

<https://doi.org/10.33989/pnpn.716.c3176>

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОСТІ

Анотація. У статті висвітлено шляхи вдосконалення управління професійно-технічним закладом освіти на основі людиноцентричності на базі професійно-технічного училища № 31 міста Полтави. Запропоновано авторський «Проект удосконалення управління професійно-технічним училищем № 31 м. Полтави» на засадах людиноцентричності (тобто проєкт перетворення колективу в команду). Схарактеризовано основні напрямки менеджрингу щодо перетворення колективу Професійно-технічного училища № 31 м. Полтави у команду.

Ключові слова: управління, людиноцентризм, менеджринг, команда, проєкт, професійно-технічний заклад освіти, менеджерська взаємодія

Людиноцентризм проголошений у нас головним із принципів державної політики в освітній сфері та означає: освіта, як величезне соціумне благо, повинна служити буквально кожному, бо за тим у нас – філософський підхід, що вказує: людина, її доля, як особистий успіх життя, її щастя – первинна цінність і саме від неї залежить і благополуччя України. На глибоке переконання українського вченого С. Ю. Цигульова, розвиток та втілення у практики життя філософії людиноцентризму – то є «...філософія суто гуманістично зорієнтованого підходу до конкретної людської особистості...» [11]. Людиноцентризм – одна з основних умов формування і становлення новітньої системи освіти.

Сьогодні головним напрямком державної політики у ній керівники країни заявляють саме *особистісно орієнтовну модель освіти*. Її роль нині – збільшення можливості у різного роду виборів молоддю своєї власної дороги, самоосвіти та саморозвитку. Так, стрижнем людиноцентричності вбачається якраз уміння самореалізуватися, ставати яскравою особистістю упродовж усього свого життя, причому – буквально у всіх сферах своєї життєдіяльності, до котрих є хоча би якась особиста дотичність. Роль закладів освіти – лише у допомозі таким власним самореалізаціям.

Таким чином, відмінна освіта – то *людиновідцентрована* освіта. Котра врахувала всі сенсові та сутнісні особливості індивідууму, розвинула зачатки обдарувань людини, а на тому розбудувала її реальний потенціал в кінетику повноцінного, корисного у суспільстві нового життя. І ця, так би мовити, людиновідцентрована освіта, активно реалізується у концепції Нової Української Школи.

Людиноцентристський підхід до проблем освіти – це й «...актуалізація гуманістичних тенденцій сучасної епохи, відхід від раціоналізованих прагматичних імперативів..." [8]. Нинішнє соціально-політичне й культурного життя українського соціуму перетворює гуманізм і філософську антропологію у новий тип світогляду.

У світоглядному аспекті філософія людиноцентризму – основний засіб усвідомлення людиною сутності своєї особистості й системи її взаємодії зі світом.

У вітчизняній педагогіці вже майже повністю, як на нашу думку, сформовано риси так званого ідеального образу людини, котра покликана виплекати людиноцентрично спрямовану систему саме нашого, українського освітнього процесу: відкритість людини корисним нам інноваціям, змінам; уміння віднаходити та опрацьовувати: як мисленнєво, так і в цифровому, потрібну інформацію; здатності до гостро-критичного, стосовно цієї інформації й критично до самого (самої) себе мислити; приймати самостійні рішення;

планувати майбутні дії задля того, аби досягати поставлених перед собою та соціумом цілей: у суспільному, у своєму житті; відмінно скомпоновані освітою та самовихованням потрібні комунікативні якості.

Відтак, згадана тут філософія людиноцентрчності вголос заявляє про нове наповнення соціальних ролей однієї і тієї самої людини, заявляє і про гостру затребуваність соціумом її творчості, а ще більш – креативності. Цього не станеться без прагнення людини до самосвіти, а значить – до самовдосконалення, а відтак – й успішного самоутвердження в цивілізованому постіндустріальному соціумові.

Ми можемо вже сьогодні бачити, як на фоні позитивних особистісних рефлексій (що раніше – за тоталітаризм – аж ніяк не віталосся) починає народжуватися нова людина нової формації, здатна переорієнтуватися на новітні виміри життя, забезпечити подальший стійкий розвиток цивілізації.

На думку В. Г. Кременя [9], Г. А. Дмитренка [5], та інших науковців, людиноцентризм буде назавжди притаманним постіндустріальній людській цивілізації, бо вона, як ніяка інша до неї, затребувала не просто Людину Розумну, але – *Людину Креативну, ініціативну і разом із тим – інноваційно мислячу, діючу.*

На зміну філософії жорсткого впливу в керуванні освітою нам явилася новітня філософія, основні риси котрої такі: взаємодія і співробітництво, тобто партнерство; створення нових, гуманістичних, умов; усілякого, як суто матеріального, так і суто духовного забезпечення.

Стратегічною ціллю будь-якого освітнього закладу в широкому його тлумаченні ми тепер бачимо розвиток дитини у довгому процесі її виховання, навчання, практично – безкінечному, коли враховувати освіту – як процес упродовж усього життя, енергетичний та сенсовий поштовх котрому надає саме початкова освіта. Метою ж управління саме таким навчальним закладом (з прогностичним колективним мисленням...) стає створення педагогічних умов для такого от розвитку особистості. Тобто досягнення поставленої цілі певним

закладом, хоча 3 останні роки доводиться працювати в умовах пандемії COVID-19 і вже півтора року – в умовах жорстокої агресії з боку РФ, і те накладає відповідний психологічний, моральний відбиток на персонал, дітей, робить умови їхньої діяльності умовами не просто крайньої невизначеності, а – жорсткої невизначеності. Адже основними причинами умов невизначеності теоретики педагогічного менеджменту вважають нестачу інформації, а чи її надлишок, коли менеджеру надзвичайно тяжко орієнтуватися щодо її «істинності». А саме умовами жорсткої невизначеності й утворені умови нинішньої реальної діяльності [7].

Останнім часом у розумінні головного сенсу менеджменту є істотні зміни: коли раніш керівництво розуміли як адміністрування, тобто суто командування зверху, то у сучасній теорії та практиці оцю управлінську дію вже розглядають як таку, що найповніше віддзеркалює в собі саме людські аспекти, і – соціального управління, а також роботу управління виключно сумісно з людьми, спільнотами, колективами тощо, і – без прикрих винятків.

Тож управлінська діяльність сьогодні вже практично і надзвичайно тісно пов'язана з теорією, практикою менеджменту педагогічних організацій, освітніх закладів. А оскільки їхня діяльність базується на так званому людському факторові, то питання управління ним у цьому аспекті стало особливо актуальним у суспільстві загалом (як цілеспрямована діяльність, націлена на впорядкування навчально-виховного процесу, на його постійне, невпинне вдосконалення, адже кожний такий заклад є своєю цілісною освітою, котра діє за спільними законами розвитку).

Проблеми вдоволення освітніх потреб соціуму, держави і окремих особистостей, зокрема, вимагає пошуку нових шляхів розвитку творчого потенціалу педпрацівників навчальних закладів.

Які на сьогодні, потреби а) особи, б) суспільства, в) держави?

А) Особі, аби віднайти своє власне місце у житті, треба:

навчитися самотійно мислити, швидко адаптуватися у будь-яких життєвих ситуаціях; критично ставитися й до себе, й до інших; бачити, формулювати проблему та знаходити раціональні шляхи щодо її вирішення; уміти знаходити, опрацьовувати, аналізувати та використовувати потрібну інформацію; хотіти творчо працювати, генеруючи ідеї; мати бажання і прагнути самотійно вчитись;

Б) суспільство потребує творчої особистості, індивідуума тож доведеться відповідати на такий запит певним чином;

В) держава потребує освічених та досвідчених фахівців на всіх рівнях, свідомих, освічених громадян-патріотів.

Одним із об'єктів управління в закладах освіти є педагогічний колектив. Соціально-економічна структура такого колективу ґрунтується на виробничих відносинах. Вони віддзеркалюють взаємодію співробітників, що виникає у ході виконання посадових обов'язків як вертикаллю між менеджерами й підлеглими, так і горизонталлю між співробітниками.

В управлінні педагогічним колективом важлива організація взаємовідносин, взаємостосунків у трудовому колективі, рівні права й обов'язки співробітників. Суттєвим *завданням менеджменту* є створення відповідних умов праці для всього персоналу, що й виявляє свій позитивний вплив на мотивацію діяльності людей.

Основні напрямки роботи щодо формування таких потенцій педагогів перш за все пов'язані з наступним: вивченням їхньої спільності; реальності згуртованості; можливості перетворення колективу в команду та здійснення командних креативних проєктів на основі педагогічних та життєвих ціннісних установок, що вже склалися, мотивацій до творчої праці; психологічним мікрокліматом; реалізацією кожним членом колективу своїх, індивідуальних робочих прагнень тощо.

Формування педколективу тісно взаємопов'язане і з розвитком його організаційних структур. Задля здійснення різноманітних на сьогодні й цікавих

управлінських інноваційних технологій, менеджер освітнього закладу повинен бути не просто творчою особистістю, мотивованою на управлінську діяльність, а також професійно обізнаним з основними навчально-виховними теоріями й практиками (зокрема: інноваційної педагогіки, освітнього менеджменту тощо), але і бути креативним, тобто мати у собі насагу, душевні і фізичні сили втілювати свої задуми, конкретні проєкти у багатовекторну діяльність закладу.

Людиноцентризм та ціннісна орієнтація нашої вітчизняної освіти – ґрунтовна відповідь на такі тенденції суспільного розвитку, як особливий спільний тріумф особистості й демократизації, а ще – удосконалення людських стосунків у грамотно, по-науковому керованому колективі, залучення його членів до безпосереднього управління, надання їм допомоги у вирішенні й педагогічних проблем, й підвищення кваліфікації водночас.

Цей підхід передбачає як основу діяльності менеджера освітнього закладу: повагу до колег, персоналу загалом, довірливе ставлення до них, фокус уваги – на розвиток індивідуальності освітянина як педагога; надання управлінню координаційного характеру, а що найголовніше – мотиваційного.

Дослідники називають основними підходами в управлінні педагогічним колективом наступні: гуманістичний, системний; персоналізований; акмеологічний; компетентнісний; мотиваційний; управління на діагностичних засадах.

Людиноцентризм – важливий компонент особистісного підходу в управлінні педагогічним колективом. Його основа – своєрідний, а точніше – надзвичайно оригінальний – інтеграл, а саме: вихідних, теоретичних та ґрунтовних положень про окрему особистість, про окремого індивідуума в цілому, а також – деякі, розроблені теоретично, але доопрацьовані у педагогічній практиці методики, що можуть активно сприяти її реальному, а не надуманому, далекому від життя, розвитку.

Управлінська взаємодія, як і міжособистісна, інтенсифікує ту власну, особистісну активність педагогів, коли виявляється чесним співробітництвом у

команді, що має тривалий і стійкий характер у часі. А співробітництво (у контексті проблем управління розвитком особистості розуміємо, як вид міжособистісної взаємодії, де сумісно менеджером і педагогом формулюються, навіть вирішуються проблеми особистісного та професійного педагогічного потенціалу, компетентності, а відтак – і особистого авторитету (в колективі, в учнів, у їхніх батьків, в усього оточення – як близького, так і, можливо, віддаленого).

Особливістю взаємодії керуючої і керованої систем у суб'єкт-суб'єктних взаємовідносинах у процесі людиноцентристського підходу вбачаємо й те, що вони засновуються переважно на феноменах духовних цінностей особистостей, громадської думки, морально-психологічного мікроклімату, креативної атмосфери педколективу.

Найбільш плідною спільна діяльність менеджера й педколективу спостерігається тоді, коли вони задоволені взаємовідносинами та в них є бажання, прагнення трудитися командою, тобто якщо відбувається соціально-психологічна інтеграція суб'єктів. А основними ознаками *суб'єкт-суб'єктної менеджерської взаємодії* у процесі реалізації управлінцем людиноцентристського підходу в управлінні таким складним колективом (жіночим, як правило, і високоосвіченим, амбітним) ми вбачаємо: діалогізацію управлінського спілкування; ініціювання змінення особистості педагога в процесі його самоосвіти, саморозвитку; співробітництво керівника й педагогів; використання і життєвого, а не лише виробничого, суб'єктивного досвіду педагога, як джерела його розвитку; залучення керівника до цінностей, потреб, проблем буквально кожного педагога його команди; зумовленість взаємодій керівника та підлеглих на засадах адаптації до особистісних особливостей педагога; вибудовування змістів, сенсів взаємодій на емоційно-психологічній, емпатійній основі, котра переважає над раціональністю.

Стратегічною ціллю системи фахового зростання педагогічних, науково-педагогічних працівників може ставати забезпечення умов їхнього

безперервного професійного розвитку й саморозвитку, формування відповідних тому потреб. Цього досягають шляхами реалізації цілої низки *тактичних цілей*: розробки, запровадження соціальних мотивацій; актуалізації індивідуальних потреб у безперервному підвищенні професіоналізму серед усіх категорій педагогічних працівників; створення відповідних умов задля утримання фахівців у сфері педагогічної діяльності; розвитку післядипломної освіти, включаючи у нього перманентне, хоча й іноді дискретне, з виїздами в обласні, столичні освітні центри підвищення кваліфікації, розробка засад і технологій навчання дорослих; підвищення уваги до проблем персонального розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників, а передусім – до тих змін, що відбуваються у процесах професійної діяльності.

Базою нашого дослідження послугувало Професійно-технічне училище № 31 м. Полтави (м. Полтава, Шевченківський район, вул. Степового Фронту, 46а) – державний заклад освіти, котрий входить до системи професійної (професійно-технічної) освіти України і забезпечує реалізацію потреб громадян у здобутті відповідної освіти, тобто оволодіння робітничими професіями, кваліфікаціями – відповідно до освітніх стандартів – для креативного застосування: якісного виконання робіт у визначеній сфері професійної діяльності.

Дане училище – навчальний заклад другого рівня акредитації, яке здійснює підготовку кваліфікованих робітників за денною формою навчання на основі повної загальної середньої освіти та базової без отримання повної загальної середньої освіти.

Училище засноване 12.11.1968 р., за Наказом Міністерства побутового обслуговування колишнього СРСР: створення навчально-виробничого комбінату облпобутуправління у м. Полтаві. З 01.01.1973 р. на його базі було створене перше в Полтавській області профтехучилище облпобутуправління, що почало здійснювати підготовку кваліфікованих робітників для підприємств побутового обслуговування населення. Навчання проводилося за наступними

професіями: кравець, перукар широкого профілю, закрійник, фотограф, годинникар, взуттєвик, слюсар-ремонтник.

З 28.10.1985 р. училище підпорядковано МОНУ та перейменовано в Полтавське ПТУ № 31, а з 1999 р. – в ПТУ № 31 м. Полтава. Управління училищем здійснюється МОНУ та місцевим органом державної влади у галузі освіти: Полтавською облдержадміністрацією (Департаментом освіти і науки).

Професії, за котрими здійснюється підготовка фахівців, ліцензовані й атестовані в установленому порядку: секретар, керівник (організації, підприємства, установи), адміністратор; робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків; кравець; перукар (перукар-модельєр), візажист; перукар (перукар-модельєр) – манікюрник; перукар (перукар-модельєр).

Училище здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема: законів «Про освіту», освітніх стандартів, інших законодавчих та підзаконних актів, «Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах», затвердженого наказом МОНУ № 419 від 30.05.2006 р., наказів МОНУ, «Концепції діяльності професійно-технічного училища № 31 м. Полтава», Статуту училища, який затверджений МОНУ від 24.12.2012 № 1472 й зареєстрований у встановленому порядку 14.02.2013 р. Роботу училища регламентують накази, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, що забезпечують навчально-виховний процес; адміністративні та господарські підрозділи забезпечують соціально-побутові потреби.

Загальне управління роботою педагогічного колективу здійснює директор, навчально-виробничим процесом – заступник директора з навчально-виробничої роботи, виховним процесом – заступник директора з навчально-виховної роботи, виробничими питаннями та практикою – старший майстер, методичною роботою – методист, матеріально-технічним забезпеченням і створенням побутових умов – помічник директора з господарчої частини, фінансовою роботою – головний

бухгалтер.

Училище функціонує як єдина освітньо-виховна структура. Створені педагогічна, інструктивно-методична та адміністративна ради, що також діють на засадах чинного законодавства.

Засідання педради проводяться не менше одного разу на два місяці відповідно до затверджених планів роботи; адміністративна ради – раз в тиждень, засідання інструктивно-методична ради – кожної середи. Практикується проведення малих педрад, на розгляд яких виносяться питання навчально-виробничого та навчально-виховного процесу тощо.

В училищі створені відповідні умови праці і навчання, побуту і дозвілля. Освітня база включає в себе: навчально-адміністративний корпус, у якому розміщені вісім кабінетів професійно-теоретичної підготовки, два кабінети загально-технічної підготовки, актову та спортивну залу, медпункт, буфет, бібліотеку, гуртожиток. У пристосованих приміщеннях розміщені дев'ять навчально-виробничих майстерень, та учбова перукарня.

Іногородні учні забезпечені гуртожитком на 140 місць, розташованих у 41 кімнаті. Санітарно-гігієнічний стан – задовільний.

У цьому закладі освіти організовано діяльність гуртків технічної творчості й художньої самодіяльності, спортивних секцій.

Найважливіші *принципи*, що закладені в систему управління педколективом, такі:

- формування потенційно дієздатного колективу: системи підбору, підготовки, ефективного використання кадрів;
- делегування окремих повноважень і завдань заступникам директора та керівникам груп;
- координація роботи у колективі з метою самореалізації кожного працівника на своєму робочому місці;
- здійснення комплексного контролю за результатами діяльності працівників.

Колектив ставив і ставить перед собою за мету виконання наступних *головних завдань*:

- здійснення освітньої діяльності, яка відповідає освітнім стандартам професійної (професійно-технічної) освіти;
- забезпечення виконання регіонального замовлення та угод на підготовку робітничих кадрів;
- вивчення попиту на окремі професії на ринку праці і сприяння працевлаштуванню випускників;
- зміцнення зв'язків з роботодавцями;
- забезпечення всебічного розвитку особистості, виховання учнів в дусі патріотизму й поваги до чинного законодавства України;
- створення психологічно й фізично здорового середовища;
- дотримання у своїй діяльності умов для креативного розвитку педагогів та учнів;
- широке впровадження інформаційних технологій у навчально-виробничий та навчально-виховний процес.

Інженерно-педагогічний колектив училища увесь час знаходиться у стані творчого пошуку. Проводиться робота з утвердження позитивного іміджу закладу. Вона ґрунтується на вивченні досвіду, набутого училищем та застосування досвіду інших закладів освіти.

Формування та *збереження учнівського контингенту* – одне із важливих аспектів роботи директора і всього педагогічного колективу. Формування учнівського колективу здійснюється з урахуванням потреб регіону в кваліфікованих робітниках. Планування показників регіонального замовлення здійснюється на підставі укладених угод з підприємствами – замовниками кадрів.

З метою виконання регіонального замовлення на робітничі кадри в училищі щорічно розробляються заходи щодо проведення профорієнтаційної роботи. Питання профорієнтації розглядаються на засіданнях адміністративної

та педагогічної ради. Ця робота в училищі набула різних форм, зокрема: проведення Дня відкритих дверей; організація виставок досягнень училища на святкуванні Дня міста; співпраця викладачів училища з адміністрацією та учнями шкіл міста, області; запрошення учнів, учителів шкіл міста, області на різнопланові заходи, що проводяться в училищі; виступи на шкільних батьківських зборах; реклама у місцевих мас-медіа (телесюжети, статті у пресі про діяльність закладу, висвітлення у новинах ТБ, радіо визначних подій з життя учнівського та педколективів); інформація, перманентне її поповнення, оновлення на Web-сайті училища; телерепортажі про життя училища; використання можливостей зовнішньої реклами: щити, стенди, а також буклетів, проспектів тощо; особисті контакти викладачів училища з адміністраціями шкіл, класними керівниками, випускниками; екскурсії школярів до училища, дні відкритих дверей, проведення іншого роду спільних заходів; ефективна робота методичних комісій.

Така система профорієнтаційної роботи разом з роботою приймальної комісії дає можливість проводити набір за всіма ліцензованими професіями, але план набору абітурієнтів, а тому – й учнів виконується не повністю (82 %).

Україна нині – на тому етапі свого розвитку, коли система освіти має виконувати і функції соціального захисту. Тож в училищі створені умови для здобуття професійної освіти за регіональним замовленням дітьми пільгових категорій. На час проведення цього аналізу чисельність учнів закладу становить 241 здобувача освіти, з них за регіональним замовленням навчається 237, за договорами з фізичними особами – чотири.

Постійно у полі зору адміністрації, учнівського самоврядування знаходиться *адаптація* учнів нового набору. Питання вивчаються і заслуховуються з прийняттям відповідних рішень на нарадах при директорі, на засіданні методичних комісій. З метою збереження контингенту учнів працює система контролю за станом успішності, дисципліни. Головними ланками цієї системи є викладачі, майстри виробничого навчання, керівники груп, рада

учнівського самоврядування, старостат. Проблема постійно перебуває в полі зору адміністрації. Вивчаються психологічні особливості учнів, проводиться відповідна робота з батьками. Питання збереження контингенту учнів обговорюються на засіданнях педагогічних, інструктивно-методичних, адміністративних радах, з'ясовуються та узагальнюються причини відрахування учнів, шляхи й методи зменшення таких випадків. З метою виявлення проблем проводяться опитування, бесіди з учнями психолога, керівників груп, викладачів.

Для збереження контингенту учнів значна увага приділяється таким організаційно-методичним заходам: забезпечення бібліотеки методичними матеріалами, електронними носіями лекцій, тестів, опорних конспектів, достатньою кількістю підручників, посібників, вільного доступу до мереж інтернету, WI-FI.

Для забезпечення оптимальних умов успішного навчання, виконання графіку навчального процесу, створено графік консультацій у вільний для учнів час.

Під постійним контролем знаходяться: відвідування занять учнями; виконання графіку навчального процесу; робота гуртків, секцій.

З метою поліпшення виконання регіонального замовлення, збереження контингенту учнів планується урізноманітнення форм, методів профорієнтаційної роботи, зокрема, – посилення роботи з учнями та їхніми батьками в адаптаційний період. В училищі здійснюються моніторинги: ринку праці, працевлаштування випускників, їхні переміщення протягом року по робочих містах. Підтримується тісний зв'язок зі службою зайнятості населення, роботодавцями. На засіданнях педради заслуховуються звіти керівників випускових груп щодо стану працевлаштування випускників, інформація про адаптацію випускників на робочих місцях. Для забезпечення працевлаштування випускників училище співпрацює з підприємствами різних форм власності та видів діяльності. Адміністрація училища враховує пропозиції і зауваження,

висловлені випускниками і керівниками підприємств, використовує їх для покращання навчально-виховного процесу. Якість підготовки випускників – під контролем адміністрації, педколективу, що є запорукою конкурентоспроможності в ринковому соціумі.

З метою якісної підготовки кваліфікованих робітників на засіданнях методичних комісій постійно аналізуються робочі навчальні плани, програми, вносяться зміни з урахуванням вимог роботодавців для підвищення рівня професійної підготовки випускників. На засідання цих комісій запрошуються і головні спеціалісти базових підприємств, котрі можуть бути ініціаторами коректив робочих навчальних планів, програм. Періодичність такого перегляду – раз на рік.

Традиційна увага – підбору та розстановці кадрів. *Комплектування училища педагогічними кадрами*, прийом на роботу, звільнення або переведення на іншу здійснюється з дотриманням чинного законодавства. На вакантні місця на умовах контракту приймаються особи з відповідною освітою, досвідом роботи. Нині в училищі працює стабільний висококваліфікований колектив, укомплектований педкадрами на 100 %. 46 % педагогів – колишні випускники цього ж закладу. В останні три роки прийнято 18 педагогів, звільнено – 8.

Підготовку робітників здійснюють викладачі та майстри, котрі мають відповідну базову освіту, педагогічний, методичний, виробничий досвід. Навчально-виховний процес в училищі забезпечують 30 педагогів, з яких педагогічне навантаження мають: викладачі, що працюють на постійній основі, три особи з числа керівного складу, два майстри виробничого навчання. Педагогічні працівники пенсійного віку – чотири особи. Середній вік педпрацівників складає 37 років. Залежно від педагогічного стажу вони поділяються таким чином: до трьох років – п'ять осіб (17%), від трьох до восьми років – дев'ять осіб (30%), більше восьми років – 16 осіб (53%).

Наказом по училищу затверджено список осіб, зарахованих до кадрового резерву на заміщення посади директора.

Щорічно в училищі проводиться планова систематична робота з підвищення кваліфікації педагогів, функціонує постійно діюча система підвищення кваліфікації викладачів: курсова підготовка, стажування на виробництві, участь у роботі обласних методичних об'єднань, семінарах тощо. Відповідно до „Типового положення про атестацію педагогічних працівників” за останні три роки кваліфікацію підвищили всі педагоги. Викладачі та майстри виробничого навчання регулярно підвищують кваліфікацію при Полтавському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти імені М. Остроградського, ПНПУ імені В. Г. Короленка, Білоцерківському інституті неперервної освіти. Керівний склад навчального закладу підвищує кваліфікацію при Державному вищому навчальному закладі «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Стажування на підприємствах та установах міста пройшли всі майстри виробничого навчання.

На засіданнях методичних комісій аналізуються звіти про підвищення кваліфікації та видаються рекомендації щодо застосування набутого досвіду в навчальному процесі. На засіданнях педагогічних та інструктивно-методичної радах розглядаються питання про стан підвищення кваліфікації педагогів. Напрямками підвищення кваліфікації викладачів та керівного складу були і є: ознайомлення із сучасними технологіями, підвищення кваліфікаційного рівня з питань використання передових технологій навчання, підвищення кваліфікаційного рівня керівного складу з питань організації управління, контролю за навчально-виховним процесом.

Для забезпечення об'єктивності оцінки роботи педагогів в училищі впроваджується рейтингову систему оцінки роботи яка сприяє: удосконаленню фахової майстерності кожного педагога, оволодінню інноваціями в навчанні, творчому педагогічному пошуку, поширенню педагогічного досвіду, самоконтролю та контролю за виконанням посадових обов'язків.

Адміністрація училища надає суттєвого значення атестації педагогічних працівників, яка проводиться згідно з «Типовим положенням про атестацію

педагогічних працівників України», затвердженим наказом МОНУ, перспективним планом атестації педпрацівників, графіка атестації на рік. Підготовка до атестації проходить в атмосфері гласності. Характеристики, дані атестаційних листів обговорюються на засіданнях методичних комісій, педради; оцінка діяльності педагогів доводиться до їхнього відома. Скарг на необ'єктивність рішень атестаційної комісії немає. Якісний склад педагогів за результатами атестації: кваліфікаційна категорія «спеціаліст вищої категорії» – одна особа, «спеціаліст 1-ї категорії» – шість осіб, «спеціаліст 2-ої категорії» – дві особи; «спеціаліст» – п'ять осіб; педагогічні звання: «викладач-методист» – дві особи, «Майстер виробничого навчання II категорії» – шість осіб; тарифні розряди: 13-й – одна особа, 12-й – три особи, 11-й – три особи.

Адміністрація училища сприяє: залученню викладачів до методичної та пошукової роботи, професійному зростанню молодих викладачів; впровадженню нових педагогічних технологій; опануванню викладачами інтерактивних методів навчання. Викладачі підвищують свій професійний рівень і шляхом самоосвіти. Так, завдяки самоосвіті 100% педагогічних працівників володіють навичками роботи на комп'ютері.

З метою поглиблення фахової підготовки викладачів стали традиційними зустрічі колективу училища з працівниками підприємств, організацій, установ з котрими тісно співпрацює заклад.

У цілому педагогічний колектив училища має значний досвід роботи, достатню професійну та педагогічну майстерність, своєчасно підвищує кваліфікацію і здатний забезпечити підготовку кваліфікованих робітників на рівні державних вимог та стандартів. Але необхідно продовжувати сприяти та створювати умови для розвитку креативного трудового потенціалу колективу, перетворенню його в команду, знаходити можливості для підвищення професійної майстерності, підтримувати ініціативу викладачів, майстрів виробничого навчання.

Щодо оцінювання менеджрингу закладу, то оскільки управління –

адміністративна функція, котра передбачає реалізацію цілей та завдань, які стоять перед закладом, зрозуміло: чітке планування навчально-виховної роботи – важлива умова успіху, вона забезпечує цілеспрямованість, створює умови для організованої роботи педагогічного, учнівського колективів, раціонального використання часу, можливостей, резервів.

Управління училищем за вертикальним принципом здійснюється перш за все Департаментом освіти і науки Полтавської обласної держадміністрації. Діяльністю училища керує директор, керівники підрозділів: заступник директора з навчально-виробничої роботи, заступник директора з навчально-виховної роботи, старший майстер, методист.

Річне планування діяльності училища дає змогу поєднувати перспективні завдання з конкретними на семестр, місяць навчального року. Поточне планування визначає програму діяльності, виконавців на певні терміни впродовж навчального року. Наказом директора створюється педрада, що розглядає питання організації, здійснення навчально-виховного процесу: підбиваються підсумки роботи колективу за звітний період та визначаються завдання основних напрямків роботи, формування контингенту учнів, стан навчально-виробничої роботи, стан виховної роботи з учнями і заходи з подальшого підвищення її рівня, а поліпшення побутових умов, стан і рівень кадрової роботи, стан діяльності з поліпшення матеріально-технічної бази, методичного, дидактичного забезпечення, результативність внутрішнього контролю, стан охорони праці, безпеки життєдіяльності.

З усіх питань приймаються рішення, спрямовані на їх виконання. Створені комісії контролю за виконавською дисципліною, дотриманням законодавства з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності, профілактики травматизму тощо. Під контролем директора та керівників підрозділів – підготовка, проведення державної кваліфікаційної атестації, кваліфікаційної атестації, пробних кваліфікаційних робіт, директорських контрольних робіт.

Контроль директором, керівниками підрозділів здійснюється за

методичною діяльністю, якістю викладання предметів, проведенням спортивно-масових, культурно-виховних заходів.

Трудовий колектив бере активну участь у роботі училища на підставі трудового договору та інших форм трудових відносин між працівником і закладом. Загальні збори колективу скликаються не менше одного разу на рік.

На основі викладеного вище ми можемо зробити попередній висновок, що менеджринг училища здійснюється на *засадах давно усталеного алгоритму* для подібних закладів, що начебто й добре, але прикрий такий факт: не надано уваги тому, що у гендерному відношенні основний контингент трудового колективу – жінки (майже 90 %), а керує ними головний менеджер-чоловік за попереднім визначенням психотипу – холерик.

Тож не тільки не враховується психологія такого складного колективу задля того, аби в ньому центральним став саме людиноцентристський підхід, але й те, що у світоглядному аспекті філософія людиноцентризму – то основний засіб усвідомлення людиною сутності перш за все своєї власної особистості, тобто аби успішно керувати колективом, а ще й практично майже уповні жіночим, необхідно перш за все самому менеджеру знати, хто він є.

Отже, задля того, аби перетворити трудовий колектив на значно ефективніший у своїй роботі, а саме: *на команду*, необхідно запроектувати удосконалення управління освітнім закладом на засадах людиноцентристського підходу. Управління, загалом, – це перш за все управління людьми, тобто – кадровим потенціалом, умінням розкрити його можливості. Оскільки найефективніше кадровий потенціал у будь-якій сфері людської діяльності формується та розвивається, зазвичай, лишень за умов вдалого перетворення трудового колективу в команду – в колектив односторонців, котрі працюють креативно, тобто втілюють свої власні творчі задумки щодо покращання роботи у реальне життя, довіряють одне одному, повсякчас ототожнюючи себе виключно з командою, а також упевнені в своїх силах й ефективності спільної цілеспрямованої роботи, поставимо перед собою мету: створити план дій

перетворення педагогічного колективу, усього персоналу даного училища в команду.

Секрет успішності цього процесу в тому, що подібні команди мають високий рівень командного емоційного інтелекту (ЕІ), на необхідності чого наголошується і такою державною установою як Інститут модернізації змісту освіти [12]. А в Наказі МОНУ «Про проведення експерименту всеукраїнського рівня» за темою «Формування готовності майбутніх кваліфікованих робітників до підприємницької діяльності» № 742 від 28.05.2019 р., зокрема, вказано: «...кардинальних змін вимагає система підготовки нового випускника закладу П(ПТ)О – творчого, креативного, здатного реагувати на вимоги часу, компетентного для професійного самовизначення і кар'єрного розвитку. Ініціативність і підприємливість є важливими якостями особистості, тісно пов'язаними з ключовими навичками ХХІ століття (комплексне розв'язання проблем, критичне мислення, креативність, управління людьми та взаємодія з іншими, *емоційний інтелект*, уміння формувати власну думку та приймати рішення, орієнтація на клієнтів, ведення переговорів, гнучкість розуму). Ці якості допомагають особистості генерувати нові ідеї й ініціативи та втілювати їх у життя, підвищуючи як власний соціальний статус і добробут, так і розвиток суспільства й держави» [10]. А такого робітника неможливо виростити педагогам без розвинутого емоційного інтелекту.

Загалом, емоційний інтелект, як ми те дослідили вище, визначається як всеохоплююче усвідомлення і розуміння емоцій: як власних, так і інших людей. Він застосовується при прийнятті управлінських рішень, регулюванні та самоврядуванні трудових колективів, що є надзвичайно важливим аспектом командної роботи. А вона дає – через методи роботи над згуртованістю команди й підвищення самооцінки окремих індивідуумів – створення або значне підсилення морального духу окремих людей і команди в цілому, підвищення продуктивності праці, її успішності, тобто – на основі людиноцентристського підходу.

А відтак запроектуємо вдосконалення управління освітнім закладом – професійно-технічним училищем № 31 міста Полтави – саме на засадах такого підходу. Перше звернемо увагу на головну дійову особу стосовно формування у колективі саме людиноцентристського підходу – його головного менеджера (у нашому випадку – директора закладу професійно-технічної освіти), його особистісних та – відповідно – управлінських якостей, компетентностей.

Нині в усьому цивілізованому світі (тобто в інформаційних, постіндустріальних соціумах) вважається: щонайважливіший резерв посилення ефективності сукупного громадського виробництва, а найголовніше, як зараз бачиться, й інтелектуального продукту, – то підвищення якості прийнятих управлінських рішень. Та справляються з цим далеко не всі керівники, в тому прикрому списку – й переважна більшість управлінців-освітян, котрим притаманні риси нерішучості, пригнобленості численними чиновницькими «циркулярами» «зверху».

Актуальність проблеми підсилюється тим, що важливою особливістю процесів прийняття управлінських рішень в усіх, без виключення, освітніх закладах сучасної України нині є нагальна необхідність враховувати і вплив невизначеності, тобто – саме невизначуваних факторів (тим більш – заздалегідь). На сьогодні перш за все мається на увазі широкомасштабна агресія – війна рф проти нашої країни та ще й на тлі пандемії COVID-19, тобто прийняття рішень в умовах так званої «жорсткої невизначеності» [7]. Розглядати при тому всі можливі наслідки альтернатив, пропонованих для вибору, надзвичайно ускладнено. У зв'язку із цим велике практичне значення має уміння менеджером швидко розробляти різні моделі прийняття рішень в умовах повсякденного, а точніше – що миттєвого ризику, саме жорсткої невизначеності [7]. Але ці моделі забезпечують структурування і обробку інформації щодо розв'язуваної проблеми й тим самим майже вщерть заповнюють неповноту вихідних даних наявних у керівника для винесення менеджирингового рішення. А на сьогодні конкретна ефективність керівної діяльності значною мірою залежить від уміння

менеджера (особливо – головного) розв’язувати саме нестандартні завдання та проблеми. Тоді його управлінське рішення приймається усією керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану, що забезпечує отримання відповідних результатів задля досягнення заздалегідь визначеної мети.

Традиційно науковці виокремлюють дві головні групи факторів, що мають прямий і абсолютно конкретний вплив на прийняття управлінських рішень, а саме: фактори середовища ухвалення рішень; *психологічні*, тобто людські чинники як фактори прийняття управлінських рішень – *особистісні* оцінки керівника рівня ризику, часу й оточення, що змінюються, інформаційні та *поведінкові* (менеджера, членів колективу) обмеження, негативні наслідки та взаємозалежність рішень.

Тобто методологічно озброюватися, перш за все, треба знаннями з психології, а саме: здатність і вміння правильно ухвалювати рішення становлять особливу компетентність керівника (пов’язану з *інтуїцією*), і будь-якого рівня управління. Те, за своєю чергою (як вже широко відомо на всіх інформаційних рівнях, а не тільки на науковому), досягається шляхами вдосконалення процесів ухвалення саме таких, менеджерських рішень, у педагогічному менеджменті також. На них впливає безліч факторів. І ці фактори можуть бути успішно переборюванні саме завдяки особистісним якостям головного менеджера. Деякі, основні з них, – наступні.

Ризик. Завжди «напоготові» ймовірність прийняття неправильного або не частково неправильного рішення, що може погано вплинути на освітню організацію. Але будь-який ризик – то є фактор, котрий менеджер також повинен враховувати завжди: свідомо або й підсвідомо, оскільки чим більша відповідальність – тим більший і ризик. *Розумно ризиковий, інтуїтивно ризиковий менеджер* – правильний, тобто, як правило, *успішний менеджер*, „проскакує” *через бар’єр ризику*. І тут не повинні відігравати негативну роль усталені – стереотипні – поведінкові обмеження, що ускладнюють міжособистісні та внутрішньо-організаційні комунікативні зв’язки в колективі.

Наприклад, керівники часто по-різному сприймають існування та серйозність проблеми, приміром, усвідомлення ефективного прийняття інноваційних управлінських рішень.

Часові рамки, котрі відводяться освітянському менеджеріві задля прийняття рішення. У реалі переважна більшість управлінців не має уповні достатньо часу задля того, аби надто прискіпливо проаналізувати усі альтернативи, тобто для успіху колективу, для перетворення його в команду головний менеджер повинен мати *гнучке мислення й здатність ставити його на швидкісні рейки*.

Ступінь підтримки освітнього керівника його складним колективом, котрий «історично» й «природно укомплектований», за суттю своєю, із кількох: педагогічного, технічного, учнівського, батьківського. До того ж, підколектив і в нашому конкретному випадку – майже суто жіночий, а це ще один з вагомих факторів, що впливає на менеджерські рішення: як їх підготовку, так і процес вже фактичного прийняття, а також утілення в реальне життя освітнього закладу, адже жіноча психологія складна й малопередбачувана [1]. Ступінь підтримки освітнього керівника то – фактор, котрий враховує і те, про що рідко говорять голосно, у тому рахунку – й науковці: новоприбулих до колективу менеджерів правильно сприймають, як правило, далеко не одразу (тут також велику роль відіграє жіноча психологія). Цю проблему перш за все менеджер вирішує, використовуючи власні особистісні ділові та характерні, зокрема, яскраво характерні: харизматичні риси [3], котрі мають позитивно впливати на виконання прийнятих менеджером рішень, особливо інноваційних.

Як зазначає дослідниця І. В. Бабенко, «Основу ж людинознавчої компетентності саме освітнього менеджера складають вдале співробітництво з людьми; відмінна швидка орієнтація у їхніх формальних та неформальних відносинах і стосунках; створення позитивно налаштованого морально-психологічного мікроклімату в робочому колективі; повага до людської особистості, індивідуальності. Реалізація ж людинознавчої компетентності

уповні, на пряму залежна від уміння використовувати соціально-психологічні методи управління освітнім закладом» [2, с. 744].

Отже, *особистісні якості управлінця*: «...освіта, обсяг професійних і непрофесійних знань, загальна ерудиція, вік, досвід роботи, психологія (темперамент, характер, розвинутість інтуїції та власна довіра їй, наявність чи відсутність емпатії, толерантність, лояльність, риси поведінки менеджера (індивідуальні звички тощо)» [2, с. 745] дають йому можливість сконцентруватися, сфокусувати свій зовнішній погляд, як такий, і «внутрішній погляд» на людиноцентристському аспекті своєї діяльності, головний менеджер просто «зобов'язаний» набувати таких здібностей та володіти ними практично досконало. Також, «Важливе значення у виробленні людинознавчої компетенції освітнього менеджера мають його світогляд, широчінь кругозору, зорієнтованість на високі моральні, духовні цінності, уміння створювати свою цільну й міцну за духом – команду однопідприємців. Цьому сприяють демократичні засади роботи управлінця (а не його жорстке адміністрування в суто авторитарному стилі), справедливості у стосунку не лише до себе – до кожного члена колективу підлеглих» [2, с. 745].

Як зазначає Л. Вознюк, «...стиль управління визначає не лише рівень культури управлінця, а й через управлінське рішення характеризує людинознавчу компетентність менеджера освіти» [4]. «Не можна недооцінювати й роль інноваційного потенціалу керівника в сучасній освіті, адже лише «інноваційна особистість» здатна вести за собою команду, через нинішній соціумний шторм загалом і в освітньому його сегменті – зокрема. Непідробний інтерес менеджера освітнього закладу до нововведень на користь команди, організації, постійна позитивна орієнтація на інновації, генерація власних відповідних ідей, здатність їхнього втілення у реальне життя та постановка на службу закладу, а відтак, гнучкість, адаптивність, вроджена та соціумно й самостійно розвинена здатність до логічного, прогностичного мислення,

органічно виявлені при цьому, то також входить нині до людинознавчої компетентності управлінця» [там само].

Людиноцентричність менеджера, особливо головного, передбачає і його вміння, як і «виховане» ним уміння підпорядкованого складного колективу користуватися сучасними науковими, різноманітними технічними засобами, методами досліджень, системним аналізом-синтезом, моделюванням, комп'ютерною технікою, адже для успішного менеджeringу в освітньому закладі особливу роль відіграє *інтегрований колективний інтелект – суб'єкт управління*, котрий бере посильну участь у прийнятті менеджерських рішень.

Ось так, волею головного менеджера у такому колективі народжується та процвітає людиноцентризм, як основа підходу до управління освітнім закладом.

Слід акцентувати при всьому тому, вище сказаному, саме на першорядній ролі особистості людини, бажано харизматичної [3], на її управлінському (у тому рахунку – й емоційному інтелекті), загальному професіоналізмі (інтегрованих компетентностях), її силі волі та інших особистих і професійних якостях. Менеджер, а особливо – головний, приймаючи рішення, організовуючи його виконання, повинен першочергово керуватися таким принципом: це рішення проєктується на – людину, на – колектив, на – організацію в цілому, торкається усіх інтересів, мотивує усю діяльність, відтак воно має не просто як вказівка зверху сприйматися людьми, але – як своє: люди повинні цілком свідомо сприйняти його необхідність.

Отже, бачимо: оскільки освітні організації – надзвичайно складні робочі системи з унікальними алгоритмами різноманітних видів діяльності, різноманітних колективів (педагогічний, учнівський, батьківський, обслуговуючий персонал), що входять до цієї системи, то відповідно існує і цілий ланцюг факторів, котрі мають свій, унікальний і вагомий вплив на те, чи стане такий колектив командою. Особливо великий тягар діє на менеджера від різноманіття людських психотипів та свого власного психотипу.

Тож для нашого дослідження з усіх, вищеперерахованих підходів до оцінки значення діяльності управлінця в освіті стосовно прийняття та створення ним команди ми обираємо загальний – інтегративний – підхід. Він передбачає вияв глибоких психомеханізмів, які й інтегрують особистість з діяльністю його як менеджера. Якості конкретного менеджера – директора даного училища класифікуватимемо в залежності від дискретно-функціонального аспекту: їхнього означення як необхідних задля вирішення певних завдань.

Задля першого дослідження особистісних якостей головного менеджера вказаного закладу відносно психо-темпераменту ми використали «Особистісний опитувальник Айзенка»: методику, призначену для оцінювання симптомокомплексів екстраверсії а чи інтроверсії, нейротизму – емоційної стабільності.

З його допомогою визначилися з психологічним темпераментом нашого менеджера. На 80 % він виявився холеричним, на 20 % – сангвінічним.

Підраховані нами бали менеджера – за шкалою екстраверсії – в опитувальнику становлять: 10 балів проти 12-ти (максимально допустимих), отож, опитуваний менеджер – екстраверт. Шкала нейротизму: 15 балів, а це значить: анкетований дуже схильний до нейротизму, не має емоційної стабільності.

Задля подальшої, деталізованої, дослідницької роботи скористалися й тестом Я. Стреляу. Він дає змогу вивчити три головні риси центральної нервової діяльності, що й визначають темпераментальні індивідуальні особливості, а саме рівні: процесів збудження, гальмування, рухливості нервових процесів, а значить, – пролонговано – особливості мисленнєвих функцій. Відповіді досліджуваного на питання цієї анкети підтвердили нам, що психологічний темперамент опитуваного на 80% – холеричний, на 20% – сангвінічний.

Окрім цього, у своєму дослідженні ми також використали тест «Аналіз стилю діяльності менеджера (за Р. Блейком, Дж. Моутон)» задля поглибленого вивчення стилю менеджера методами експертного оцінювання. За використання

першого менеджера сам відповів на питання; за другого – його підлеглі (експерти – десятеро членів з усього персоналу даного училища). Їм запропонували позначати номери тверджень, які (виключно на їхню власну думку) звучать справедливо відносно стилю управлінської діяльності їх директора. Той самий опитувальник використали й задля орієнтації щодо особливостей мотиваційної компоненти психологічної готовності персоналу до роботи у конкурентоздатній, управлінській команді цього головного менеджера, а саме: аби явно пересвідчитися в орієнтації колективу саме на робочий стиль «команда», насправді ж дієву та професійно-компетентнісну відповідь колективу на стиль керування менеджера.

Отримані результати виписали на так званій «Управлінській решітці», у якій – два вектори. Вони віддзеркалюють дві сфери управлінської діяльності: менеджера, колективу, а також орієнтування менеджера чи на завдання – горизонтальний вектор, чи на персонал – вертикальний.

Автори цієї методики визначають: особливість стилю «команда» – у тому, що він надає можливості уповні задовольняти інтереси організації, інтереси співробітників. Це і є найважливішою рисою роботи саме команди.

Стиль «Команда» кардинально відрізняється від інших стилів діяльності колективів, у процесі реалізації котрих є орієнтація на виконання завдань («Авторитет-підкорення»); а чи лише задоволення інтересів персоналу («Будинок відпочинку»); або – часткова орієнтація на завдання, часткова – на персонал («Організація»); а чи діяльність вибудована так, що а ні інтереси організації у цілому, а ні персоналу взагалі не задовольняються («Страх перед бідністю»).

У нашому випадку результат цього тесту – точка 5.5 – «Організація»: конкретний стиль діяльності головного менеджера даного училища – «Виробничо-соціальне керівництво»: управлінець доволі дискретно балансує між виробничою ефективністю та морально-психологічним кліматом у трудовому колективі, тобто це досить-таки збалансований стиль роботи, за якого

менеджер досягає деякого (дискретного ж) компромісу-балансу поміж ефективністю роботи і турботою про потреби колективу.

Такого лідера відрізняє деяка прогресивність поглядів, часткове обговорення свої рішень з командою, яку «будує», щира, темпераментна (не забуваймо, що він – холерик) зацікавленість в успішному завершенні усіх його, хоча й нашвидкуруч створених проєктів. Однак, менеджери з таким стилем керівництва не наполягають на нових умовах досягнення своїх цілей, а це часто призводить до середніх результатів. Більше: часті ситуації, коли вони не забезпечують усіх потреб виробництва й співробітників повністю.

Отже, на основі всього дослідженого у цій роботі, плануємо на розгляд колективу училища авторський **«Проєкт удосконалення управління професійно-технічним училищем № 31 м. Полтави»** на засадах людиноцентричності (тобто проєкт перетворення колективу в команду).

Мета «Проєкту удосконалення управління професійно-технічним училищем № 31 м. Полтави» на засадах людиноцентричності – підсилене новітніми технологіями переформатування колективу училища (педагогічного, виробничого, персоналу загалом) в команду на основі людиноцентристського підходу;

Завдання: розробка конкретних заходів щодо втілення мети проєкту в життя;

Виконавці – колектив училища на чолі з його головним менеджером – директором;

Термін виконання: 2024 – 2026 рр.

Опис проєкту:

Оскільки щонайбільш плідною спільна діяльність менеджера й педколективу буває тоді, коли вони задоволені взаємовідносинами та в них є прагнення трудитися командою, тобто якщо відбувається соціально-психологічна інтеграція суб'єктів. А основними ознаками *суб'єкт-суб'єктної* менеджерської взаємодії у процесі реалізації управлінцем

людиноцентристського підходу в управлінні таким складним колективом (жіночим, як правило, і високоосвіченим, амбітним), як це ми дослідили вище, вбачають:

- діалогізацію управлінського спілкування;
- ініціювання змінності особистості педагога у процесі його самоосвіти, саморозвитку;
- співробітництво керівника й педагогів,
- використання і життєвого, а не лише виробничого, суб'єктивного досвіду педагога як джерела його розвитку;
- залучення керівника до цінностей, потреб, проблем буквально кожного педагога його команди;
- зумовленість взаємодій керівника та підлеглих на засадах адаптації до особистісних особливостей педагога;
- вибудовування змістів, сенсів взаємодій на емоційно-психологічній, емпатійній основі, котра переважає над раціональністю.

Стратегічною ціллю системи фахового зростання педагогічних, науково-педагогічних працівників може ставати забезпечення умов їхнього безперервного професійного розвитку й саморозвитку, формування відповідних тому потреб. Цього досягають шляхами реалізації цілої низки *тактичних цілей*: розробки, запровадження соціальних мотивацій; актуалізації індивідуальних потреб у безперервному підвищенні професіоналізму посеред усіх категорій педагогічних працівників; створення відповідних умов задля утримання фахівців у сфері педагогічної діяльності; розвиток післядипломної освіти, включаючи у нього перманентне, хоча й іноді дискретне, з виїздами в обласні, столичні, приміром, освітні центри підвищення кваліфікації, розробка засад і технологій навчання дорослих; підвищення уваги до проблем персонального розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників, а передусім – до тих змін, що відбуваються у процесах професійної діяльності.

Одним із головних завдань менеджменту вбачаємо створення відповідних умов праці для усього персоналу, що й виявляє свій позитивний вплив на мотивацію діяльності людей.

Зміст, засоби формування трудового потенціалу такого колективу визначається рівнями його розвитку щодо освіти, досвіду виробничого й життєвого, щирого й наполегливого власного бажання самоосвіти та освіти протягом усього професійного життя тощо.

Основні напрямки роботи щодо формування таких потенцій педагогів перш за все пов'язані з наступним: вивченням їхньої спільності, реальності згуртованості, можливості перетворення колективу в команду та здійснення командних креативних проєктів на основі того, педагогічних та життєвих ціннісних установок, що вже склалися, мотивацій до творчої праці, психологічним мікрокліматом, реалізацією кожним членом колективу своїх, індивідуальних робочих устремлінь тощо.

Ефективність проєкту, як прогнозуємо, виявиться у посиленні трудового потенціалу закладу, зростанні прихильності усього персоналу до нього, у перетворенні колективу на команду.

Для удосконалення комунікацій у закладі необхідно, аби управлінська діяльність набувала при тому не формального, а реально дієвого, організованого характеру: повинні чітко плануватись не тільки організаційні заходи: збори, педради, неформальні бесіди з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших подібних закладів професійної освіти, їхніми колективами (можливо, вже – командами), налагодження все більш людяніших стосунків поміж співробітниками. Запровадження інноваційних способів управління, розвиток ефективної, добре особистісно вмотивованої командної взаємодії – надзвичайно важливо задля розвитку кадрового потенціалу училища, його конкурентоздатності, адже в новітніх умовах необхідність підвищення саме конкурентоспроможності персоналу – це об'єктивно обов'язковий процес, тому

різного роду інвестиції у розвиток трудового потенціалу є пріоритетною справою.

Роботи, виконані саме в команді, мають багато значних переваг перед іншими. Основне – різноманіття ідей, знань, інструментів до їхнього застосування, втілення в реальність, котрими володіють такі, в основному, різні люди у команді. Далеко не на останньому місці – теплі, турботливі товариські стосунки. Найбільша за значимістю, розповсюдженістю риса насправді високоефективних команд – згуртованість (а це – головний вимір привабливості групи для її учасників (і небажання полишити її у будь-якому випадку).

У згуртованіших командах їхні члени поступливіші й дуже ефективні, досягаючи своїх, тобто поставлених командою, цілей. Недостатня ж згуртованість у робочій атмосфері псевдокоманди, без сумнівів, тією чи іншою мірою, але, – однак, негативно, вплине на продуктивність її праці через загальний стрес, напругу поміж колегами у праці.

Етап формування команди зі звичайного, тобто дещо розбурханого колективу являє собою тільки початок спільної праці; покладання надій на всіх членів майбутньої команди. Коли взаємини розвиваються, мета зрозуміла, а основні правила встановлені, постає перший етап розвитку взаємин, а етап зіткнення – якщо члени команди розпочинають боротьбу за свої, часто вимріяні позиції, можуть при тому помилятися, заплутатися у стосунках, взаєминах, сперечатися стосовно лідерства, своїх і чужих стратегій, тактик, цілей. Цього часу справжнє лідерство гостро необхідне. Неформальний чи формально-неформальний лідер має досягати успіху в підтримках мотивацій членів команди і загально-командній, у розв’язанні всіх задач, поясненні мети, поточних завдань. Коли цей етап пройдено, команда стає готовою до встановлення комунікацій, своїх власних, закріплених вже, позицій, норм. Так настає етап нормалізації, придбання довіри з усіх сторін. Це перші кроки до згуртованості в справжню за духом команду.

Члени високо згуртованої команди сфокусуються на процесі, а не на особистостях, будуть поважати кожного колегу, припускаючи лише добрі мотиви, всі вони стануть повністю віддані тактиці і стратегії команди. А успішні стратегії, зазвичай, виконуються високоефективними командами з високим же рівнем згуртованості. Такі – прихильніші цілям, заходам, а головне – щасливі. Високофункціональні команди, як відомо не є результатами низки так само випадкових подій: вони добиваються у порівнянні з іншими незрівнянно вищих щаблів розвитку. І завдячуючи тому, що їхні люди мають довіру одне до одного, буквально ототожнюють себе зі своєю ж командою, завжди міцно впевнені у власних силах, можливостях, ефективності своєї роботи. Саме такі команди і мають дуже високий рівень командного емоційного інтелекту (EI).

Формування емоційного інтелекту команди училища вимагатиме непростого, як сьогодні здається, процесу розвитку емоційних компетентностей усього колективу як єдиного цілого. Але це буде відбуватися, нехай і поступово. Вийде результативно тільки у підсумку тоді, коли всі колеги співпрацюватимуть одне з одним, креативно об'єднуючи зусилля задля розвитку, просування результатів своєї праці.

Конкретні напрямки діяльності щодо перетворення колективу в команду занесені нами до таблиці 1.

Таблиця 1

Основні напрями менеджменту щодо перетворення колективу

Професійно-технічного училища № 31 м. Полтави команду

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ	КОНКРЕТИКА РОБОТИ З ВІДПОВІДНИХ НАПРЯМКІВ
Підвищення освітнього рівня колективу	Регулярність у навчанні не тільки на курсах підвищення кваліфікації, але й без відриву від виробництва за принципом «навчання протягом усього життя»; інтенсивне використання потенцій самоосвіти.
Подальша комп'ютеризація закладу	Закупівля новітнього зразка ноутбуків для менеджерів, педагогів, збільшення точок доступу WI-FI.

Посилення інтелектуалізації педагогічної праці новітніми методами	Придбання сучасного програмного забезпечення для користування AI (штучним інтелектом); проведення відповідних семінарських занять, навчання.
Розвиток творчої ініціативи, креативності	Застосування можливостей коучингу; запрошення коучів до стимуляції потенційних можливостей педагогічних кадрів на підвалинах аналізу їхніх ціннісних орієнтацій, мотивацій до праці та спрямування до високої трудової, виробничої дисципліни, розвитку різних форм справи вдосконалення освітнього процесу.
Формування емоційного інтелекту колективу, або перетворення трудового колективу в команду як результат досягнення високого рівня емоційного інтелекту (EI)	Головному менеджеру та менеджерам другої ланки віднаходити час для членів команди, аби поцінувати навички одне одного; познайомитися з тимбілдингом – методом формування емоційного інтелекту, постійно пам'ятати: якщо команда формується у закладі освіти, треба організовувати заходи саме щодо тимбілдингу, навіть в неробочий час, не на робочих місцях, – так краще пізнати одне одного, виявити співчуття тощо. Підвищувати управління емоційними проблемами, котрі здатні допомагати чи заважати прогресу команди. Завдяки спецтренингам, участі у них коучів, здійснювати конкретне посилення EI (емоційного інтелекту) в колективі: розвивати у всіх емпатію, чутливість до потреб інших людей, довіру одне до одного, впевненість у своїх силах, досягненні цілей, ефективності роботи усієї команди, посилення самооцінки, морального та командного духу (згуртованості), а в підсумку – підвищення продуктивності праці. Святкувати по-своєму кожний успіх, як важливий момент формування емоційного інтелекту команди: висловлення, вираження позитивних емоцій: подяка чи захоплення за навіть деяке перевищення усіх своїх очікувань; визнання суто індивідуальних (без заздрощів) та командних досягнень, а також того, що це не тільки зміцнює „індивідуальність команди”, але й виявляє ефективність трудових потенцій її кадрів
Колективне прагнення досконалості	Розвиток командного духу до вищого ступеню, аніж сприйняття організаційної підтримки
Моделювання «Індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога згідно з відповідним стандартом»	Розробка «Дорожньої карти» імплементації стандартів компетентностей в роботу кожного педагога училища
Удосконалення ключових професійних компетентностей, знань, умінь, навичків педагогів професійно-технічного училища задля організації, забезпечення, реалізації освітнього процесу	Відвідини тематичних районних семінарів, тренінгів. Аутотренінги, коучинг тощо. Основна тема – «Державний професійний Стандарт»

Набуття і вдосконалення ключових професійних компетентностей	Семінари з тематики: загальні компетентності: громадянська, соціальна, культурна, лідерська, підприємницька, етична. Професійні: прогностична, організаційна, оцінювально-аналітична, предметно-методична, здоров'язбережувальна, проєктувальна, психоемоційна , педагогічне партнерство, морально-етична , здатність до навчання упродовж усього життя, інформаційно-комунікаційна .
Поліпшення умов праці персоналу	Придбання новітнього обладнання в кухонні блоки, їдальні; переобладнання деяких туалетних кімнат на кімнати жіночої гігієни, тощо.
Прогностичний	Аналіз вікового, гендерного складу кадрів, складання прогнозу вакансій на найближче 10-ліття
Партнерські стосунки педагогів з учнями, їхніми батьками, з обслуговуючим персоналом училища, подібними професійно-технічними училищами області	Відвідини подібних закладів професійної освіти у дні відкритих дверей, участь учнів та педагогів в районних, обласних олімпіадах, конкурсах.

Отже, задля того, аби перетворити трудовий колектив на значно ефективніший у своїй роботі, а саме: на команду, необхідно запроєктувати удосконалення управління освітнім закладом на засадах людиноцентристського підходу.

Оскільки найефективніше кадровий потенціал у будь-якій сфері людської діяльності формується та розвивається, зазвичай, лише за умов вдалого перетворення трудового колективу в команду, в колектив одностудців, котрі працюють креативно, тобто втілюють свої власні творчі задумки щодо покращання роботи у реальне життя, довіряють одне одному, повсякчас ототожнюючи себе виключно з командою, а також упевнені в своїх силах й ефективності спільної цілеспрямованої роботи.

Література

1. Бабенко І. В., Большая О. В., Пивовар Н. М., Майстерність менеджера освітнього закладу в аспекті взаємодії із жіночим педагогічним колективом: *Витоки педагогічної майстерності*. Полтава: Полтавський національний педагогічний університет ім. В. Г. Короленка, 2023. Вип. 31. С. 10-16.

2. Бабенко І. В. Соціально-педагогічні методи управління як реалізація людинознавчої компетенції освітнього менеджера. *The 9th International scientific and practical conference «Modern research in world science»* (November 28 – 30, 2022) SPC «Sci-conf.com.ua», Lviv, Ukraine. 2022. С. 748 – 755.
3. Бабенко І. В. Формування харизматичної особистості майбутнього викладача університету. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 22–23 лютого 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 1085-1089.
4. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. № 8(1). С. 180-185.
5. Дмитренко Г. А. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : колективна монографія. К., ДКСЦентр. 2014. 240 с.
6. Єльнікова Г. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінській і навчально-виховній діяльності професійно-технічних навчальних закладів. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/4086/1/Yelnykova%201.pdf> (дата звернення: 14.03.2025).
7. Кардаш Н. Г., Пивовар Н.М. Акцент на людино-центристській парадигмі при прийнятті управлінських рішень в умовах жорсткої невизначеності (пандемія covid-19 та повномасштабна війна з росією). *Проектування безпечного середовища: інноваційний підхід: колективна монографія* / Алексєєва С.В., Альберт В.Д., Бабенко І. В. та ін. / за ред. д.п.н. О.М. Топузова, д.е.н. С.В. Захаріна, д.п.н. М.В. Гриньової. Полтава, 2023. С. 292-311.
8. Кремень В. Г. Як нам реорганізувати освіту. URL: https://zn.ua/ukr/EDUCATION/yak_nam_reorganizuvati_osvitu.html (дата звернення: 14.03.2025).
9. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї: Людина. Освіта. Соціум. К., Грамота. 2010. 576 с.

10. Наказ МОНУ «Про проведення експерименту всеукраїнського рівня» за темою «Формування готовності майбутніх кваліфікованих робітників до підприємницької діяльності» № 742 від 28.05.2019 р.

11. Цигульов С. Ю. Філософія людиноцентризму – парадигмальний шлях розвитку суспільства. URL: <http://nauka.zinet.info/17/tsygulyov.php> (дата звернення: 14.03.2025).

12. Saukh Petro Chumak Liudmyla. Ten Top Problems of Education. From Cognitive Dissonance to the Algorithm of the Future Renaissance. *Education: Modern Discourses*. № 1. 2018.