю інтегроване в корпоративне планування: зв'язок двосторонній |
| Мета – забезпечити наявність потрібних людей в потрібних місцях в потрібний час і звільнення непотрібних людей. Співробітники – це фактори виробництва, і їх «розставляють», як в шахах | Ціль поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії. Співробітники – це об'єкт корпоративної стратегії, фактор переваги в конкурентній боротьбі. об'єкт інвестицій фірми |
| Кадрова політика націлена на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами | УПР націлене на розвиток цілісної сильної корпоративної культури і балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишнім діловим середовищем |

Джерело: складено автором самостійно.

Сказати про ці відмітні характеристики було необхідно у зв'язку з тим, щоб перейти до виявлення сутнісних рис управління розвитком персоналу. Ці риси обумовлюються самим поняттям «персонал» і за визначенням, яке вже було дано вище, ще в більшому ступені акцентують особовий момент діяльності управління у тому числі і управління розвитком персоналу освітньої організації. Працівники освіти мають справу з людськими відносинами і розглядають їх як основний засіб дії на особу і колектив. Тому управління розвитком персоналу освітньої організації - це оптимальна організація відносин, що персоналізуються, з приводу педагогічної діяльності, в якій на першому місці знаходиться той, що навчається, на другому – викладач, на третьому – адміністратор і інші категорії персоналу.

Розглянемо загальні перспективи управління персоналом з урахуванням соціально-технологічної трансформації. Маючи на увазі крупні і швидкі зміни в суспільстві, слід сказати, що перевага будь-якої організації полягає в «унікальному професійному ядрі кадрового потенціалу», яке повинне бути високомобільним, орієнтованим на постійний розвиток. Чим розвиненіший персонал, тим більше високих результатів він здатний досягти. Під рівнем розвитку персоналу ми розуміємо характеристику його здатності ставити актуальні і реалістичні організаційні цілі, інтегровані з організаційними цілями, будувати і гнучко змінювати структуру взаємодій і взаємин, що забезпечують оптимальний рух поставлених цілей. У свою чергу, це обставина, змінює всю кадрову роботу в організаціях. Революційні зміни у сфері управління розвитком персоналу розглянуті Л.В. Балабановою та О.В. Сардак таким чином:

• від вузької спеціалізації і обмеженої відповідальності за доручену роботу до широких професійних і посадових професій;

• від жорсткого спланованого кар'єрного шляху – до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;

• від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу - до відповідальності самих працівників за власний розвиток;

• від контролю за проблемами, з якими стикаються працівники, - до створення можливостей для усестороннього професійного зростання кожного працівника;

• від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими - до її активного пошуку;

• від секретного розгляду чинників успіху, вакантних робочих місць і відбору фахівців - до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення [2, с.27].

Всі названі зміни актуальні для освітньої організації і вимагають тут конкретизації з урахуванням педагогічної діяльності того технологічного процесу, який тут здійснюється. Дамо порівняльний аналіз педагогічних орієнтації управління розвитком персоналу, який ідентифікуємо з гуманістичною орієнтацією, а управління кадрами – з автократичною.

*Таблиця 2.2.*

Порівняльний аналіз педагогічних орієнтації різного типу

|  |  |
| --- | --- |
| Гуманістичні орієнтації | Автократичні орієнтації |
| Максими | |
| Людина як вища цінність | Людина як об'єкт маніпулювання |
| Головне – духовні цінності, що гармонізують відносини: природа – суспільство – людина | Головне – корпоративні цінності, що руйнують відносини до природи, суспільства і людини |
| Самореалізація як діяльність на благо інших | Самореалізація як діяльність за рахунок інших (деструктивна) |
| Взаємодія вчителя і учня | |
| Учень – суб'єкт учення, вчитель створює умови для самостійного просування учня | Вчитель – суб'єкт вчення, а учень – пасивний його об'єкт |
| Основні умови:  а) проблематизація матеріалу, що вивчається, і осмислення його цінності для людини;  б) рефлексія підґрунтя (методології) вирішення проблеми;  в) діалогізація спілкування і спільного пошуку рішення:  г) опора на внутрішню мотивацію вчення: зацікавленість, відчуття успіху, затвердження своїх сил і здібностей. | Основні умови:  а) інформаційно-рецептивний підхід до навчання, абстрагований від ціннісного сенсу;  б) готове пояснення матеріалу з подальшим зазубрюванням;  в) монологічне мовлення вчителя і формальне оцінювання учня;  г) опора на зовнішню мотивацію: обов’язок, покарання, страх невдач. |

Джерело: складено автором на основі [20].

З таблиць 2.1 і 2.2 видно аналогію автократичної орієнтації в педагогіці з традиційним управлінням кадрами, і відповідно, гуманістичні орієнтації в педагогіці – з управлінням розвитку персоналу (у його адекватності постіндустріальному суспільству). Характеристики гуманістичної орієнтації управління персоналом виявляють себе, коли, по-перше, вчитель полегшує учневі його освітній процес і намагається емпатично зрозуміти відчуття і думки учня, приймаючи його як особа, а керівник в управлінні персоналом – полегшує трудову діяльність підлеглого, намагається зрозуміти його індивідуальність і теж сприймає його як особа. По-друге, в гуманістично орієнтованій освіті педагог ставить учня в позицію повноправного суб'єкта освітнього процесу. Те ж саме відбувається в управлінні персоналом, де керівник бачить в підлеглому свого партнера у загальній справі, тим самим, створює умови для його творчої реалізації. По-третє, учбова діяльність в гуманістично орієнтованому навчанні організовується як процес ухвалення рішення різного рівня, дає можливість зрозуміти особовий сенс поставлених перед ним проблем і завдань. У управлінні персоналом керівник включає підпорядкованого в процес ухвалення рішення, тим самим делегує йому повноваження і відповідальність. По-четверте, важливим завданням педагога при гуманістичній орієнтації освітнього процесу є здатність включати учня як активного учасника в процес групової взаємодії на основі творчого діалогу в системі «вчитель – учень», «вчитель – учні». У управлінні персоналом важливим завданням керівника стає включення підлеглого як активний учасник загальної діяльності на основі творчого діалогу в системі «керівник – підлеглий», «керівник – персонал».

В центрі нашої уваги, таким чином, з'являються співвідношення типів управлінської і педагогічної систем. Можна бачити ефективний варіант їх взаємодії: автократична педагогіка успішно може реалізовуватись в системі управління кадрами, а гуманно орієнтовані педагогічні відносини - тільки через систему управління розвитком персоналу.

Повертаючись до розглянутих змін в управлінні розвитком персоналу, управлінському аспекту педагогіки і соціально-технологічним змінам в суспільстві, зробимо головне виведення першого розділу і акцентуємо особливу увагу на тому, що управлінська діяльність з приводу персоналу освітньої організації тільки в тому разі може відповідати швидко змінному соціально-професійному миру, коли вона відноситься до свого об'єкту – персоналу – як що знаходиться в безперервному русі: зміні і розвитку відповідно до змін, що відбуваються, в суспільстві. Тому певною мірою невірно стосовно сучасного стану освіти говорити про управління персоналом. Оскільки сьогодні всі соціальні підсистеми, у тому числі і освіта (а, означає, і персонал освітньої організації) знаходяться в постійному русі, оскільки динаміка є сьогодні відмінною рисою всіх суспільних сфер, то про управління ними слід говорити як про управління їх розвитком. Значить, коли ми говоримо про управління персоналом освітньої організації, ми об'єктивно потрапляємо в ситуацію необхідності обмовок щодо управління розвитком персоналу. Це зафіксовано і в темі в кваліфікаційній роботі, і в назві даного параграфа.

## **2.2.** **Педагогічні процеси проектної парадигми в управлінні освітньою організацією**

На початку третього тисячоліття освітня система оновлюється, динамічно розвивається і стає пріоритетною у визначенні соціального розвитку. Її якісні зміни актуалізують в педагогічній підсистемі професіоналізацію управлінської діяльності.

На сьогоднішній момент наука управління розвитком освіти, що почалася розвиватися в Україні як самостійна галузь знання лише в 80-х рр. XX століття, ще не може запропонувати практиці усію комплексу необхідних розробок. Багато в чому це зв'язано, по-перше, з тим, що педагогічна наука до цих пір мало займалася питаннями вивчення управлінської діяльності в освітній організації, і, по-друге, це обумовлюється тим, що як об'єкти управління в освіті найчастіше бачилися лише педагогічний процес і педагогічний колектив. Теорія управління розглядалася як розділ школоведення [26]. Таке розуміння предмету управлінської науки і її проблематики було необґрунтовано обмежене. Теорія управління повинна виходити з того, що в освіті разом з безпосередньою педагогічною діяльністю є і процеси, що забезпечують її, які також формують об'єкт управління. Вузьке розуміння предмету науки привело до того, що трудовий колектив в освітній організації розглядався лише як педагогічний колектив. В зв'язку з цим управління бачилося традиційно: цілеспрямована дія суб'єкта на об'єкт управління, вплив системи, що управляє, на керовану з метою адаптації останньою до нормативного стану, впровадження елементів наукової організації педагогічної праці та ін.

Сучасне гуманістично орієнтоване управління сприймає працівника незалежно від професії і спеціальності в організації суб'єктом управлінської діяльності, партнером у загальній справі. На зміну філософії «дії» в управлінні освітньою установою приходить філософія «взаємодії», «співпраці», управління «рефлексії». В умовах демократизації освіти правомірно говорити не про дію, а про взаємодію підсистем, що управляють і керованої, по досягненню поставленої мети, причому взаємодія повинна переростати в співпрацю, партнерство на основі суб’єкт-суб’єктних відносин.

Педагогічне сприйняття персоналу ґрунтується на тому, що в управлінні повинні враховуватися професійні проблеми керівників і технічних працівників, а головне - їх потенціал, який можна було б використовувати для розвитку освітньої організації. В даний час наука управління освітою будується як самостійна дисципліна, пересічна як з педагогікою, так і з теорією соціального управління. Освітня установа в цьому випадку розглядається соціальною організацією, що має власну структуру, що культивує педагогічні і інші цінності, формує педагогічні цілі, розробляє стратегію і способи її досягнення та ін.

Звернемо увагу на те, що сьогодні управлінська діяльність в системі освіти розглядається як управління педагогічними системами на макро (регіональний) – і мікро (муніципальна і освітня установа) – рівнях, об'єктами яких є цілісний педагогічний процес: класно-урочна система, система виховної роботи, система естетичного виховання учнів, система роботи профорієнтації і тому подібне. Разом з тим треба мати на увазі, що в нових умовах ринкових відносин освітня система виявляється галуззю народного господарства, а її суб'єкт – освітня установа – агентом ринку. Це закріплено законодавчо. У наукових дослідженнях сучасної практики управління з поля зору часто випадають проблеми ринку праці, фінансів, товарів, послуг, конкуренція, вирішення якої могло б забезпечити стабільніше функціонування системи освіти і її розвитку в соціально-економічній ситуації, що змінилася. Необхідна розробка всіх цих проблем в плані виділення як особливої сфери – сфери управління розвитком освіти в цілому, розвитком персоналу освітньої організації зокрема. Непрофесійне управління стало однією з причин наростаючої суперечності між об'єктивними вимогами ринкової організації суспільства і станом системи освіти.

Останнім часом в теоретичних дослідженнях по проблемах управління ставиться як актуальне питання про управління персоналом освітньої організації в ринкових відносинах, коли «бурхливо виявляються освітні ініціативи, феномени і прецеденти розвитку педагогічних практик, що виникають за межами державної системи освіти, що склалася і сталої, і вже випадних з нормативного освітнього простору». Це означає, що в житті сучасної освіти істотно зростає значення управління і підвищуються вимоги, що пред'являються до нього, до професійної компетентності і майстерності його керівників. Непридатність систем управління, що сформувалися в колишні роки і в інших умовах, обумовлюють необхідність кардинальних змін в їх принципах, цілях, завданнях, підставах побудови, ідеях і моделях, які були закладені раніше і продовжують відтворюватися до цих пір [45, с.90]. Частково (через матеріальне стимулювання) цю проблему вирішує недержавна (госпрозрахункове) освіта, проте, раціональність цих рішень вимагає професійного консультування (консалтинг) але питанням економіки і управління освітньою установою.

«Народну освіту переживає криза: старі форми управління втратили ефективність, а нові тільки ще складаються» [47, с.59]. Тому спроба вирішити проблеми кадрового менеджменту тільки на основі інтуїції і здоровою сенсу, не спираючись на досвід, напрацьований в інших галузях народного господарства, і ігноруючи загальнотеоретичні наукові розробки в управлінні персоналом, приведе лише до численних і погано продуманих пробам, повторенню зроблених помилок і перетворенню управління персоналом в гальмо розвитку освіти.

На сьогоднішній день немає науково обґрунтованих і практично розроблених моделей управління персоналом в освітній організації, і системна робота в цьому напрямі не ведеться. Одній з першочергових проблем в даній сфері є розробка прогностичних функцій управління, оскільки наука виконує не тільки пояснювальну, перетворюючу, але і прогностичну функцію. Прогностичний характер управління стає необхідним як наслідок нестійкості і невизначеності сучасного розвитку в цілому, розвитку освіти зокрема. Це відноситься і до управління розвитком персоналу освітньої організації. Переорієнтація управлінської діяльності з управління кадрами на управління персоналом несе в собі крім іншого (вище вказаного) ще і цей сенс -акцент на управлінні розвитком персоналу. Персонал у всій своїй структурі в освітній організації постійно змінюється. Це відноситься не стільки до фізичної зміни людей (вчителів, обслуговуючого персоналу і так далі), скільки до зміни того багажу і характеру знань, які передаються в освітньому процесі. Міняється, перш за все, зміст освіти: орієнтація на засвоєння міцних і твердих предметних знань з області основ наук поступається місцем навченню культури мислення в області тієї або іншої науки; навчання беззастережній поведінці, підпорядкуванню, виконання, змінялося установкою на розвиток самостійності, вільної самоорганізації і особового самовизначення. У характері змін сучасного змісту освіти позначається його лібералізація, відвертість, плюралізм в орієнтирах і орієнтаціях. Все це спричиняє за собою неможливість точного передбачення розвитку освіти. Освіта стає непроглядною в тому сенсі, що безліч сучасних інноваційних рухів, стратегічних напрямів і педагогічних практик порушують його минулу строгість і закономірність всіх майбутніх ходів. Строго раціонально планувати таку освіту неможливо. Воно вимагає не стільки планування і прогнозування, скільки проектування його розвитку. Таке управління і означатиме управління розвитком. Всі ці міркування репрезентативні відносно управління розвитком персоналу освітньої організації.

Сучасна освітня установа знаходиться в постійному розвитку, що породжує безліч проблем. Багато ситуацій і проблеми виникають несподівано, виявляються гостро, при цьому не мають стандартного алгоритму рішення і не дають час на обдумування. Тому в управлінні більшу роль відіграє передбачення, прогнозування. Побачити майбутнє можна, лише спираючись на явне бачення і глибоке розуміння всіх тенденцій розвитку. Вдалого і надійного прогнозування не може бути без дослідження. На нашу думку, сьогодні в освіті народжується поняття менеджер дослідницького типу (аналогія з поняттям педагога-дослідника). Його особливість - посилена увага до дослідницького підходу в оцінці соціально-педагогічних умов, прогнозування проблем і ухвалення рішень.

Але думці В.І. Корнієнко, роботу дослідника можна ототожнити з роботою проектувальника, який проектує нові пристрої і має в своєму розпорядженні для цього відповідні методи проектування. Менеджер-дослідник теж проектує, але предметом його проектування може бути не тільки вирішення окремої проблеми або дослідницького завдання, але і створення нової концепції розвитку або концепції вирішення комплексу проблем (проект системи управління - О.З.), новій концепції пояснення тих або інших незрозумілих явищ і передбачення їх подальших змін. Концептуальне проектування в області управлінської діяльності формує підходи до управління, систему цінностей, по яких вибираються варіанти рішень, здійснюється відбір чинників практичного аналізу ситуацій і ін. У цій якості концепція управління, безумовно, визначає його ефективність і загальний успіх. Таким чином, концепція управління стає предметом і результатом наукового дослідження управління і науково-обґрунтованого проектування [58, с.139-140].

Проект – це буквально «кинутий вперед», тобто образ майбутнього стану якого-небудь об'єкту, виду діяльності, а проектування – процес створення даного об'єкту як ідеального. Необхідно відмітити, що проектування в кінці XX століття перетворилося на найбільш поширений вид інтелектуальної діяльності у всіх сферах мікро – і макросоціуму [72, с.12]. Це пояснюється змінами життєвого середовища цивілізації, яка все менше – спроектованою і створеною людиною. Спочатку проектування пов'язане з будівельною діяльністю і архітектурою, тобто з сферами матеріального виробництва. Розвиток масового виробництва, націленого на задоволення потреб, зажадав обліку людського чинника при проектуванні товару. Подальша соціалізація технічного проектування актуалізувалася необхідністю створення комфортних умов праці найнятим робітникам при обслуговуванні складних людино-машинних систем. Так виникло ергономічне або соціотехнічне проектування, в якому враховувалися технічні, економічні, соціальні, психологічні і інші чинники. Гуманізація техносфери викликала технологізацію соціосфери, що зумовило виникнення соціального, гуманітарного проектування, об'єктами якого стають соціальні системи в діапазоні від нових організацій до нових світових порядків. Таким чином, суспільство має багатий досвід "соціальної інженерії", яка в даний час використовується в локальному соціальному проектуванні - організаційному проектуванні, тобто проектуванні соціальних систем.

Організаційне проектування (проектування систем управління, педагогічних систем, інформаційно-інноваційних систем, забезпечуючих систем) є різновидом соціального гуманітарного проектування і містить в собі риси, характерні тільки для соціальних, "людинонаповнених" об'єктів на відміну від проектування чисто технічних пристроїв. Всі характеристики гуманітарного проектування властиві управлінню розвитком освіти, зокрема управлінню розвитком персоналу освітньої організації. Їх можна сформулювати таким чином. По-перше, тут неможливі надточність і визначеність. По-друге, управлінські проекти в освітній організації повинні враховувати мінливість даної соціальної організації. По-третє, вони більшою мірою залежать від суб'єктивного чинника, а саме від того, хто їх реалізує. Але є і загальні ідеї і підходи в організаційному, соціальному і соціотехнічному проектуванні, що важливе для наший дослідницькій позиції: воно завжди спирається не тільки на професійні знання в своїй області, але і на знання з інших сфер і областей управління і проектування.

Проте до теперішнього часу в системі освіти практично не розвинене проектування управління, що пояснюється наявністю в ній застарілої адміністративної управлінської системи. Звертаючись до досвіду народного господарства у виробничій сфері, скажімо, що проектування управління є найважливішим етапом менеджменту, чия значущість визначається досягненнями принципово нового рівня управління, змінами психології персоналу збільшенням продуктивності і ефективності праці, рівня життя.

Проектування управління освітньою установою сьогодні актуально як в практичному, так і в науковому планах. У науки управління освітньою установою - свій, особливий інтерес до проблеми проектування. На думку М.З. Кваско, ця наука практико-орієнтована і проектно-орієнтована. Вона служить не стільки для опису і пояснення існуючих процесів управління, скільки для обґрунтування нових, досконаліших. Зробити це без проектування і наступного за ним етапу формуючого експерименту по створенню реальних процесів управління, відповідних новим ідеям, неможливо. «Саме у проектуванні наука повною мірою реалізує свій творчий потенціал» [45, с.99].

Проектування можна розглядати як систему діяльності. Проектувальна діяльність по створенню управління розвитком персоналу освітньої організації представляється як відкрита система, що має свої "входи", процес їх перетворення і "виходи". Серед джерел найважливіших ресурсних "входів" системи проектування особливе місце необхідно приділяти передпроектному аналізу системи управління персоналом. Не менш важливим джерелом ресурсів, перш за все інформаційних і концептуальних, покликана стати модель управління розвитком персоналу освітньої організації, яку можна покласти в основу проектування реальних процесів, що управляють. "У тих областях, де зрозуміти що-небудь складно, де область рихла, заплутана, така, що склалася історично з багатьох ідей, концепцій і так далі (саме до такої області можна віднести педагогіку - О.З.), – там дуже допомагають такі моделі" [28, с.32].

## **Висновки до розділу 2**

Для проектування систем управління розвитком персоналу в освітній організації необхідно змінити центральну ланку управлінської системи –- самого керівника. У системі освіти необхідний менеджер-педагог, який стає творцем, дослідником, ініціатором і натхненником.

Справжня робота не вичерпує різноманіття проблем управління персоналом в освітній організації. Вона є першим кроком до організації системних досліджень по цій темі.

Надалі представляється доцільним досліджувати сучасні тенденції в управлінні персоналом освітньої організації: по-перше, - в територіальному розрізі, по-друге, – з позиції виду освітньої організації (дошкільні, шкільні, ПТУ, технікуми і коледжі, вузи, дитячі будинки, притулки і інтернати), і, по-третє, – представляється важливим розглянути управлінські функції ІПК як структури, що реалізовує управлінську роль консалтингу. ІНК володіє більшою гнучкістю в порівнянні з системою вищої педагогічної освіти. Цей орган менш консервативний, не вимагає громіздких бюрократичних ходів в санкціонуванні, підготовці викладачів, адекватних змінним умовам, ситуаційним потребам. Тому активізація управлінської ролі ІПК для освітньої системи має важливе значення. По-четверте, освіті, що входить в світовий освітній простір, слід звернути увагу на критерії і стандарти світової інтеграції в цілому. Для нашої освітньої системи показовий досвід промисловості по адаптації до стандартів і критеріїв світових інтеграційних процесів через систему консалтингу. Професійне консультування (консалтинг) по економіці і управлінню є відмінною рисою ринкової економіки, в яку все більше і більше занурюється наша освіта і відповідно, освітня установа зі своїми проблемами. Для вирішення цих проблем необхідно використовувати консалтинг по наступних напрямах:

• менеджмент - консалтинг (консультування по управлінню);

• аудит і бухгалтерське консультування;

• юридичне консультування;

• консультації по організації педагогічного процесу (інформаційне забезпечення комп'ютерними технологіями, інжиніринг, рекрутинг, тренінг, маркетинг);

• консультування з інших питань (відносини з громадськістю, лобіювання, ділова інформація та ін.).

Ці і подібні проблеми вимагають нових досліджень, які повинні створити теоретичні умови для забезпечення наукового управління розвитком освіти в цілому і окремими освітніми установами зокрема.

# **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ’ЯЗКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **3.1.** **Побудова проектної моделі управління розвитком персоналу освітньої організації**

Управління, що відноситься до соціальних процесів, за своєю природою складно і динамічно. У кваліфікаційній роботі важко відобразити весь спектр людських відносин, які слід мати на увазі в процесі управління, що, у свою чергу, знижує можливість визначити його чіткі контури. Тому часто доводиться навмисно спрощувати дійсність соціуму, щоб виділити головне, відсікти його від другорядного, випадкового і намітити контури, по яких стає можливо дати описову характеристику. Таким чином, з'являється необхідність визначення форми для опису управління розвитком персоналу освітньої організації, яка дозволить максимально повно відобразити його суть.

Як показує педагогічна практика, привести складні, важковизначені, невидимі і динамічні процеси, що виникають в ході освітньої діяльності, в логічну струнку схему, доступну для детального аналізу, допомагає побудова їх моделі. Модель в нашому розумінні - це ідеальна, уявна копія реального об'єкту, що володіє його основними характеристиками і здатна імітувати його поведінку. Отже, модель є засобом формування чіткого уявлення про дійсність. Звідси управлінську модель можна визначити як інформаційний образ реального процесу управління, відтворюючий дану управлінську діяльність з певним ступенем точності і у формі, відмінній від форми самої діяльності управління.

Наші міркування приводять до виводу про необхідність використання досвіду педагогічної практики і загального управління в розробці і описі інваріанта моделі управління розвитком персоналу освітньої організації. Вона з'явиться початковим інформаційним матеріалом для проектування реальних процесів управління розвитком персоналу в кожній конкретній освітній організації. Під вказаною моделлю розумітимемо комплекс ключових положень, зв'язаних загальною початковою ідеєю управління соціально-трудовими відносинами по їх регулюванню в освітній організації.

Побудова управлінської моделі грає роль, аналогічну експерименту в педагогічній науці. Експеримент в педагогіці може виступати не тільки як засіб пізнання педагогічних процесів, але і як інструмент, за допомогою якого відшукуються нові шляхи вдосконалення педагогічних відносин. Роль експерименту в пропонованій формі полягає, кінець кінцем, у виявленні об'єктивно існуючих управлінських умов, які ефективно реалізують педагогічні відносини в освітньому організації. Отже, об'єктом педагогічного експерименту може бути і управлінська діяльність, що робить вплив на педагогічні відносини. Із цього приводу введемо важливе поняття: «оточення» або «зовнішнє середовище педагогічних відносин». Розумітимемо під оточенням педагогічних відносин безліч елементів і їх істотні властивості, які не є частиною педагогічних відносин, але зміни в будь-якому з яких може спричинити зміни в їх стані в цілому.

Управлінські умови можна розглянути як вид зовнішнього середовища, зовнішнього оточення, тобто тих умов, які створюються для роботи суб'єктів освітнього процесу - персоналу, а також для тих, що навчаються як складовій частині персоналу освітньої організації. Наприклад, такі функції управління персоналом, як стимулювання і атестація, обумовлюють поведінку всіх співробітників освітньої організації (а не тільки вчителів, педагогів, викладачів), які постійно вступають у педагогічні відносини. Отже, необхідно створити такі управлінські умови, в яких реалізовувалися б ініціатива, творчість і відповідальність по відношенню до освітнього процесу у кожного працівника освітньої організації.

Здійснення управлінського експерименту в освітній організації без попереднього теоретичного осмислення може дуже дорого обійтися як в матеріальному, так і в соціальному планах. Треба мати на увазі і факт відсутності необхідного комплексу розробок по управлінню розвитком персоналу освітньої організації, що актуалізує необхідність теоретичних досліджень по даній темі: важливо понизити негативні наслідки при проведенні формуючого управлінського експерименту.

Метою експерименту стає побудова теоретичної управлінської моделі для реалізації попереднього контролю і інформаційного забезпечення практики управління – проектування управління розвитком персоналу в конкретній освітній організації. Пропонований експеримент включає емпіричні дані, зібрані з педагогічних і економічних джерел, що описують реальну практику управління персоналом різних освітніх установ. Треба сказати, що педагогічна практика сучасності народжує нове розуміння педагогічного експерименту. Динамічність, різновекторність розвитку освітнього середовища, варіативність її руху, що набуває часто характеру альтернативності і диверсифікаційності, постійна і не завжди прогнозована мінливість створюють умови для того, щоб рахувати звичайну і повсякденну управлінську і педагогічну практику живим експериментом. Мінливі, непередбачені і несподівані результати, з якими кожна освітня установа сьогодні зустрічається постійно, свідчать (як що вперше з'являються) про експериментальності педагогічного процесу, навіть якщо для нього не створюються спеціально експериментальні умови. Соціальне життя, що змінюється, примушує постійно змінюватися і освіту - конкретну освітню практику в конкретній освітній організації. Сучасна освіта об'єктивно знаходиться в постійному експериментальному режимі. Узагальнення результатів цієї живої практики може бути обґрунтуванням інваріантної управлінської моделі.

Збудована таким чином модель не може бути універсальним рецептом вирішення проблем управління в конкретній освітній організації. Вона ідеальна і призначена для ідеальних умов. Проте кожен керівник в своїй практиці управління має можливість її апробації, поступово і поетапно вводячи модельні елементи, наповнюючи їх специфікою своєї організації, проектуючи свій варіант, свою реальну модель управління розвитком персоналу освітньої організації. При цьому необхідно відзначити, що інваріантна проектна управлінська модель актуалізує питання про наявність уявлення керівником реального стану управління персоналом в освітній організації, що обумовлює вибір методу для її дослідження.

Для досягнення поставленою експериментальною співали необхідно вирішити наступні завдання:

1) визначити загальну, початкову ідею побудови інваріантної проектної моделі управління розвитком персоналу освітньої організації;

2) розробити і описати на основі виробленої загальної, початкової ідеї побудови інваріант управлінської моделі в освіті, використовуючи загальну теорію управління персоналом організації як базовий аналог;

3) розробити технологію управління розвитком персоналу освітньої організації як складову частину інваріантної проектної моделі управління;

4) апробувати метод інформаційного забезпечення в реальній практиці управління розвитком персоналу конкретної освітньої організації, а також апробувати модельні елементи в управлінській практиці різних освітніх установ.

Починаючи реалізовувати експериментальні завдання, необхідно зробити наступне узагальнення. Інваріантна модель управління розвитком персоналу освітньої організації як інформаційна база даних реального педагогічного експерименту є не самою дійсністю, а деякій її ідеалізацією. Вона включає загальноструктурні елементи, і їх розробка і опис матимуть сенс реалізації результату наших уявлень, що ідеалізуються. Визначення елементів і представлень інваріанта управлінської моделі, що ідеалізуються, багато в чому залежить від вибраної загальної вихідної позиції її побудови.

Заздалегідь за наслідками (виводам) першого розділу слід сказати, що проектна парадигма управління в освітньому середовищі зумовила як об'єкт управління розвиток персоналу освітньої організації. Це викликано, як мовилося, тим, що персонал в його структурному, кількісному і якісному стані знаходиться в постійному розвитку і русі. Управляти розвитком означає уміння проектувати його нестійкість: бачити текучість, коливання, кваліфікаційне зростання услід за змінами професійних потреб, адаптивність до нових соціальних замовлень і тому подібне, і так далі

Правильність наших міркувань підтверджують вітчизняні дослідження. Дані цих досліджень дали емпіричний матеріал, на основі якого і була складена інваріантна модель управління розвитком персоналу освітньої організації. Приймак В, вивчаючи потреби працівників освіти в розвитку і саморозвитку, приходить до наступних виводів: 92,8% висловилися за активний розвиток, 7,2% вважають, що розвиток сильно залежить від умов і 0% - зупинили свій розвиток [43, с.3]. Про важливість і цінність орієнтації людини на розвиток свідчить поведінка зарубіжних фірм на ринку праці, які цікавляться фахівцями з потенціалом кар'єрного зростання як мінімум до рівня менеджера. "При цьому упор робиться не на практичний досвід за фахом, а, швидше, розглядається внутрішній потенціал особи, здатність лідирувати в команді, уміння ставити і досягати вибрані цілі" [69, с.63]. Наша модель вважає важливість орієнтації персоналу – кожного члена колективу освітньої організації на розвиток.

Необхідність розвитку працівника освіти обумовлюється самим поняттям персоналу, побаченим як вираз єдності відносин особового, професійного і ділового планів, в які вступає людина як працівник даної організації. Підхід до персоналу з погляду необхідності створення умов для його розвитку в освітній організації характерний для сучасності. Особовий розвиток є одним з критеріїв професіоналізму будь-якою працівника освіти. У освіті професійний і особовий аспекти не можуть бути розведені, вони завжди знаходяться в органічній єдності. Для управлінської ситуації це важливо мати на увазі, як і те, що людина оцінюється по результатах купа, його поведінці в ділових відносинах.

Інваріантна модель враховує також той факт, що невизначеність в життя і неспроможність на ринку праці випускників освітньої організації спонукала систему освіти до диверсифікації. Диверсифікація (пізнє латинське diversificato – зміна, різноманітність, від латів. diversus – різний і facio – роблю) – одна з форм перетворення системи. Цей термін прийшов в освіту з економіки і означає реакцію фірм на зміну кон'юнктури ринку. Система освіти в ринкових відносинах є галуззю народного господарства, порожнистому вона також диверсифікує, внаслідок чого все більшою мірою перетворюється на сферу освітніх послуг, в максимальному ступені орієнтується на задоволення соціального замовлення і освітніх запитів громадян, організацій, педагогічного співтовариства, соціокультурного середовища. Характер освіти обумовлюється специфічними чинниками, до яких відносяться історико-культурні традиції, науково-педагогічний і методичний потенціал даної території, сфери додатку сил випускників нового вигляду учбових закладів, конкуренція освітніх установ, професіоналізм працівників освіти і здатність бачити і реалізовувати нове в навчанні і вихованні [57, с.47]. Таким чином, диверсифікація освіти носить інноваційний, такий, що розвиває характер і обумовлює новий вигляд управлінської діяльності для освітніх установ. До них можна віднести дослідження ринку праці і формування ринку освітніх послуг, реорганізація старих і проектування нових освітніх установ.

Економічна диверсифікація, розглянута в першому розділі кваліфікаційної роботи, означає наявність можливостей і здібностей у освітньої організації для здійснення не тільки педагогічної діяльності, але також інших видів робіт, які затребувані ринком. Дохід від непедагогічних видів діяльності освітньої організації стає допомогою в підтримці нерентабельних, але соціально значущих освітніх послуг (наприклад, педагогіка дітей-інвалідів, пенсіонерів та ін.).

У нашому дослідженні економічна диверсифікація стає умовою виникнення освітньої диверсифікації: здатність освітньої організації розробляти і визначати різні освітні програми, які могли б розкрити потенціал що кожного навчається, надавши йому можливість самовизначитися в своїй професійній орієнтації і тим самим успішно адаптуватися в соціально-культурних умовах життя, що складаються. Отже, персонал освітньої організації має здібність до розробки і реалізації освітньої диверсифікації за наявності у нею мобільності і адаптації.

Таким чином, «в умовах постійної змінної кон'юнктури ринку робота з кадрами вимагає систематичної перепідготовки і підвищення кваліфікації» [19, с.81], що є критерієм ефективного управління розвитком диверсифікаційної системи освіти. Кінець кінцем, здібність до диверсифікації конкретної організації освіти залежить від людей, задіяних в ній, від їх розвитку. Тому дуже важливо створити середовище, в якому постійно здійснюється підвищення кваліфікації, самоосвіта, і творча ініціатива стає службовим обов'язком, потребою кожного працівника освітньої організації. Якість персоналу, його високий потенціал в даний час стали найважливішою умовою конкурентоспроможності будь-якої діяльності. Нові педагогічні технології і освітні послуги народжуються тільки там, де є високий рівень розвитку персоналу.

Визначення принципового підходу - перший етап (перше завдання) в побудові інваріантної моделі управління розвитком персоналу освітньої організації. Другим етапом (другим завданням) є створення управлінської моделі, що має завданням комплексну перебудову системи управління персоналом освітньої організації відповідно до завдань освітньої диверсифікації. "Моделювання – єдиний до теперішнього часу систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки" [33, с.224], воно "допомагає систематизувати знання про явище, що вивчається, або процес, передбачає шляхи їх більш цілісного опису, намічає повні зв'язки між компонентами, відкриває можливості для створення більш цілісних класифікацій та ін." [67, с. 111]. ціллю нашого моделювання є спроба зняти суперечності між об'єктивною необхідністю зміни управлінської діяльності і недостатньою розробленістю даної проблеми як в теоретичному, так і в практичному плані. Для опису сутнісної характеристики управління розвитком персоналу освітньої організації інваріантна модель повинна носити прогностичний характер і з'явитися моделлю аналогового типу. Аналогова модель поводиться як реальний об'єкт, хоча визначається у формі графіків, схем, комплексу характеристик і тому подібне В процесі побудови інваріантної моделі управління розвитком персоналу освітньої організації необхідно поставити і вирішити наступні завдання:

- описати принципи, цілі, завдання системи управління розвитком персоналу освітньої організації;

- описати методи і стилі управління розвитком персоналу освітньої організації;

- розробити технологічну схему управління розвитком персоналу освітньої організації;

- охарактеризувати технологію управління розвитком персоналу освітньої організації.

Сформулювавши завдання процесу побудови інваріантної управлінської моделі, слід перейти до системного опису управління розвитком персоналу освітньої організації. Використання системного підходу як методологічна підстава дослідження обумовлене загальним поглядом на управління освітою. Саме як управління системою, управління освітньою установою розглядається в роботі Л. І. Паращенко і ряду інших фахівців в області управління освітою [40]. Суть системного підходу, на думку В.Н. Сагатовського, полягає не просто в умінні описати нескінченну безліч будь-яких структур, але і в тому, щоб виділити з нього кінцевий варіант, необхідний для реалізації заданої мети [49, с.64].

На початку уточнимо, що управління розвитком персоналу освітньої організації - це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління соціально-трудовими відносинами, що виникають в освітній організації. Управління розвитком персоналу освітньої організації має свою специфіку і властиві тільки їй закономірності. Ця специфіка виражається також в своєрідності об'єкту управління – персоналу освітньої організації, яка визначається особливістю забезпечення освітніх послуг. Відмінність педагогічного виробництва від нематеріального виробництва інших галузей обумовлюється тим, що споживачі освітніх послуг (що навчаються і їх батьки) виступають безпосередніми співучасниками їх виробництва [74, с.24]. При цьому необхідно нагадати, що формування соціально-трудових відносин в освітній організації направлене прямо (педагогічні соціально-трудові відносини) і побічно (непедагогічні, наприклад, адміністративно-господарські, соціально-трудові відносини) па реалізацію педагогічних відносин. Освітня специфіка полягає в тому, що педагогічні відносини є частиною соціально-трудових відносин в освітній організації, і перші (педагогічні відносини) викликають до життя функціонування других (соціально-трудових відносин). Відмінністю управління розвитком персоналу освітньої організації від загального управління персоналом організації є педагогічна специфіка основної діяльності (освітній процес) і характер об'єкту управління – суб'єкти і їх соціально-педагогічні відносини, в яких реалізується ця діяльність.

Науковою основою діяльності по управлінню розвитком персоналу освітньої організації є конкретні реальні цілі, принципи і методи управлінської діяльності.

Цілеспрямованість і специфічність управління розвитком персоналу освітньої організації обумовлює виділення не тільки загальній управлінській (соціальною) меті (ефективне використання трудового ресурсу освітньої організації), але і педагогічною, яка коректує управлінську діяльність, - гуманізація і демократизація відносин "вчитель-учень". Гуманно-особовий підхід ставить в центр управлінської діяльності розвиток цілісної сукупності якостей персоналу освітньої організації. Міра цього розвитку проголошується головним результатом управління, критерієм якості роботи педагогів, керівників і інших категорій персоналу освітньої організації. Такий підхід орієнтує управління на увагу до особи, до її внутрішнього світу, де є ще нерозвинені здібності і можливості – потенції. Управління розвитком персоналу прагне розбудити, викликати до життя ці внутрішні сили і можливості, використовувати їх для створення особово-орієнтованих соціально-педагогічних умов освітньої діяльності. Для реалізації педагогічної мети необхідно вирішити наступні завдання.

- Долати постійні суперечності між формалізмом (функціонування) і творчістю (розвиток) в діяльності персоналу освітньої організації. Для цього необхідне дотримання адміністративного порядку (дотримання освітніх стандартів, графіків учбового процесу і так далі, і тому подібне) як умови функціонування освітньої організації. Проте адміністрування в сучасних соціально-культурних умовах носить нерамковий характер, вихід за межі вважається ненадзвичайною ситуацією. Дотримання норм, стандартів, правив, критеріїв (технологічна і трудова дисципліна) є центруючим стрижнем в діяльності кожного працівника освітньої організації. Наприклад, дотримання державного стандарту змісту дисципліни у вузі або предмету в школі є обов'язковим. Проте, якими методами, способами і технологіями реалізовуватиметься педагогом цей стандарт, - його особиста справа, і знаходиться залежно від соціально-педагогічних умов організації учбового процесу. Те ж саме можна сказати і про взаємини між керівником і непедагогічним персоналом: підлеглі зобов'язані дотримувати адміністративні розпорядження, але сам процес дотримання передбачає в системі «управління розвитком персоналу» особову самостійність і відповідальність. У системі «управління кадрами», як правило, процес реалізації ухвалених рішень наказував адміністрацією.

- Завданням управління є і необхідність надавати персоналу умови для безперервного розвитку, тим самим, стимулюючи його до розвитку. Людина орієнтована не тільки на матеріальних, але і також на соціальні потреби, такі як творчість, самовираження і визнання. Через це, для керівників освітньою установою головним об'єктом уваги стає зміна якості трудового потенціалу персоналу, приведення його у відповідність з вимогами диверсифікаційної діяльності освітньої організації.

- Управління орієнтоване і на те, щоб здійснювати постійне наукове забезпечення (консалтинг) управління розвитком персоналу освітньої організації. Проектна парадигма управлінської діяльності не тільки обумовлюється розвитком персоналу, але і, навпаки, розвиток персоналу обумовлює зміна діяльності управління: розвиток об'єкту актуалізує зміна засобів, методів, форм і характеру дій. Управляти розвитком – це «управляти, удосконалюючи і удосконалюючись». Тільки саморефлексуюча управлінська практика допоможе реалізувати цю формулу. Організація управління викликає необхідність знання його наукових основ.

Педагогічні цілі і завдання виражають суть першого чинника, що бере участь в проектуванні управління розвитком персоналу освітньої організації. До другого проектного чинника віднесемо стиль управління, що визначає умови для реалізації завдань і досягнення цілей системи управління розвитку персоналу освітньої організації. Для опису управлінського стилю в освіті скористаємося ідеями Л. А, Мозгової, які найбільш підходящі для наших експериментальних цілей. На його думку, в освітній організації виділяють наступні стилі управління:

- з домінуванням авторитету керівників над активністю учасників освітнього процесу. У менеджменті і педагогіці такий стиль управління називається авторитарним. При цьому стилі керівник нав'язує підпорядкованим свою волю і не дає можливості проявити ініціативу. Автократ відірваний від персоналу і як би перебуває над ним, тримаючи підлеглих на великій відстані. Він сам ухвалює рішення і сам вибирає технологію його реалізації;

- з високою активністю більшості учасників освітнього процесу і зниженими управлінськими можливостями керівників. У менеджменті і педагогіці цей стиль може бути названий ліберальним, оскільки керівник цілком делегує вироблення і ухвалення рішень підлеглим, надаючи їм повну свободу і залишаючи за собою лише представницьку функцію;

- з високою активністю більшої частини учасників освітнього процесу і високою авторитарністю лідерів-керівників. Такий стиль визначається як демократичний або колегіальний. В цьому випадку керівник сам ухвалює рішення, але виробляє їх спільно з підлеглими, вважаючи за краще робити вплив на них за допомогою переконання. Право вибору технології реалізації ухваленого рішення він віддає підпорядкованим [32].

У освітній організації, де існує творче середовище, яким властива невизначеність, що обумовлює самостійність в постановці завдань і визначення способів їх досягнення, ефективним виявляється ліберальний стиль. Проте згідно загальної теорії менеджменту при ліберальному стилі керівництва персонал не прагне до розвитку, оскільки він розпадається на конфліктуючі неформальні угрупування. У кожній з такого угрупування висувається свій лідер, прагнучий використовувати в своїх цілях владу, добровільно віддану офіційним керівником.

Первинні дослідження показують, що демократичний стиль управління в освіті є найоптимальнішим. Як раніше було зазначено, об'єкт управління в освітній організації формується не тільки педагогічною діяльністю, але і управлінськими і забезпечуючими процесами. У управлінській, і особливо в тій, що забезпечує педагогічний процес діяльності, більшою мірою присутні рутинні завдання, у яких число можливих рішень обмежене, і вибір повинен бути зроблений в межах, заданих освітньою установою. До таких відносяться, наприклад, фінансово-бухгалтерські розрахунки, ремонт основних фондів, розрахунок годинника по дисциплінах і тому подібні завдання, які забезпечують функціонування освітньої організації. Як правило, рутинні завдання – це ситуації, що повторюються з певною регулярністю, на які практика управління виробила алгоритми рішень, що вимагають чіткого технічного виконання і зовнішнього контролю з боку керівника (авторитарного стилю управління).

Таким чином, залежно від вирішуваних колективних завдань (творчі або рутинні) і умов діяльності (педагогічна, управлінська, така, що забезпечує), найбільш ефективним може опинитися будь-якому з трьох стилів. При пошуку вирішення проблем в освітній організації ефективнішим є демократичний стиль, при реалізації ухваленого рішення - ефективний авторитарний стиль (жорсткіший стиль). У творчій діяльності, де невизначеність і нестандартність обумовлюю! неможливість зовнішнього контролю, необхідна лояльність, довіра, самоконтроль – ліберальний стиль управління. Звідси, системний підхід в управлінні розвитку персоналу освітньої організації забезпечується ситуативністю, гнучкістю, тобто керівник повинен уміти вибирати стиль управління, найбільш відповідний стану персоналу, вирішуваного ним завдання і умовам діяльності.

З вищесказаного можна зробити вивід про те, що ефективність управління розвитком персоналу освітньої організації визначається не тільки природженими лідерськими якостями керівника, а також його професіоналізмом, завдяки якому стає можливим гнучко змінювати стиль своєї діяльності згідно ситуації. Це означає, що він повинен володіти методами, що дозволяють йому реалізувати кожен управлінський стиль. Тому проектування управління розвитком персоналу освітньої організації актуалізує питання методів управління, який виступає, як спосіб досягнення поставлених управлінських цілей і третім проектним чинником. Т.О. Витинчук виділяє чотири групи методів управління в педагогічному менеджменті, які також характерні для управління розвитком персоналу в освітній організації. До них відносяться адміністративні (організаційно-розпорядливі) методи, економічні методи, психолого-педагогічні методи і суспільні (партисипативні) методи [6]. Наукою і практикою доведено, що хороший керівник володіє різноманітними методами впливу на поведінку підлеглих і здатний вибирати найбільш адекватні з них в кожній ситуації.

Четвертий проектний чинник – це принципи управління розвитком персоналу освітньої організації. Принципи управління розвитком персоналу освітньої організації, у свою чергу, підрозділяються на дві групи: загальні принципи управління і педагогічні (специфічні) принципи. Першу групу принципів ми розглянули в аналізі загальної теорії управління персоналом організації, другу групу принципів необхідно конкретизувати з урахуванням педагогічної мети і завдань.

Педагогічні принципи управління розвитком персоналу освітньої організації - основні правила поведінки суб'єкта управління при його взаємодії з керованими суб'єктами (об'єктом) у вирішенні педагогічних завдань і досягнення педагогічної мети системи управління персоналом освітньої організації.

Педагогічні мету і завдання системи управління розвитком персоналу освітньої організації визначають її педагогічні принципи: принцип гуманізму (людина як вища цінність [20]) і принцип розвитку.

Залежно від принципів, методів і управлінського стилю, використовуваних в керівництві, можна виділити два типи управління трудовим колективом: механістичний і органічний (адаптивний) [51].

Кожен з даних типів управління застосовний для керівництва персоналом освітньої організації залежно від характеру вирішуваних завдань і умов діяльності. Якщо освітнє середовище стабільне і невизначеність знаходиться на низькому рівні, перевага може бути віддане механістичному типу управління. Така ситуація складається в автократичній педагогіці, для реалізації якої використовується система управління кадрами. Проте сучасна освітня установа і його персонал знаходяться в умовах диверсифікації, яка обумовлюється динамічністю, високим рівнем невизначеності освітнього середовища, нестандартною, творчою педагогікою. В цьому випадку ефективнішим бачиться органічний тип управління, який може бути реалізований системою управління розвитком персоналу.

Розглянуті проектні чинники виявляються в конкретних функціях, які відображають основний зміст управлінської діяльності з приводу розвитку персоналу освітньої організації і утворюють управлінський цикл. Використовуючи метод аналогій по відношенню до загальної теорії управління персоналом організацій, виділимо технологічні етапи процесу управління розвитком персоналу освітньої організації:

- планування і залучення персоналу для освітньої організації;

- відбір і наймання персоналу;

- стимулювання персоналу;

- профорієнтація і соціальна адаптація найнятого робітника;

- розвиток персоналу;

- оцінка персоналу;

- переміщення і звільнення персоналу;

- підготовка керівних кадрів для освітньої організації. Сукупність і послідовність етапів управління розвитком персоналу освітньої організації дає можливість побудувати його технологічну схему (рис. 3.1). Проте, збудована аналогічно (аналогова) схема управління розвитком персоналу освітньої організації, на наш погляд, є примітивною і не відображає логіку реалізації системи управління розвитком персоналу освітньої організації. Сучасна освіта орієнтується на розвиток особи, її інтелекту, інтуїції, відчуттів і основним чинником в реалізації принципу розвитку є персонал освітньої організації. Досягти високих результатів в педагогічній діяльності можна тільки в тому випадку, якщо її суб'єкти володіють знаннями, уміннями і відповідним настроєм, необхідним для ефективного здійснення сучасного освітнього процесу.

Звільнення

Планування

Переміщення

Оцінювання

Розвиток

Адаптація

Стимулювання

Наймання

Відбір

Залучення

Горизонтальна і вертикальна ротація

Підготовлення керівних кадрів

Рис. 3.1. Аналогова схема управління розвитком персоналу освітньої організації

Джерело: розроблено автором самостійно.

У такій ситуації вирішальне значення в управлінні розвитком персоналу освітньої організації набуває освіта і наука, навчання і перенавчання працівників освітньої організації, підвищення їх кваліфікації і перекваліфікація. Тому концептуальною основою технології управління персоналом освітньої організації стають особово-орієнтовані педагогічні технології, в центрі уваги яких коштує унікальна цілісна особа, прагнуча до самоактуалізації, сприйняттю нового досвіду і здатна на усвідомлений і відповідальний вибір. При такій концептуальній основі технологія управління розвитком персоналу освітньої організації є втіленням гуманістичної філософії, психології і педагогіки. Це і дані таблиці 2.1 (параграф 2.1) обумовлюють класифікаційні характеристики технології управління розвитком персоналу освітньої організації (УРПОО) намічають відмінності порівняно з технологією управління кадрами освітньої організації (УКОО) (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

Порівняльна характеристика систем УРПОО і УКОО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерії класифікаційних характеристик | Класифікаційні характеристики | |
|  | Технологія УРПОО | Технологія УКОО |
| За рівнем застосування | Управління соціально-трудовими відносинами в освітній організації. | Управління трудовою діяльністю в освітній організації. |
| За філософською основою | Гуманістична. | Технократична. |
| За орієнтацією на особові структури | Всесторонньо-гармонійна (особова, професійна і ділова). | Вузько направлена – професійна. |
| За характером змісту | Повчальна, виховуюча. | Примусова. |
| За підходом до об'єкту управління | Гуманно – особова (суб’єктно- суб’єктна). | Адміністративно-командна (суб'єктно-об'єктна). |
| Цільові установки | Гуманізація педагогічних відносин. | Дидактизація педагогічних відносин. |
| За типом управління | Органічна | Механістична |

Джерело: складено автором самостійно.

Виявлені класифікаційні характеристики управління розвитком персоналу освітньої організації дозволяють авторові запропонувати логічну схему його управлінської технології. На відміну від першої, де персонал виступає трудовим ресурсом, що «запускається» в освітній процес, друга управляє розвиток соціально-трудових відносин вище перерахованими функціями (рис. 3.2). Розглянемо докладніше вміст технологічних етапів управління персоналом в наступному параграфі.

Звільнення

Адаптація

Переміщення

Стимулювання

Оцінювання

Розвиток

Планування

Залучення

Відбір

Наймання

Горизонтальна і вертикальна ротація

Підготовлення керівних кадрів

Рис. 3.2. Технологічна схема управління розвитком персоналу освітньої організації

Джерело: розроблено автором самостійно.

## **3.2.** **Удосконалення технології управління розвитком персоналу освітньої організації**

Розвиток персоналу освітньої організації є одній з важливих функцій управління персоналом в «суспільстві, що навчається», і є «всеосяжною концепцією стимулювання і використання людських ресурсів». Тому розвиток персоналу освітньої організації в наший логічній схемі є пріоритетним і виступає рушійним технологічним чинником. Від нього залежить майбутня діяльність освітньої організації і відповідно, з одного боку, планування, залучення, відбір, наймання і адаптація персоналу, а з іншого боку, його оцінка, стимулювання і переміщення. Розвиток персоналу стає важелем, який регулює всю технологію управління в освітній організації.

Кожна людина має певні здібності до розвитку. Мова йде про тому, що необхідно стимулювати працівників освіти до усвідомленого особового і професійного саморозвитку і самовдосконалення, до послідовного і цілеспрямованого збагачення своєї професійної і духовної культури. Саме такий підхід, створення умов, для розвитку стимулює пошук нових ідей засобів і способів диверсифікаційної діяльності в освітньому середовищі.

Дослідження ведучих учених за кордоном, а також широкомасштабні соціологічні опити, зокрема в США, показали, що суспільство зв'язує перспективи розвитку системи освіти, перш за все, з професійною підготовленістю працівника освіти і, вже потім, з введенням нових технологій навчання, технічних засобів, матеріальною базою і тому подібне. Тому в країнах Заходу приділяється велика увага пошуку шляхів підвищення професійної майстерності працівників освіти. Як показали наукові дослідження і практика, найбільший ефект у вирішенні цієї проблеми досягається при стимулюванні працівників освіти до професійного зростання через об'єктивну оцінку їх діяльності.

Таким чином, дослідження практики атестації в освіті дає можливість визначити нові принципи (відповідно до критерію розвитку) для проведення атестації персоналу освітньої організації в рамках існуючих нормативних документів.

По-перше, при атестації персоналу освітньої організації до уваги повинне прийматися не стільки успішне виконання сьогоднішніх посадових функцій (які підтверджують наявну його кваліфікацію), скільки здібність до професійного розвитку і освоєння нових спеціальностей, професій і трудових навиків, що підтверджує наявність у людини творчого потенціалу і мобільності.

По-друге, оцінка персоналу в освітній організації повинна проводитися з урахуванням його загальних результатів. Цього вимагає специфічна особливість педагогічної праці: він завжди виявляється продуктом колективних зусиль. Ефективні дії одного працівника освітньої організації можуть знижуватися недбайливими вчинками іншого. Основні трудові показники що атестується повинні відображати загальну мету, яка стоїть перед освітньою установою.

По-третє, при атестації персоналу освітньої організації необхідно враховувати думку не тільки адміністрації, але також і думку колег, що вчаться, батьків, бо тільки так можна добитися повної безсторонності в оцінці діяльності того, що атестується.

Розглянуті принципи оцінки персоналу освітньої організації автоматично вважають наступні завдання як уточнюючі і доповнюючи завдання "Положення":

- визначення основних вимог для пред'явлення що їх атестується по двох напрямах: функціонування і розвиток;

- констатація професіоналізму на момент атестації, тобто підтвердження наявної кваліфікації (оцінка функціонування);

- аналіз труднощів, пов'язаних з рівнем освіти, культурою і соціальними питаннями, які повинні подолати працівники освітньої організації при виконанні своєї роботи;

- виявлення потенціалу розвитку працівника освітньої організації на момент атестації, який стає основним критерієм отримання вищого посадового ступеня (категорія, розряд і тому подібне);

- за підсумками атестації необхідно відкоректувати політику освітньої організації в області розвитку свого персоналу.

Отримані в результаті розробки принципи і завдання атестації персоналу освітньої організації, указують на те, що "в практиці аналізу діяльності існують дві основні орієнтації: контрольне коректування і розвиває". Перший напрям аналітики обслуговує відтворення діяльності, її функціонування і аналіз підпорядкований знаходженню міри невідповідності готовій формі діяльності, щоб забезпечити відповідну коректувальну дію для відновлення відповідності реальної дії відомій нормі. Друге – розвиток діяльності, при якому само невідповідність нормі колишньої діяльності не виступає чимось негативним. Вихід за межі норми розглядається як умова переходу до нової форми або нового образу діяльності, до чогось досконалішого [36].

У першому випадку критерієм виступає певна норма, і атестаційний процес протікає у вигляді спостереження, при якому перевіряється правильність дії, тобто здійснюється інспекція (від латів. Inspectare – дивитись, спостерігати).

У другому випадку відсутній критерій оцінки, його треба будувати, спираючись на дослідження, тобто проводити 'експертизу (від латів. Fxpertus – досвідчений). Експертиза, за визначенням О.С.Лнісимова, рефлексія практики і, на думку Г.Н. Прозументової, експертиза в освіті розуміється як механізм прояву і підтримки "не норми", "особливих випадків" в діяльності працівників освіти [46, с.10].

У такій формі атестація персоналу в освітній організації стає механізмом управління розвитком персоналу, вона проявлятиме і підтримуватиме освітні ініціативи феномени і прецеденти. Експортування, на думку Ю. Федоренка, займається не перевіркою і контролем (що характерний для інспекції - О.З.), а проблемною оцінкою і проектуванням допомоги найнятому робітникові в освітній організації [70]. А.О. Зоткин в експертизі бачить механізм прояву суперечностей між реальною діяльністю працівника освіти і його уявленням про свою діяльність [18, с.107], в дозволі якого той, що атестується тим самим розвивається. Таким чином, в рамках експертної роботи можна реалізувати не тільки проблемну оцінку, але і інспекцію, а також формувати універсальну комплексну характеристику для об'єктивної оцінки персоналу і привертати як експертів не тільки фахівців, але і що навчаються, батьків, учених, пресу і тому подібне (табл. 3.2).

*Таблиця 3.5*

|  |  |
| --- | --- |
| Фокус експертизи | Суб'єкти експертизи |
| Нормативний | Державне управління освітою (держслужблвці) |
| Культурно-історичний | Учені різних предметностей |
| Педагогічний | Досвідчені педагоги |
| Соціально-політичний | Органи влади, преса |
| Соціальний | Батьки, діти |

Джерело: складено автором на основі [8, с.102].

Твердий оклад (почасова оплата праці) по ETC викликає тверде бажання працівника заробляти гроші на стороні (у інших організаціях) і там же реалізовувати свій потенціал. Ця проблема актуальна як для педагогічного, так і для технічного персоналу. Тому назріла проблема вимагає нового підходу в організації заробітної плати, яка виконувала б не тільки відтворювальну функцію, але і функцію стимулювання. Для цього необхідно формувати оплату праці по двох напрямах:

• перша частина оплати праці виплачується за виконання посадових обов'язків, що може бути для членів персоналу приблизно однаковою складовою (оклад, тариф по ETC), але не нижче за бюджет прожиткового мінімуму;

• друга складова оплати праці формується не автоматично і змінюється для кожного працівника індивідуально, а її величина залежить від досягнутих результатів і (або) особистого внеску у фінансовий результат освітньої організації в попередній період. Ця складова не наростатиме з періоду в період і мінятиметься залежно від результативності праці працівника освіти.

У освітній організації другу складову оплати праці важко визначити для кожної людини окремо із-за специфіки організації. По-перше, освітня установа відноситься до некомерційних організацій і не переслідує головною метою прибуток. По-друге, важко виявити, хто, яким чином, і в якій кількості формує фінансову базу освітньої організації. Тому надалі звернемося до напрацювань загальної теорії управління персоналом.

Сучасні тенденції матеріального стимулювання показують, що вищий рівень кваліфікації, підготовки, вища складність вирішуваних завдань вимагає і вищої оплати праці. Тому при орієнтації системи матеріально стимулювання праці на фактичну кваліфікацію працівника відбувається відмова не тільки від індивідуальної відрядної платні праці, але і від почасової системи. В цьому випадку працівники отримують платню за свою кваліфікацію (як гарантію якості праці, що важливе для освіти – О.3.), а не за число людино-годин, проведених на своєму робочому місці [29, с.327]. При такому підході поняття посади як постійного і довічного, вузько спеціалізованого і ієрархічно значущого місця роботи йде в минуле.

В умовах освітньої диверсифікації від працівника освіти потрібне не тільки ретельне виконання посадових функцій, але і здатність робити те, що не передбачено посадовою інструкцією, проте, необхідно освітній організації в даний момент. Отже, особливе значення для освітньої організації має наявність мобільності у його найнятого робітника, тобто здібності до різносторонніх професійних навиків, їх розвитку і придбання нових. Для непедагогічних категорій персоналу це актуально. Якщо педагог має можливість без проблем паралельно вступати у соціально-трудові відносини з іншими установами освіти і (або) фірмами для формування свого доходу (робочий день жорстко не регламентований), то технічний персонал і керівництво знаходяться в умовах нормованого графіка роботи і повинні бути мобільні на внутрішньому ринку праці. Таким чином, стимулювання внутрішньої мобільності персоналу є чинником його розвитку, і відповідно, механізмом адаптації освітньої організації в ринкових умовах.

При такій організації оплати праці персоналу з урахуванням підсумків і можливостей фінансово-господарської діяльності освітньої організації можна ліквідовувати зрівнялівку і ввести принцип: погано працюєш - менше, ніж можеш, отримуєш. Запропонована організація оплати праці носить рекомендаційний характер для освітніх установ України, оскільки не може врахувати конкретних особливостей відповідних організацій, що пропонують освітні послуги. Такий механізм матеріального стимулювання не визначає стабільність заробітку, але стимулює персонал у сфері освіти на досягнення успіхів, за які він отримуватиме адекватну винагороду. Заробіток кожного працівника повинен залежати від попиту на його послуги на внутрішньому ринку праці освітньої організації.

Кваліфікація і потенціал, а також бажання трудиться, кінець кінцем, визначить дохід найнятого робітника освітньої організації, який складається з окладу (ПМ х коефіцієнт, що враховує значущість посади в освітній організації), доплат за вислугу років, доплат за кваліфікацію (вчений ступінь, вчене звання, військове звання і спортивне звання), оплати трудових витрат, направлених на саморозвиток, доплати за кількісні і якісні показники за підсумками трудової діяльності, плати за компетенції, доплати за нестандартні умови праці (нічні, святкові і ін.), премія за збільшення фінансової бази освітньої організації і ін. компенсацій трудових витрат.

Розглянуте матеріальне стимулювання в системі управління розвитком персоналу освітньої організації базується, перш за все, на рівні кваліфікації виконуваної роботи, на компетенціях, використовуваних при вирішенні поставлених завдань, а також на здібностях до розвитку. Завдання керівника полягає в тому, щоб визначити, хто і яку проблему може вирішити, який рівень підготовки працівника для цього потрібний. Просування працівника в організації освіти базується на тому, наскільки він добре виконує круг своїх обов'язків, працюючи як член команди. Проте з позиції освітньої диверсифікації ефективним просуванням можна рахувати таке, яке задовільне як з позиції попередньої діяльності працівника (здібність до виконання роботи), так і з погляду сьогодення (готовність до виконання нової роботи) і майбутнього (потенціал до розвитку). Таким чином, етап переміщення повинен ґрунтуватися на двох принципах: по-перше, на кожному робочому місці повинен бути ефективний працівник (готовність до виконання нової роботи і здібність до подальшого розвитку), і, по-друге, переміщення працівника повинне ґрунтуватися на результатах його атестації (оцінка здатності до діяльності). Сформульовані принципи переміщення, що створюють умови для розвитку персоналу освітньої організації, обумовлюють - підготовку керівних кадрів, яку можна розглядати як варіант професійного зростання (переміщення) працівника освітньої організації.

Ефективний менеджер у сфері освіти - це керівник, здатний управляти в умовах постійного зовнішнього середовища освітньої організації, що змінюється.

У сучасних освітніх установах існує реактивна модель системи управління, в якій хорошим керівником вважається виконавець розпоряджень, інструкцій, нормативів вищестоящих інстанцій, завдяки чому система управління відтворюється. Для зміни системи управління в освітніх установах з реактивною на ту, що випереджає, необхідно змінити центральний елемент управлінської системи - самого керівника. Для випереджаючого реагування, перш за все, необхідний менеджер з креативним мисленням, тобто людина, що володіє образним і голографічним мисленням, розвиненою уявою, здоровим скептицизмом, фундаментальним знанням, умінням мислити логічно, доказово, чітко, що володіє системністю знань, умінням вчитися і учити, що має установку на цінність істини, інноваційний потенціал і професійну відповідальність. Отже, в освітній організації народжується поняття креативного менеджера або менеджера дослідницького типу. Його особливість виявляється в посиленні уваги до дослідницького підходу в оцінці зовнішніх і внутрішніх чинників у вирішенні всіх проблем, розробці управлінських рішень. Креативний менеджмент починається з креативного освіти". Креативна (від латів. Creatura - створення) освіта, як форма підготовки керівних кадрів, для сфери освіти орієнтована на розвиток творчих здібностей людини, на закріплення їх в професійній установці на інновації, що включають аналіз проблем і варіанти діяльності. Креативна освіта є альтернативою освіті репродуктивному (знання досвіду) - прагматичному і нормативному, виконавському і реактивному.

Для підготовки менеджера освіти як педагога як рекомендація можна було б запропонувати наступне: по-перше, на федеральному рівні розробити і прийняти морально-етичний кодекс керівника освітньої організації. По-друге, в системі Інституту підвищення кваліфікації (ІПК) спільно з департаментом утворення регіону створити центри підготовки і розвитку менеджера освіти для здійснення наступних дій:

– проводити періодичне анкетування працівників для визначення рівня компетентності керівника;

– організувати службу психологічній допомозі керівникам;

– проводити не рідше за один раз на рік навчання керівників, в яке слід включати основи трудового права, педагогіку, психологію, управління та ін.;

– створити атестаційну комісію для визначення компетентності керуй гелю.

Всі ці заходи щодо підготовки керівних кадрів повинні носити освітній характер, тобто вони направлені не на споживання знань, а їх акумуляція для прояву творчої енергії. Сучасний менеджер в освітній організації тільки тоді може дійсно ефективно працювати, коли знаходиться в постійному і безперервному розвитку, коли орієнтований на зміни, що забезпечують життєстійкість своїй освітній організації і накопичення останнім потенціалу інновацій і цілеспрямованості.

Розглянута робота з персоналом по його розвитку через оцінку, стимулювання і переміщення в освітній організації багато в чому обумовлюється підібраним трудовим колективом. Кожна освітня установа є юридичною особою і може самостійно здійснювати залучення, відбір і наймання персоналу. При цьому вона несе повну відповідальність за рівень кваліфікації підібраного персоналу. В умовах ринкових відносин, як раніше було зазначено, завданнями освітньої організації є не тільки підвищення якості роботи і забезпечення правий що навчаються, але і здійснення диверсифікаційної діяльності для отримання додаткових доходів, необхідних для формування і розвитку персоналу. Підбір це формування кадрового потенціалу освітньої організації, тому, отримання потрібних фахівців в умовах освітньої диверсифікації є одним з пріоритетних напрямів роботи з персоналом. Керівник повинен знайти персонал, здатний вирішувати поставлені завдання. Цю роботу необхідно починати з кадрового планування.

Планування персоналу в освітній організації є аналізом і оцінкою наявних трудових ресурсів, аналізом і оцінкою майбутніх потреб в персоналі і розробкою програми задоволення майбутніх кадрових потреб. Кадрове планування є вторинним і похідним по відношенню до загальної системи планування освітньої організації.

Загальна система планування освітньої організації здійснюється на контрольних цифрах прийому що навчаються і проходять навчання. Контрольні цифри прийому що навчаються розробляються на основі структурних зрушень, що відбуваються, в економіці, ситуації із зайнятістю фахівців на ринку праці і підсумків працевлаштування випускників, прогнозу потреб у фахівцях, динаміки конкурсу молоді і дітей під час вступу на навчання, наявність договорів на підготовку (освітній маркетинг).

Такі прогнози обумовлюють стратегічне визначення (планування) остаточних контрольних показників прийому що навчаються і проходять навчання, що дає можливість здійснювати поточне планування (з урахуванням планових фінансово-матеріальних можливостей освітньої організації) кількісних і якісних параметрів персоналу, необхідності скорочення робочих місць і/або відкриття вакансій.

У тому випадку, коли кадрові потенційні можливості освітньої організації вичерпані, його адміністрація звертається на зовнішній ринок праці для того, щоб здійснювати залучення, відбір і наймання нових співробітників. Для цього можна використовувати загальні методи залучення нових працівників:

• засобами масової інформації (ТБ, радіо, друк, дошка оголошень...);

• агентства по працевлаштуванню (біржі праці, рекрутингові агентства);

• лізинг персоналу (тимчасове залучення фахівців з інших освітніх установ і організацій);

• робота з власними співробітниками по залученню персоналу, які рекомендують своїх знайомих або родичів на вакансії або в резерв кандидатів.

В порівнянні з внутрішнім залученням персоналу, ця альтернатива зв'язана з ризиком невизначеності особи найнятого нового співробітника, проте воно може створити потенціал для оновлення (розвитку) освітньої організації. Для скорочення риски невизначеності особи кандидата і виявлення його потенціалу до розвитку здійснюють відбір кадрів. Процес відбору протікає по-різному: від аналізу документів кандидата до перевірки його за допомогою тестів і випробувань. Перевірка під час відбіркового процесу має своїй на меті виявлення у майбутнього найнятого робітника компетенцій, які в змозі вирішувати всі завдання, поставлені життям і керівником перед персоналом освітньої організації. Компетенція найнятого робітника складається з наступних складових: по-перше, включає наявність знання і досвіду, і, по-друге, «потрібне відношення до справи», тобто готовність сприйняти мету освітньої організації і сталий в нім порядок. Крім визначення функціональних здатне гей претендента, процес відбору повинен надати інформацію про ті напрями, в яких кандидатові необхідно розвиватися.

Складність і значущість процесу відбору для освітньої організації обумовлюють основну тенденцію в здійсненні цього технологічного Етану – ширше використання комплексного підходу в оцінці претендента – використання експертної системи, яка оцінює понад сто параметрів професійних, психологічних і фізіологічних характеристик у претендентів [27, с.41]. Сучасні експертні системи – особливі комп'ютерні програми, що моделюють дії експерта – людину при вирішенні завдань в якій або наочної області на основі накопичених знань, складових базу даних. Ваза даних в сучасних експертних системах утворена не тільки знаннями і алгоритмом роботи з цими даними, але також і наявністю «бази прецедентів», тобто результатів обстеження реальних людей і інформації про подальшу успішність їх діяльності. Такі системи приходять до своїх рішень багато в чому на основі людських спостережень і фактично разом з математичними алгоритмами використовую! людську мудрість для ухвалення рішень.

Розглянута технологія управління розвитком персоналу освітньої організації може стати цілеспрямованою діяльністю по створенню адміністративних умов перекладу педагогічного процесу на вищий рівень. Щоб досягти високої якості управління такого роду діяльністю, сучасному керівникові не завжди буває достатньо особистого досвіду, інтуїція і організаторські здібності в їх традиційному розумінні. Для цього необхідна наявність інформаційного (дослідження системи управління) і сервісного (кадрової структури) забезпечення управлінського процесу. Дослідження (інформаційне забезпечення системи управління) є необхідним етапом при проектуванні реальної системи управління розвитком персоналу освітньої організації (предпроектний аналіз) і впровадження інваріантної управлінської моделі.

Все вищесказане приводить до виводу, що управління розвитком персоналу є об'ємною і відповідальною роботою, і щоб вона була ефективною, оптимально організованою і реалізованою, ми пропонуємо в організаційній структурі освітньої організації ввести (до цих пір її немає ніде) посаду заступника директора (ректора) по персоналу, в підпорядкуванні якого функціонуватиме відділ кадрів. Відповідно, необхідно розширити функції відділу кадрів і перетворити його на ефективну функціональну (сервісну) службу – відділ по управлінню персоналом. Сучасні кадрові служби в освіті повинні не тільки збирати, обробляти і зберігати кадрову інформацію, але також брати на себе чималу відповідальність у вирішенні забезпечення матеріальних і духовних потреб людини. Отже, обов'язком оновленого відділу кадрів буде розробка ефективних механізмів для діяльності по управлінню трудовим колективом освітньої організації: важливо проникнути в принципи і філософію, лежачих в основі методів управління і вибрати ті підходи, які по-справжньому узгоджуються з цінностями, ідеалами і надіями кожного працівника освітньої організації.

## **Висновки до розділу 3**

Результатами дослідження суті управління розвитком персоналу освітньої організації є наступне.

По-шосте, для проектування управління потрібне інформаційне забезпечення, яке може здійснюватися аудитом. Аудит дозволяє переконатися у взаємній відповідності діяльності освітньої організації по управлінню персоналом, по регламентації трудових відносин і законів, правив, інструкцій і методик, що визначають цю діяльність. Систематичне проведення аудиторських перевірок дає можливості для оцінки стану і розвитку соціально-трудових відносин освітньої організації в динаміці. При цьому необхідно відмітити, що перевірка сама по собі дає лише релевантну інформацію про полягання справ в освітній організації, яка реального практичного значення може і не мати. Проте розробка на її основі програми перетворення соціально-трудових відносин і етапів її реалізації може змінити систему управління персоналом, що склалася, в сучасній освітній організації.

По-перше, оскільки сучасна освітня установа, де реалізуються педагогічні відносини, знаходиться в процесі перебудови, то найважливіше значення для нього має пошук нових форм організації і управління. В даний час в системі освіти йдуть два паралельних, таких, що впливають один на одного, але не зв'язаних функціонально процесу. Перший є процесом ліквідації нереабілітуючих себе в сучасних умовах організаційно-управлінських форм, другий – ретельний пошук і освоєння нових. Використовуваний менеджерами освітньої організації в своїй практиці метод проб і помилок надзвичайно марнотратний і гірше за те, він веде до деінтелектуалізації фахівців і керівників. У ситуації, що склалася, не можна не бачити, що спосіб проб і помилок прямо протилежний іншому, який заснований на дослідженні, – проектуванню необхідних організаційно-управлінських форм. У роботі зроблений вивід про проектну парадигму управління розвитком персоналу освітньої організації.

По-друге, враховуючи, що управління є чітко невизначеним соціальним процесом і менеджер освітньої організації не має відповідної підготовки до проектної діяльності, необхідно використовувати досвід педагогічної практики і теорію загального управління, розробити і описати інваріант проектної моделі управління розвитком персоналу освітньої організації. Вона з'явиться початковою інформаційною базою в реальній практиці проектного управління, і для більш максимального розкриття її суті скажемо, що вона носить семантичний характер і включає загальноструктурні елементи і технологію управління розвитком персоналу освітньої організації.

По-третє, дослідження показали, що ефективність педагогічних відносин пов'язана спочатку з професійною підготовленістю персоналу освітньої організації і, вже потім, з введенням нових педагогічних технологій, технічних засобів і тому подібне Тому приділяється велика увага управлінській діяльності як зовнішньому оточенню педагогічних відносин, яке створює умови для розвитку персоналу освітньої організації.

По-четверте, стимулювання персоналу освітньої організації до їх розвитку досягається за рахунок його оцінювання: не стільки за успішне виконання поточних посадових функцій, скільки за здібність до професійного розвитку і освоєння нового вигляду діяльності. Формування оплати праці здійснюється диференційовано за функціонування і за потенціал до розвитку.

По-п'яте, все вище сказане приводить до виводу, що управління розвитком персоналу є об'ємною, відповідальною роботою, що вимагає наявність кадрової структури на чолі із заступником директора (ректора) по роботі з персоналом, в підпорядкуванні якого повинен знаходитися відділ кадрів.

# **ВИСНОВКИ**

1. Педагогічне вчення про суб'єкт педагогічної діяльності, який в нашому випадку розглядається в єдності його функціональних відносин в освіті, що і обумовлює можливість його категоріального оформлення як «персоналу освітньої організації». В даний час виявляються можливості трансформації існуючої системи «управління кадрами» в наукову систему «управління розвитком персоналу». Для цього персонал освітньої організації слід розглядати в ракурсі соціально-трудових, педагогічних відносин людей в умовах освітнього процесу. Управління в цьому плані постає як умова розвитку цих відносин, що включають як економічні, освітні і так далі константи, так і екзистенціально-особові характеристики людей.

2. Ідея розвитку, в режимі якого знаходиться освіта в кінці XX століття. Це актуалізує професіоналізацію управлінської діяльності в освітній організації. Ефективність управління обумовлюється його орієнтацією на розвиток персоналу освітньої організації.

Проектний характер управління розвитком освіти. У сучасних освітніх установах виявляється суперечність між гуманно орієнтованою парадигмою педагогіки і системою управління трудовим колективом (управління кадрами). Вирішення цього протиріччя бачиться в можливостях проектного управління розвитком персоналу в освітній організації (суб'єктно-суб'єктних управлінських відносин). Управлінське проектування має необхідність в наявності інваріанта моделі управління розвитком персоналу освітньої організації.

Такі висновки теоретичної частини кваліфікаційного дослідження. Практична частина (педагогічний експеримент) пов'язана з побудовою інваріантної моделі управління. Виводи даної роботи зафіксовані в другому розділі в кваліфікаційній роботі.

По-перше, основою ідеєю процесу моделювання є розвиток персоналу, який обумовився станом освіти і соціокультурного середовища. Побудована модель базується: 1) на оцінці персоналу (атестація і оплата праці) більшою мірою за здібність до професійного розвитку і освоєння нового вигляду діяльності; 2) наявності кадрової структури, що здійснює роботу з персоналом і 3) поточному інформаційному забезпеченні управлінської діяльності.

По-друге, сучасна демократична освіта знаходиться в процесі переходу до нового, в постійному русі і бігу до нових станів, станам майбутнім. Лібералізація системи освіти дала можливість вийти за рамки традиційного навчання, почати пошук і апробацію нових підходів до процесів навчання і виховання. Це викликало необхідність взаємодії і зімкнення педагогіки і філософії. Утворюється єдиний простір, в якому педагогіка стала дійсною практикою філософії, переймаючи від неї характер рефлексії. Педагогіка рефлексії виявилася «бумом інновацій», педагогічною практикою», що «розвивається, і породила проектну парадигму управління освітою. У цих умовах соціально-педагогічну практику можна розглядати експериментом, результати якого в сукупності із загальною теорією управління надають можливість побудови інваріанта управлінської моделі.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Ананьев Б.Г. Некоторые проблемы психологии взрослых. Х., 1973; О проблемах современного человекознания. М, 1977; психол. груды, в 2-х т. Х., 1980. Т. 1,2; Человек как предмет познания. Л., 1987.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Уиїв : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Баніт О.В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414 с.
4. Богуцький Ю.П. Розвиток правової компетентності адміністраторів вищої школи у системі післядипломної освіти: автореф. … дис. канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія та методика професійної підготовки. Київ, 2019. 25 с.
5. Бородін І. Л. Функції публічного управління. Юридичний вісник : теорія та історія держави і права, 2014. №3 (32). С. 24-29.
6. Винничук О. Т. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія*. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. C. 19-30.
7. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с.
8. Дмитриева Л. В. Подходы к экспертизе филосовских оснований обра зовательных концепций. Экспертиза инновационных процессов в об­разовании. Подходы к проблеме экспертизы в образовании. Кн. 1. / Под ред. Г.Н. Прозументовой, С.Г.Бароне. Томск, 1999. С. 101-105.
9. Дробот О. В. Розробка алгоритмів послідовного аналізу варіантів для задач експертного оцінювання та їх застосування : дис... канд. техн. наук: 01.05.04 – системний аналіз та теорія оптимальних рішень Київ , 2003. С.
10. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – На заміну ДСТУ ISO 9000-2001 ; надано чинності 2008-01-01. – К. : Держспоживстандарт України, 2008.
11. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001:2008, IDT). – На заміну ДСТУ ISO 9001-2001; надано чинності 2009- 09-01. – К. : Держспоживстандарт України, 2009.
12. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
13. Енциклопедія освіти / голов. ред. В.Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1440 с.
14. Ермак В.Д. Об интегральном типе неслучайной группы. Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология.,2003. № 11. С.26–30
15. Ємельяненко Л. М. Формування та регулювання  
    новітніх форм зайнятості в Україні. *Український соціум*. 2015. No1 (52). URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2015/01/82-91\_\_no-1\_\_vol-52\_\_2015\_\_UKR.pdf
16. Загальна психологія. / За загальною редакцією академіка С. Д. Максименка. Підручник. 2-ге вид., переробл. і доп. Вінниця: Нова Книга, 2004. 704 с.
17. Зайченко І. В. Педагогіка : підручник. 3-тє видання, перероблене та доповнене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 608 с.
18. Зоткин А. О. Экспертиза и консультирование педагогов исследователей. Экспертиза инновационных процессов в образовании. Подходы к проблеме экспертизы в образовании. Кн. 1./Под ред. Г.Н. Прозументовой, С.Г.Бароне. Томск, 1999. С. 105-109.
19. Іванова Л. О., Музика О. М. Кон’юнктура ринків : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. 447 с.
20. Казарь Т. П. Муніципальна система управління якістю освіти у сфері розроділу повноважень. *Вчені записки ТНУ імені В. І, Вернадського*, 2017. Т. 28(67), №2. С. 43-48.
21. Кашина Г.С. Науково-природнича підготовка педагогів у системі післядипломної освіти засобами інформаційно-технологічного забезпечення : монографія. Херсон : Вид-во «ОЛДІ–ПЛЮС», 2018. 315 с.
22. Кліпа Ю.В. Професійна підготовка майбутніх економістів банківської справи для підприємницької діяльності: дис. … канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія та методики професійної освіти, Київ, 2020. 297 с.
23. Колтан С. Управление высшим образованием в демократическом обществе. Сан-Франциско: ИСИ, 1999. 20 с.
24. Кондур О.С. Управління якістю освітніх систем в умовах глобалізації: теорія, методика організації, практика : монографія. Івано-Франківськ : НАІР, 2018. 488 с.
25. Кремень В.Г., Ільїн В.В. Синергетика в освіті : контекст людиноцентризму. Київ : Педагогічна думка, 2012. 368 с
26. Крига А. А. Державне управління освітою в умовах інформаційного суспільства. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07kaauis.htm
27. Кубіній Н. Ю. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. Ю. Кубіній, В. П. Варга. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 108-113. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\_2020\_2\_15
28. Кучкаров 3. Управляемость еще предстоит осознать. *Управление персоналом*. 2000.-8. С.32.
29. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 c.
30. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
31. Моделі та методи експертного оцінюваннярівня корпоративних знань для прийняття проектних рішень: автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Яковенко Євген Олександрович ; Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2015.
32. Мозгова Л.А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\_id=3896
33. Мсскон М. X., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. К: «Дело», 1992. 702 с.
34. Мультимодусні засади післядипломної освіти для сталого розвитку : колективна монографія / за заг. редакцією Рідей Н.М., Сергієнко В.П. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. 634 с.
35. Національний класифікатор України: класифікатор професій. ДК 003: 2010. Київ: Держспоживстандарт України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327 609-10 (дата звернення : 28.05.2020)
36. Ніколаєску І. О. Практичні основи акмеологічного розвитку особистості в умовах освітньо-інформаційного простору: навчально-методичний посібник. Черкаси : ОІПОПП, 2012. 54 с.
37. Орлова А. П., Тетерина В. В. Глобальные тенденции реформирования образования в современном мире. *Веснік ВДУ*. 2015. № 5(89). URL: https://rep.vsu.by/bitstream/123456789/8512/1/n5p94.pdf
38. Основи наукових досліджень: навчальний підручник / за ред. В.І. Саюк, Є.Р. Чернишової. Київ: Педагогічна думка, 2012. 144 с
39. Падалка О. С., Каленюк І. С. Економіка освіти та управління: посібник. Київ : Педагогічна думка, 2012. 184 с.
40. Паращенко Л. І. Теорія і технології формування моделі системи економічних механізмів управління загальною середньою освітою: посібник. Київ, 2014. 197 с.
41. Плахотнюк Н.П. Критерії та показники рівня готовності майбутніх 229 учителів до інноваційної діяльності. Збірник наукових праць Слов'янського державного педагогічного університету, 2010. № 5. С. 181–191.
42. Позняковська Н.М., Головачова Ю.В. Фінансовий облік І: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2007. 132 с.
43. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. *Економіка*. 2008, №99-100. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/29.pdf
44. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Голос України. 2017. 27 верес. (№ 178-179). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
45. Проектування систем керування: конспект лекцій для студентів спеціальності «Автоматизоване управління технологічними процесами» / Уклад.: М. З. Кваско, Я. Ю. Жураковський, А. І. Жученко, В. В. Миленький. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 279 с.
46. Прозументова Г. Н. Экспертиза развивающихся педагогических практик: проблемы совместной деятельности автора и эксперта. *Экспер­тиза инновационных процессов в образовании. Подходы к проблеме экспертизы в образовании*. Кн.1 / Под ред. Г.Н. Прозументовой, С.Г. Бароне. Томск. 1999. С. 10-19.
47. Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, Т.В. Зайчикова, О.А. Філь. Київ :, 2006. 200 с.
48. Рідей Н.М., Шолудяк А.А., Богуцький Ю.П. Сучасний стан дослідження у сфері управління освітою: аналіз керівництва ВНЗ / науковопедагогічний журнал «Нова педагогічна думка», 2015. № 3 (83). С. 22–30.
49. Сагатовский В. Н. Системная деятельность и ее философское осмыс­ление. *Системные исследования: Ежегодник*, 1980. М.: Наука, 1982. 258 с.
50. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. К.: Ленвіт, 2006. 35 с. [84
51. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
52. Сурмін Ю.П. Експеримент соціальний. Енциклопедія Сучасної України: електронна версія / гол. редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2006. Режим доступу: http://esu.com.ua/search\_articles.php?id=18819 (дата звернення 20.09.2020).
53. Сухомлинский В. А. Избранные произведения. В 5-ти тт. Киев, 1980. С.102.
54. Тверезовська Н. Т. Теоретичні та методичні основи створення і використання навчальних експертних систем у підготовці фахівців вищих навчальних закладів: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ, 2002. 632 с.
55. Тверезовська Н., Філіппова Л. Сутність та зміст поняття «педагогічні умови». Нова педагогічна думка, 2009. №3. С. 90–92.
56. Тверезовська Н.Т., Сидоренко В.К. Методологія педагогічного дослідження : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури». 2013. 440 с.
57. Теорія і методика викладання в вищій школі. Конспект лекцій з навчальної дисципліни : навч. посіб. для підготовки докторів філософії очної форми навчання, які навчаються за спеціальністю 133 – «Галузеве машинобудування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: І. О. Казак. – Електронні текстові данні (1 файл: 1,37 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 116 с.
58. Теорія систем керування: підручник / В.І. Корнієнко, О.Ю. Гусєв, О.В. Герасіна, В.П. Щокін; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпро: НГУ, 2017. 497 с.
59. Тимошенко В. І. Обґрунтування моделі формування комунікативної компетентності зв’язку в майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти. Молодь та ринок. 2020. № 6-7 (185-186). С. 182–187.
60. Титова Н.М. Теоретико-методичні основи психолого-педагогічної підготовки майбутніх педагогів професійного навчання: монографія. Київ : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. 351 с.
61. Тоффлер А. Футурошок. Пер. с англ. СПб.: Лань, 1997. 464 с. [137
62. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А. Я. Кибанова. Х.: ИНФРА-М, 1997. 512с.
63. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
64. Управління персоналом: навч.посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
65. Управління системами післядипломної освіти для сталого розвитку : 166 колективна монографія / за заг. редакцією Рідей Н.М. Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2019. 691 с.
66. Утюж І. Г. Освітні стратегії в сучасному світі. *Філософія, релігія та культура у глобалізованому світі.* Всеукраїнська науково-теоретична конференція з міжнародною участю, 23 листопада 2015 року: [матеріали доповідей та виступів] / ред.кол. П. Ю. Саух [та ін.]. – Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2015. С. 127-129.
67. Ушинський, К. Д. Вибрані педагогічні твори : у 2 т. Т. 1 : Теоретичні проблеми педагогіки. Київ : Рад. шк., 1983. 488 с.
68. Файоль А. Общее и промышленное управление ; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. Москва : Центральный институт труда, 1923. 122 с.
69. Федоренко Н. І. Молоді фахівці на ринку праці: особливості відбору персоналу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 2. С. 40-43. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\_2015\_2\_10
70. Федоренко Ю. Про необхідність формування інституту незалежного освітнього експерта. URL: http://education-ua.org/ua/articles/1017-pro-neobkhidnist-formuvannya-institutu-nezalezhnogo-osvitnogo-eksperta
71. Філіпенко А.С. Основи наукових досліджень. Конспект лекцій: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2005. 208 с.
72. Чечель І. Метод проектів, або спроба позбавити вчителя обов’язків всезнаючого оракула. *Директор школи*. 1998. No 3. С. 11–17
73. Швед М. Вплив освіти і культури на розвиток суспільства. *Rocznik Polsko-Ukraiński*. 2014. т. 16. С. 463–471.
74. Шустина В. П., Мясников В.А. Экономика образования как наука и учебный предмет. *Педагогика*. 1993. N4. С. 59-64.
75. Berdi D., Usembayeva I., Ramankulov S., Saparbekova G., Berkinbaev M. Results of the Experimental Research on the Introduction of Information and Telecommunication Technologies in Teacher’s Professional Training. Indian Journal of Science and Technology, 2015. Vol. 8, Issue 27, рр. 1-11. DOI: 10.17485/ijst/2015/v8i27/82620 (дата звернення 20.09.2020).
76. Berdi D., Usembayeva I., Ramankulov S., Saparbekova G., Berkinbaev M. Results of the Experimental Research on the Introduction of Information and Telecommunication Technologies in Teacher’s Professional Training. Indian Journal of Science and Technology, 2015 Vol. 8, Issue 27, рр. 1-11. DOI: 10.17485/ijst/2015/v8i27/82620 (дата звернення 20.09.2020).
77. Deumes R. Corporate risk reporting : a content analysis of narrative risk disclosures in prospectuses. Journal of business communication, 2008. Vol. 45, № 2, рр. 120-157. URL : 10.1177/0021943607313992 (дата звернення 20.09.2020).
78. Deumes R. Corporate risk reporting : a content analysis of narrative risk disclosures in prospectuses. Journal of business communication, 2008. Vol. 45, № 2, рр. 120-157. DOI: 10.1177/0021943607313992 (дата звернення 20.09.2020).
79. Ratheeswari K. Information Communication Technology in Education. Journal of Applied and Advanced Research, 2018. Vol 3, Suppl. 1, S. 45−47. DOI: http://dx.doi.org/10.21839/jaar.2018.v3iS1.169 (дата звернення 20.09.2020).
80. Ratheeswari K. Information Communication Technology in Education. Journal of Applied and Advanced Research, 2018. Vol 3, Suppl. 1, S. 45−47. DOI: http://dx.doi.org/10.21839/jaar.2018.v3iS1.169 (дата звернення 20.09.2020).
81. Ridei N., Tymoshenko V., Slabetskyi O. Formation of continuous education system on the basis of sustainable development: project activity experience = Формування системи неперервної освіти на засадах сталого розвитку : досвід проектної діяльності. Збірник наукових праць «Педагогічна освіта: теорія і практика». Київ : Міленіум, 2020. Вип. 29 (2-2020). С. 406–422.
82. Saafein O., Shaykhian G.A. Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment. Telematics and Informatics, 2014. № 31, рр. 459-462.
83. Tikk-Ringas E. Developments in the Field of Information and Telecommunication in the Context of International Security: Work of the UN First Committee 1998-2012. 2012. 14 р.
84. Tymoshenko V. Аctualization of training of future specialists by means of information and telecommunication support in educational institutions = Актуалізація підготовки майбутніх фахівців засобами інформаційнотелекомунікаційного забезпечення закладів освіти. Scientific journal paradigm of knowledge. 2020. № 5(43) РР. 138–154.
85. Zatsarinnyy A. A., Buromenskii N. G., Garanin A. I. Methodological questions of formation of the system technical support of informationtelecommunication networks. Sistemy i Sredstva Informаtics, 2013. Volume 23, Issue 2, С. 154–169 DOI: https://doi.org/10.14357/08696527130211 (дата звернення 20.09.2020).
86. Zatsarinnyy A.A., Buromenskii N.G., Garanin A.I. Methodological questions of formation of the system technical support of informationtelecommunication networks. Sistemy i Sredstva Informаtics, 2013. Vol. 23, Issue 2, С. 154–169 DOI: https://doi.org/10.14357/08696527130211 (дата звернення 20.09.2020).