

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 13/2017

**Perspektywy rozwoju
organizacji
w świetle paradygmatów
zarządzania i finansów**

The WSB University in Poznan
Studies in Management and Finance
No. 13/2017

**Development Perspectives
of Organisations
in the Light of Management
and Financial Paradigms**

edited by
Andrzej Kokieli



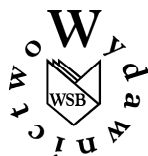
The WSB University in Poznan Press
Poznan 2017

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 13/2017

**Perspektywy rozwoju
organizacji
w świetle paradygmatów
zarządzania i finansów**

redakcja naukowa

Andrzej Kokieli



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Poznań 2017

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Arnold Bernaciak, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the WSB University in Poznan Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, dr Łukasz Wawrowski, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętownicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

prof. zw. dr hab. Teresa Famulska (Polska), dr Donald Finlay (Wielka Brytania), dr Klaus Haberich (USA), prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski (Polska), dr Christopher Washington (USA), prof. zw. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski (Polska), prof. zw. dr hab. Jerzy Węclawski (Polska), prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Śurówka (Polska)

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNSW, w bazach: Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.

A list of referees is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

dr Andrzej Kokieli

Redaktor statystyczny / Statistical editor

dr Rafał Czyżycki

Weryfikacja abstraktów angielskich / English abstracts revised by

Grzegorz Grygiel

Redaktor prowadzący / Text editor

Elżbieta Turzyńska

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

Adriana Staniszevska

Projekt okładki / Cover design by

Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the WSB University in Poznan.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2017

ISSN 2084-0152

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl, www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wstęp (<i>Andrzej Kokieł</i>) | 13 |
|--|----|

Spoleczeństwo wiedzy na drodze postępu i rozwoju organizacji

Mirosław Szcześniak

| | |
|--|----|
| Wiedza a kapitał ludzki w nowoczesnej organizacji – podstawy teoretyczne | 17 |
|--|----|

Mirosław Lewandowski, Magdalena Majchrzak

| | |
|--|----|
| Possibilities of Gaining Competitive Advantage by IT Companies in 21 st Century ... | 35 |
|--|----|

Monika Pradziadowicz, Aneta Zaremba

| | |
|---|----|
| Lean Management – współczesna metoda systemu produkcji..... | 51 |
|---|----|

Beata Milewska

| | |
|---|----|
| Jakość jako determinanta rozwoju organizacji na przykładzie wybranych firm branży odzieżowej | 61 |
|---|----|

Сергій Циц

| | |
|--|----|
| Децентралізація влади – складова управлінської діяльності на території України: регіональний аспект | 73 |
|--|----|

Inna Shorobura, Olesya Dolynska

| | |
|--|----|
| Development of Tourism in Khmelnytsky Region | 81 |
|--|----|

Spoleczeństwo wiedzy na drodze postępu i rozwoju systemu edukacji

Марія Бойко

| | |
|---|----|
| Моніторинг в системі управління якістю освіти в педагогічному університеті | 91 |
|---|----|

Inna Shorobura

Innovation Management in Higher Educational Institutions..... 101

Marek Piechowiak, Magdalena Majchrzak

Using the Results of Internal Evaluation to Modify the Concept
of School Organisation and to Plan its Further Development 111

Ірина Дарманська

Стандартизація формування управлінської компетентності майбутніх керівників
загальноосвітніх навчальних закладів і державних службовців сфери освіти 127

Катерина Біницька

Концептуальні підходи до моделей професійної підготовки вчителя
початкової освіти у країнах Європейського Союзу..... 135

Тетяна Кочубей

Соціально-педагогічні засади управління освітньою діяльністю
в загальноосвітній школі: історичний аспект 143

Olena Binytska, Andrzej Kokieli

Student Self-Government in the System of School Management
in the Context of Humanistic Values of Modern Education 151

Наталія Гончар

Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника
дошкільного навчального закладу 159

Наталія Цимбал

Культура мовлення у системі професійної підготовки фахівців
управлінської та фінансової сфер 167

Наталія П'ясецька

Формування валеологічної культури педагога 177

**Znaczenie aspektów socjalizacyjno-wychowawczych
w kształtowaniu przyszłych kadr organizacji**

Ольга Рябошапка

Психолого-педагогічні передумови морального виховання
старших дошкільників 187

Неля Скрипник

Психологические предпосылки развития доброжелательных отношений
среди детей дошкольного возраста 193

Людмила Іщенко

Організація освітнього процесу з формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку в дитячих дошкільних установах 201

Валентина Кушнір

Психолого-педагогічні аспекти управління якістю взаємодії з батьками в умовах дошкільного навчального закладу 211

Ольга Бутенко

Психолого-педагогічний супровід процесу соціалізації вихованців інтернатних закладів 219

Recenzenci „Studiów Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” nr: 10/2016, 11/2016, 12/2017, 13/2017 227

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu 229

Contents

| | |
|--|----|
| Introduction (<i>Andrzej Kokieli</i>) | 13 |
|--|----|

Knowledge Society on the Path Towards Progress and Organisational Development

Mirosław Szcześniak

| | |
|---|----|
| Knowledge and Human Capital in the Modern Organisation – a Theoretical Framework | 17 |
|---|----|

Mirosław Lewandowski, Magdalena Majchrzak

| | |
|---|----|
| Possibilities of Gaining Competitive Advantage by IT Companies in 21 st Century .. | 35 |
|---|----|

Monika Pradziadowicz, Aneta Zaremba

| | |
|---|----|
| Lean Management – a Modern Method of Managing a Production System | 51 |
|---|----|

Beata Milewska

| | |
|---|----|
| Quality as a Determinant of an Organization's Development Illustrated by the Example of Selected Garment Companies | 61 |
|---|----|

Сергій Циц

| | |
|--|----|
| Decentralization of Power as a Component of Administrative Activity in Ukraine – a Regional Perspective | 73 |
|--|----|

Inna Shorobura, Olesya Dolynska

| | |
|--|----|
| Development of Tourism in Khmelnytsky Region | 81 |
|--|----|

The Education System in the Context of Civilisational Change and Challenges of Modern Age

Марія Бойко

| | |
|---|----|
| Monitoring in the System of Education Quality Management at the Pedagogical University | 91 |
|---|----|

Inna Shorobura

Innovation Management in Higher Educational Institutions..... 101

Marek Piechowiak, Magdalena Majchrzak

Using the Results of Internal Evaluation to Modify the Concept
of School Organisation and to Plan its Further Development 111

Ірина Дарманська

Standardization of Management Competence Formation of Future Heads
of General Educational Institutions and Civil Servants in the Field of Education 127

Катерина Біницька

Conceptual Approaches to Models of Professional Training
of Primary School Teachers in the European Union Countries 135

Тетяна Кочубей

Social and Pedagogical Fundamentals of Educational Activity Management
in a Comprehensive School: a Historical Perspective 143

Olena Binytska, Andrzej Kokieli

Student Self-Government in the System of School Management
in the Context of Humanistic Values of Modern Education 151

Наталія Гончар

Innovative Technologies in the Management of Preschool Education 159

Наталія Цимбал

Culture of Speech in the System of Professional Training of Specialists
in Management and Finance 167

Наталія П'ясецька

Formation of the Teacher's Health-Oriented Culture 177

The Role of Socialisation and Education in the Development of Creative Management Staff

Ольга Рябошапка

Psychological and Pedagogical Prerequisites for the Implementation
of Moral Education of Senior Preschoolers 187

Неля Скрипник

Psychological Features of the Development of Friendly Relations
between Children of Preschool Age..... 193

Людмила Іщенко

Organization of the Educational Process for the Institutional Formation
of Preschool Children’s Creativity 201

Валентина Кушнір

Psychological and Pedagogical Aspects of Managing the Quality of Cooperation
with Parents in a Preschool Educational Institution 211

Ольга Бутенко

Psychological and Pedagogical Support in the Process of Socialization of Pupils
of Residential Institutions 219

**Reviewers of “The WSB University in Poznan Studies in Management
and Finance” issues: 10/2016, 11/2016, 12/2017, 13/2017 227**

**The WSB University Press Instructions for Authors Submitting
Their Contributions in English 230**

Wstęp

Rozwój organizacji uwarunkowany jest wieloma czynnikami, zarówno zewnętrznymi, takimi jak otoczenie społeczno-gospodarcze, jak również wewnętrznymi, związanymi z potencjałem ludzkim i procesem zarządzania. Z zasady należy przyjąć perspektywę wzrostu, tym samym pomnażania zasobów organizacji i jej doskonalenia. W tym celu poszukuje się skutecznych rozwiązań pozwalających na optymalizację tego procesu. Niemniej jednak, współczesność szczególnie w obszarze ekonomii wnosi element ryzyka i nieprzewidywalności. Stawia to przed organizacją szereg wyzwań związanych z koniecznością właściwej interpretacji sygnałów obrazujących istniejącą sytuację oraz konieczność prognozowania ewentualnych następstw powstałych pod wpływem podejmowanych decyzji. Wiąże się to z wiedzą, umiejętnością ale także odpowiedzialnością za przyszłość organizacji.

W tym kontekście wiedza jawi się jako element wiodący. Punkt wyjścia dla rozumienia rzeczywistości, rozpoznania procesów zachodzących w gospodarce oraz ich interpretacji. Następnym jest działanie przejawiające się w decyzjach. Przy czym, są one wtórne wobec wiedzy opartej na teorii. Tym samym to teoria warunkuje działanie. Wyznacza horyzonty rozumienia procesów społeczno-ekonomicznych. Daje podstawę do ich interpretacji oraz podejmowania decyzji. Błędem jest oparcie decyzji jedynie na intuicji czy posiadanym doświadczeniu. Ignorując teorię naukową pozbawiamy się istotnego narzędzia otwierającego przed praktyką szerokie możliwości adekwatnego do zaistniałych okoliczności działania. Tym bardziej, że przestrzeń w której owe procesy zachodzą podlega permanentnej zmianie, która obliuguje organizację do jej analizy w kontekście szans i zagrożeń dla rozwoju. Wyjaśnień należy poszukiwać w teorii, systemie twierdzeń składających się z aksjomatów pozwalających przewidywać i wyjaśniać pewne fakty. Teorie mają bowiem charakter ponadczasowy i uniwersalny pozwalają na interpretacje ulegających modyfikacji zjawisk i procesów zachodzących w przestrzeni społeczno-gospodarczej.

Ta właśnie myśl stanowiła przyczynek do zgłębiania tej tematyki, która znalazła rozwinięcie w prezentowanych przez autorów publikacjach. Ukazane teksty wskazują na złożoność i wieloaspektowość podjętej problematyki, domagając się eksploracji poznawczej na gruncie nauki. Poszukiwania skutecznych rozwiązań dla wiodących problemów leżących u podstaw zarządzania i finansów. Te dwa zarysowane „bieguny” teorii i praktyki tylko pozornie są odległe. Tym samym należy przyjąć, że nie ma praktyki bez fundamentu, jakim jest teoria. Wskazuje bowiem możliwe do przyjęcia scenariusze postępowania w zależności od pojawiającego się kontekstu społeczno-ekonomicznego. Na jej podstawie określane są cele, których realizacja opiera się na wyraźnie zarysowanej przez teorię ścieżce działania. Obrazuje przy tym szanse i zagrożenia, a także wyzwania, którym niezależnie od charakteru musi sprostać każda organizacja.

Pragnę jednocześnie bardzo podziękować Autorom oraz wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania trzynastego numeru „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”. Ukazane tam rozważania stanowią w istocie o potencjale przekładającym się na rozwój nauki. Wskazują także obszary poszukiwań, szans i zagrożeń oraz formułowania w odniesieniu do teorii możliwych do zastosowania rozwiązań.

dr Andrzej Kokieli

**Spoleczeństwo wiedzy
na drodze postępu i rozwoju organizacji**

Mirosław Szcześniak

Polski Uniwersytet na Obczyźnie w Londynie
Instytut Nauk Społecznych
e-mail: miroslaw523@interia.pl
tel. +44 798 357 32 11

Wiedza a kapitał ludzki w nowoczesnej organizacji – podstawy teoretyczne

Streszczenie. Według badaczy zajmujących się rozwojem przedsiębiorstwa zarządzanie wiedzą staje się coraz ważniejszym obszarem aktywności współczesnych firm. Obecnie postrzegane jest jako jeden z nowych paradygmatów zarządzania organizacją. Artykuł ma celu ukazanie determinant efektywności przepływu wiedzy w organizacji. Scharakteryzowano w nim wiedzę, jej znaczenie i formy w świetle teorii, proces uczenia się, zwłaszcza proces uczenia się w organizacji, oraz wiedzę jako nowy paradygmat rozwoju. Przedstawiono problematykę zarządzania wiedzą jako szansę na sukces organizacji, czynniki wpływające na efektywność przepływu wiedzy w organizacji, konwersję wiedzy organizacyjnej i jej wpływ na sprawność przepływu wiedzy. Rozważania oparte są na dostępnej literaturze naukowej z tego zakresu i mają charakter teoretyczny.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, proces uczenia się, system zarządzania wiedzą, konwersja wiedzy, procesy zarządzania wiedzą

Wstęp

Słowa, że człowiek uczy się przez całe życie, wypowiedane są dość często jako konstatacja przykrych zdarzeń, które zaskakując nas, dostarczają nowej wiedzy o otaczającej rzeczywistości. Pozytywnych aspektów tego rodzaju sytuacji poszukujemy w świadomości, że odkryte fakty czy zależności pozwolą nam na skuteczniejsze działanie w przyszłości.

Wiedza odgrywa istotną rolę zarówno w wyszukiwaniu szans, jak i unikaniu błędnych decyzji oraz negatywnych konsekwencji pojawiających się zagrożeń. Znajduje to odzwierciedlenie nie tylko w wymiarze indywidualnym, ale i organi-

zacyjnym. Istnieją bowiem podobieństwa między procesem uczenia się na poziomie jednostki i na poziomie organizacji, co może być ważną przesłanką usprawnienia procesu organizacyjnego uczenia się.

Teoretycy i praktycy zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej stawiają pytanie: Co zrobić, aby usprawnić zarządzanie zasobami ludzkimi? Przyszło nam żyć w takich czasach, o których śmiało możemy powiedzieć, że wszystko, co nas otacza, zmienia się w tak szybkim tempie, iż to, co dzisiaj jest nowe, jutro może pójść w zapomnienie, ponieważ to „nowe jutro” zmieni to, co dzisiaj jest dla nas atrakcyjne, na bezużyteczne. Jedynym sposobem przeciwdziałania sile tego „nowego jutra” może być zmiana, ale zmiana w postaci szybkiego dostosowania się.

Dlatego głównym celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych podstaw konstruowania systemów zarządzania wiedzą w organizacji. Cele szczegółowe, które są składową celu głównego, są zaś następujące:

- zaprezentowanie wiedzy, jej istoty i znaczenia w świetle teorii naukowych,
- ukazanie ważności procesu uczenia się w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym,
- zwrócenie uwagi na wiedzę jako nowy paradygmat zarządzania i rozwoju organizacji działającej w XXI w.,
- przedstawienie strategicznej koncepcji zarządzania wiedzą jako szansy na osiągnięcie sukcesu przez firmę,
- poruszenie problemu konwersji wiedzy i jej wpływu na sprawny przepływ.

Jako metodę badawczą w artykule wykorzystano studia literaturowe polskie i anglojęzyczne i na tej podstawie dokonano syntezy poglądów różnych autorów na temat tworzenia wiedzy organizacyjnej.

1. Wiedza – pojęcie i istota

Wiedzę ujmuje się jako formę trwałej reprezentacji rzeczywistości, mającą postać uporządkowanej i wzajemnie powiązanej struktury informacji kodowanej w długotrwałej pamięci. Jako zapis pamięciowy jest w szczególności sposób uporządkowana i podlega ewaluacji ze strony jednostki. Wiedza to informacja przetworzona na najgłębszym poziomie z odniesieniem do systemu przekonań i sądów włącznie. Wiedza może być definiowana jako kompozycja ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzająca podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji [Davenport i Prusak 1998: 5].

W innym ujęciu wskazano na uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej i kreowania nowych procesów oraz rozwiązań [Skrzypek 2000: 23]. Wyraźnie widać, że dokonano tu rozróżnienia na wiedzę deklaratywną i proceduralną, gdzie ta pierwsza dotyczy

danych (faktów) kodowanych w pamięci trwałej i może odnosić się do wiedzy ogólnej, autobiograficznej czy epizodycznej. Ponieważ wiedza deklaratywna ma wyraźny kontekst semantyczny, jest łatwa do werbalizacji. Wiedza ta nabywana jest dyskretnie, poprzez włączenie jakiejś informacji w pamięć. Z kolei wiedza proceduralna odnosi się do kodowanych procedur w pamięci trwałej, czynności o charakterze umysłowym i ruchowym. Dlatego też ten rodzaj wiedzy jest dużo trudniejszy do werbalizacji. Wynika to z różnic w sposobie jej reprezentowania w pamięci ludzkiej. Ten rodzaj wiedzy nabywany jest w toku treningu.

Warto również wspomnieć o metawiedzy, która jest koncepcją wiedzy powstałej w wyniku wnioskowania lub innych procesów poznawczych, a także „obróbki” wiedzy już posiadanej przez daną jednostkę. Metawiedza dotyczy więc wiedzy o wiedzy posiadanej, może ujawniać się wprost, kiedy próbujemy uświadomić sobie zakres wiedzy i niewiedzy na jakiś temat.

Innym spotykanym podziałem wiedzy w literaturze jest wyróżnienie wiedzy:

- jawnej (*explicit*),
- niejawnej (*implicite*),
- ukrytej (*tacit*).

Dwa ostatnie określenia mają zbliżone znaczenie. Należy jednak pamiętać, że określenie wiedzy ukrytej zaproponowane przez Michaela Polanyiego odnosi się do wiedzy, o której jednostka nie wie, że ją posiada, nabywanej długotrwale drogą praktyki i doświadczenia [Chmielewska-Banaszak 2010: 12-14]. Pojęcie wiedzy niejawnej zaproponowane przez psychologów Petera Grafa i Daniela L. Schactera wywodzi się z rozróżnienia dwóch grup metod badania pamięci – bezpośrednich i pośrednich i stanowi efekt mimowolnego uczenia się [Graf i Schacter 1985: 501-518].

Inaczej określają wiedzę ukrytą Richard K. Wagner i Robert J. Sternberg, którzy twierdzą, że wiedza ukryta to taka, która nie jest bezpośrednio wyrażana, a jej nabywanie odbywa się dzięki indywidualnemu oświadczeniu jednostki. Cechuje się ona trzema właściwościami:

- jest nabywana samodzielnie,
- ma charakter proceduralny,
- jest stosowana w praktyce [Sternberg i in. 2000: 48-50].

W tym ujęciu wiedza jest specyficzna i konkretna dla kontekstu. Dotyczy bowiem skutecznych sposobów działania w specyficznej sytuacji. Kontekstem dla tej wiedzy może być doświadczenie życiowe jednostki, ale również środowisko pracy. Rozległa wiedza ukryta pozwala także na kombinację znanych procedur, a tym samym na lepszą adaptację do nowych warunków. Polega to na kreatywnym wykorzystaniu poznanych schematów i procedur nabytych w trakcie zdobywania wiedzy i informacji.

W prezentowanym wcześniej podziale na wiedzę deklaratywną i proceduralną (niedeklaratywną) można zauważyć, że niektórzy badacze utożsamiają wiedzę

ukrytą z wiedzą proceduralną. Inni wyrażają pogląd, że wiedza niejawna jest mieszanką tych dwóch rodzajów, a cechą wyróżniającą ją jest specyficzny transfer, dokonywany również w sposób niejawny na nowe sytuacje. Transfer ten odnosi się do abstrakcyjnych reguł lub struktury (wiedza deklaratywna), ale wymaga zastosowania odpowiedniej formy wnioskowania (wiedza proceduralna).

Artur S. Reber twierdzi, że podstawowym sposobem nabywania wiedzy niejawnej jest mimowolne uczenie się, czyli takie, które nie stanowi odpowiedzi na polecenie ani nie wynika z powziętej samodzielnie intencji [Nęcka, Orzechowski i Szymura 2006: 140], ale pozwala na zdobywanie wiedzy niejawnej, która jest abstrakcyjna. Dzięki procesowi indukcji uczenie się mimowolne pozwala na budowanie głębokiej reprezentacji wiedzy, która uwzględnia abstrakcyjne relacje między poszczególnymi elementami środowiska.

Przyswojona w taki sposób wiedza niejawna może być użyta w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w sytuacjach mniej lub bardziej podobnych do tej, w której nastąpiło uczenie się. Wśród naukowców różne opinie są także na temat możliwości świadomego dostępu do wiedzy niejawnej. Istnieje pogląd, że wydobycie wiedzy niejawnej możliwe jest tylko wtedy, gdy poziom tej wiedzy jest dosyć wysoki [Nęcka i in. 2006: 146].

Można więc przyjąć, że wiedza niejawna to taka, która nie jest całkowicie dostępna świadomości, chociaż może być dostępna fragmentarycznie i może być wtórnie uświadomiona w wyniku określonych zabiegów (np. werbalizacji). Rozumiana w ten sposób wiedza niejawna jest zazwyczaj wynikiem procesu mimowolnego uczenia się, chociaż w niektórych przypadkach tworzy się w wyniku uczenia się zamierzonego i intencjonalnego [Nęcka i in. 2006: 147-148].

Należy zatem stwierdzić, że tak postrzegana (pojmowana) wiedza stanowi o sile i użyteczności pracownika organizacji i powinna być doceniana oraz wykorzystywana przez menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem.

2. Proces uczenia się

Konieczność indywidualnego, grupowego lub organizacyjnego uczenia się pojawia się w sytuacji luki epistemologicznej. Luka ta stanowi różnicę między wiedzą posiadaną przez uczestników życia organizacji a wiedzą, która wydaje im się niezbędna do zmierzenia się z danym problemem. Psychologia poznawcza mówi, że w ramach uczenia się wyróżnia się proces nabywania wiedzy. Specyfiką tego procesu jest odniesienie nabywanych treści do posiadanej już wiedzy, organizowanie jej w większe struktury oraz porządkowanie w postaci abstrakcyjnych zasad.

W modelach pamięci semantycznej nabywanie wiedzy to nic innego jak tworzenie nowych węzłów oraz łączenie nowych i już istniejących węzłów za pomo-

cą nowych połączeń. Nowy węzeł zostaje wbudowany w strukturę sieci poprzez powiązanie go z innymi węzłami. Nabywanie wiedzy proceduralnej jest procesem powolnym, przekształcaniem jawnej wiedzy deklaratywnej w niejawne procedury działania. Teorie na temat wiedzy niejawnej sugerują, że odbywa się to na drodze mimowolnego uczenia się, zaś według koncepcji Roberta J. Sternberga istnieją dwie drogi nabywania wiedzy.

Pierwsza polega na transformacji otrzymanej wiedzy jawnej o procedurach w milczącą wiedzę proceduralną. Na płaszczyźnie zawodowej są to wszelkiego rodzaju treningi, szkolenia czy coaching, w ramach których ćwiczone są umiejętności potrzebne do wykonywania przez pracowników obowiązków związanych z pracą. Wiedza ta zyskuje postać proceduralną, ale nabywana jest w sposób jawny i nie pochodzi z osobistego doświadczenia [Nęcka i in. 2006: 150].

Druga droga polega na jawnym uczeniu się reguł proceduralnych. Posiada ona postać niejawną i nabywana jest na podstawie osobistych doświadczeń. Ma też zdecydowanie charakter praktyczny. Nie podlega ona zwykle werbalizacji i deklaratywizmowi, chociaż jest to możliwe. Najczęściej pozostaje ukryta, bardzo często z korzyścią dla szybkości i adekwatności jej użycia.

Każda z tych dróg zasila w wiedzę odpowiednie magazyny pamięciowe znajdujące się w mózgu. Pierwsza z nich, obejmująca otrzymaną wiedzę deklaratywną, związana jest z angażowaniem pamięci semantycznej. Druga wiąże się z kodowaniem doświadczenia w pamięci epizodycznej. Pamięć semantyczna zawiera wiedzę niezbędną do posługiwania się językiem i słowami, a epizodyczna to emocje i doświadczenie życiowe. Ostatecznie na nasze zachowanie mogą mieć wpływ różne rodzaje wiedzy: jawna wiedza semantyczna i epizodyczna oraz niejawna wiedza proceduralna [Nęcka i in. 2006: 167].

Proces nabywania wiedzy eksperckiej przebiega w szczególny sposób. Jeden z modeli zakłada trzy stadia nabywania wiedzy:

- etap wsparcia zewnętrznego (*external suport*),
- etap przejściowy (*transitional*),
- etap samoregulacji (*self-regulatory*) [Nęcka i in. 2006: 173].

W pierwszym etapie otrzymuje się wsparcie od osób, które posiadają szeroką wiedzę, co pomaga w uporządkowaniu wiedzy, a zarazem w jej nabywaniu. W etapie przejściowym zbudowany wcześniej „dobry grunt” zostaje wypełniony treścią, aby następnie rozwinąć umiejętność monitorowania i regulacji własnych czynności. Równocześnie identyfikowane są kryteria coraz wyższego poziomu wykonywania zadań w danej dziedzinie, aby w ostatniej fazie uzyskać pełną kontrolę nad procesem nabywania wiedzy i wykonywaniem zadań w danej dziedzinie. Istotna jest ostatnia faza – samoregulacja, ponieważ dotyczy korzystania z wiedzy i umiejętności oraz dalszego ich doskonalenia.

W definiowaniu pojęcia uczenia się podkreśla się znaczenie zmiany zachodzącej w jednostce poprzez interakcje z otoczeniem, jak również zmiany w zachowa-

niu jednostki będące skutkiem jej doświadczenia. Jest to związane z przyswajaniem sobie nawyków, wiedzy oraz postaw i może być traktowane zarówno jako proces, funkcja, jak i produkt. Przy braku jednolitej definicji uczenia się znawcy tematu odwołują się do takich elementów, jak: zmiana, zaspokajanie potrzeb, rozwój kompetencji, zaangażowanie osobiste czy pełne wykorzystanie potencjału.

Zaprezentowany przegląd literatury dotyczącej procesu uczenia się wyraźnie pokazuje, jak wielowarstwowo można rozpatrywać to zagadnienie. Proces ten przebiega na wielu płaszczyznach i jest wysoce skomplikowany. Najważniejsze są jednak wnioski, które można z tej teorii wyciągnąć i wykorzystać do stworzenia jak najlepszego pracownika. Szczególnie istotne będzie przełożenie wiedzy jednostkowej na wiedzę całej organizacji.

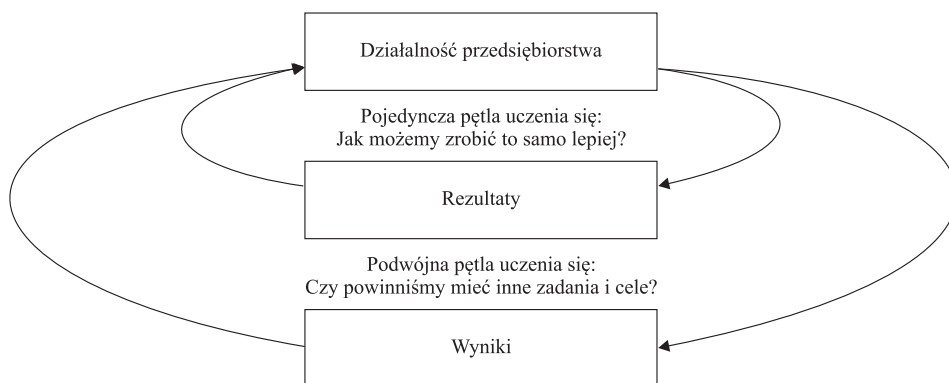
3. Uczenie się w organizacji

W wymiarze organizacyjnym rozwój kadr można traktować jako podsystem, który istotnie przyczynia się do podniesienia wyników nie tylko na poziomie indywidualnym, ale także procesualnym i organizacyjnym. Modele tworzone na potrzeby budowania teorii uczenia się dorosłych mogą znaleźć zastosowanie w procesie rozwoju kadr. Wśród najważniejszych reguł uczenia się dorosłych wymienia się: gotowość uczenia się, potrzebę informacji, samokształcenie, wcześniejsze doświadczenia oraz motywację do uczenia się [Knowles, Holton i Swanson 2009: 168].

Naukowcy zajmujący się obszarem badań uczenia się dorosłych wyróżnili dwa rodzaje uczenia się: pojedynczą pętlę i podwójną pętlę. Z pojedynczą pętlą mamy do czynienia wtedy, kiedy uczenie się pasuje do wcześniejszych doświadczeń i systemu wartości, co umożliwia uczniowi automatyczną reakcję. Podwójna pętla dotyczy sytuacji, w których uczenie się nie pasuje do wcześniejszych doświadczeń czy schematów ucznia. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku stereotypów, które upraszczają rozumienie rzeczywistości, ale mogą również okazać się zawodne.

Wymaga to od uczącego się fundamentalnej przebudowy i zmiany schematów myślowych, co może mieć znaczenie dla tworzenia kreatywnych rozwiązań. Podkreśla się też rolę refleksji w działaniu, czyli namysłu w trakcie działania, prowadząc do eliminacji tych schematów myślowych, które okazują się nieskuteczne, oraz do wytworzenia nowych. Najlepszymi uczniami okazują się te osoby, które opierają się na modelu podwójnej pętli i rozwijają refleksję w działaniu.

Na potrzebę rozwoju trzeciego poziomu – potrójnej pętli uczenia się – wskazują już niektórzy naukowcy, m.in. Bogusz Mikuła [2006: 49]. Uczenie się na zasadzie pojedynczej pętli opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów w odniesieniu do danego zestawu norm operacyjnych, przepisów, wartości, zało-



Rysunek 1. Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się

Źródło: Gladstone 2004: 29.

zeń, które pozwalają kierować organizacją. Wykorzystanie w uczeniu się pętli podwójnej zależy od tego, czy ma się zdolność „dwoistego spojrzenia” na sytuacje przez zakwestionowanie znaczenia obowiązujących norm, założeń lub przepisów [Grudzewski i Hejduk 2014: 166]. Zadaniem potrójnej pętli powinna być zmiana istoty ludzkiej, tj. tego, jacy są ludzie [Hargrove 2003: 53].

Organizacyjne uczenie się zmienia myślowe zachowania się ludzi, zmienia również kulturę organizacyjną, która determinuje proces uczenia się. Naukowcy sugerują, aby 50-70% wysiłków podejmowanych w celu wdrożenia systemu zarządzania wiedzą koncentrowało się na zmianach w kulturze organizacyjnej [Fic 2003: 22]. Uczenie się można określić jako nieustający proces zakotwiczony w doświadczeniu. Każde uczenie się może być rozumiane jako uczenie się ponowne, wtórne. Należy podkreślić, że dorośli są bardziej zmotywowani do uczenia się, jeżeli pomagają im ono rozwiązywać problemy lub dostarcza wewnętrznych nagród, co stanowi istotny czynnik budowania i implementacji całościowych systemów organizacyjnego uczenia się.

Proces uczenia się dotyczy także organizacji i na tym polu definiuje się go w różny sposób. Może być np. identyfikowany jako zwiększenie organizacyjnego potencjału rozwiązywania problemów przez zmianę organizacyjnych zasobów wiedzy. Istotą takiej koncepcji jest tworzenie (powstawanie) nowej wiedzy organizacyjnej [Romanowska 2001: 28]. Proces uczenia się organizacji może też polegać na usprawnieniu działań firmy przez zdobywanie nowej wiedzy i lepsze zrozumienie procesów. Należy również pamiętać o znaczeniu wykrywania błędów oraz wyciąganiu wniosków z własnej przeszłości i tworzenia na ich podstawie praktyk, które stanowią podstawę zachowań.

Szczególne znaczenie nadaje się procesowi uczenia się w organizacjach wiedzy, których przewaga związana jest z posiadaniem i wykorzystaniem szczegól-

nych kompetencji. Organizacje oparte na wiedzy aktywnie pozyskują i przetwarzają informacje, tworzą nową wiedzę, elastycznie zmieniają swoje działania oraz aktywnie poszukują nowych rozwiązań [Nestorowicz 2011: 69]. Efektem funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy jest tworzenie wartości klientów, pracowników, dostawców i kooperantów. W takiej sytuacji konieczne jest tworzenie systemowych warunków generowania wiedzy i jej wykorzystania do realizacji zadań rozwojowych przedsiębiorstw [Morawski 2006: 87]. Jest to bardzo ważny aspekt funkcjonowania współczesnych firm, które przy wyrównanym poziomie technologicznym muszą stawiać na innowacyjność własnych rozwiązań i kreatywność zatrudnionego personelu.

Wśród organizacji wiedzy wyróżnia się: organizacje uczące się oraz organizacje inteligentne. Organizacje uczące się posiadają następujące cechy: zdolność adaptacji do zachodzących zmian w otoczeniu oraz dokonywanie zmian organizacyjnych. Organizacja ucząca się to taka, która świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego zwiększania satysfakcji beneficjentów.

Organizacja tego typu jest miejscem, w którym ludzie ciągle na nowo odkrywają, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać. Organizacja ucząca się, która osiągnęła poziom optymalny, staje się organizacją inteligentną. Powstaje w efekcie organizacyjnego uczenia się, powiększania kapitału intelektualnego, doskonalenia inteligencji i umiejętnego jej wykorzystywania [Mikuła, Pietruszka-Ortyl i Potocki 2002: 20-21]. Kierowanie organizacją uczącą się czy inteligentną wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu, który powinien być oparty na pasji tworzenia i rozwoju osobistego mistrzostwa, wymaga również systemowego podejścia ze strony przedsiębiorstwa. W planach kreowania odpowiedniej, wielowymiarowej, inteligentnej organizacji należy uwzględnić wiele elementów wzajemnie się uzupełniających [Morawski 2006: 92].

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy organizacje muszą ewoluować w kierunku organizacji uczącej się, a dalej organizacji inteligentnej. Zarządzanie wiedzą coraz częściej koncentruje się wokół sytuacji oraz problemów chaotycznych (nieuporządkowanych) i skomplikowanych, dlatego też umiejętność pracy i uczenia się w warunkach niedoboru właściwej informacji odgrywa kluczową rolę.

W organizacjach uczących się istotnym czynnikiem, który pozwala redukować niepewność i podnosić skuteczność zarządzania, jest refleksyjność. W sytuacjach chaotycznych pozwala ona na odnalezienie analogii i punktów odniesienia. Refleksyjność w sytuacjach skomplikowanych ułatwia ich rozpoznanie i operacjonalizację [Morawski 2006: 94]. Popelnianie błędów jest naturalne w czasie procesu uczenia się. Tworzenie kultury sprzyjającej tolerancji dla pomyłek wymaga porzucenia tradycyjnych przekonań na temat konkurencji pomiędzy pracownikami.

Takie ujęcie i interpretacja procesu uczenia się organizacji, który jest permanentny, pozwala na inne spojrzenie na ewentualne porażki na pewnych odcinkach działalności organizacji. Jest to wartość dodana, zmniejszająca ewentualne straty spowodowane pomyłkami. Człowiek uczy się przez całe życie, a organizacja, w której pracuje, jest konglomeratem wielu ludzi i również musi się uczyć.

4. Wiedza jako nowy paradygmat rozwoju organizacji

Współczesna gospodarka oparta na wiedzy staje się bezsprzecznie nowym paradygmatem rozwoju. Cechy gospodarki opartej na wiedzy, będącej elementem społeczeństwa wiedzy, dotyczą wartości czynników niematerialnych, które mają zdecydowaną przewagę nad czynnikami materialnymi. Wiedza staje się najważniejszym czynnikiem wzrostu epoki postindustrialnej. W organizacji wyróżnia się cztery poziomy wiedzy:

- wiedza nieuświadomiona, kiedy procesy dotyczące wiedzy są nieuświadomione i samoistne,
- wiedza uświadomiona, kiedy pojawia się świadomość znaczenia wiedzy dla przyszłości przedsiębiorstw, aktywności nie są kompletne i nie stanowią spójnego systemu, bardziej docenia się zarządzanie informacją niż wiedzę,
- zarządzanie wiedzą, kiedy w przedsiębiorstwie zachodzą wszystkie kluczowe procesy związane z wiedzą, które tworzą system zarządzania wiedzą,
- organizacja ucząca się, kiedy nie tylko zarządza się wiedzą, ale też wielką wagę przywiązuje się do procesów uczenia się ludzi i organizacji, a uczenie się staje się swoistą filozofią firmy [Morawski 2006: 102].

Czynnikiem sprzyjającym pojawieniu się wiedzy, która warunkuje przedsiębiorczość ludzi i innowacyjność przedsiębiorstwa, jest właściwie zaprojektowana kultura organizacyjna. Jej patologiczne odmiany nie będą sprzyjać twórczości i kreatywności ludzi, natomiast przewaga konkurencyjna zawsze bierze się z posiadanej i doskonałej wiedzy [Bank 1997: 77-78]. Kultura organizacyjna firmy, która docenia wiedzę poszczególnych jednostek, sprawia, że wiedza rozproszona ma możliwość drenażu i wzmocnienia poprzez nagradzanie kreatywności, innowacyjności i nieszablonowości rozwiązań.

W czasach zarządzania wiedzą podstawowym zasobem jest wiedza, a stylem zarządzania – styl partycypacyjny (strategia firmy powinna być nastawiona na partycypację). Przedsiębiorstwa działające w oparciu o wiedzę włączają kreatywność do zbioru cech opisujących modele organizacyjne. Powstaje pytanie: Czy kreatywność przekłada się na praktyczne działanie? Okazuje się bowiem, że bardzo często w niewielkim zakresie, dlatego tak wartościowe są słowa: „Dowiedz się wszystkiego, co tylko możesz o celach, które potrzebujesz osiągnąć. Poznaj specyfikę wymagań i uwarunkowania charakterystyczne dla czekających cię za-

dań. Stosuj nowo zdobytą wiedzę, jeżeli tylko może to przynieść korzyść. Musisz umieć przewidywać, kiedy będą ci potrzebne informacje, zaczniesz wtedy od razu wypełniać nimi puste miejsca. Zdobywaj nowe źródła informacji i wyciskaj z nich, ile się tylko da. Wykorzystaj swój intelekt, wymyśl coś, aby zapłacić nimi luki, stale poszerzaj zdobytą wiedzę” [Sherman 1996: 41].

Wiedza w organizacji to źródło kompetencji, inteligentnego wigoru, siły, bogactwa, konkurencji, efektywności i skuteczności. Mówiąc krótko, wiedza to zrozumienie działań. Ocenia się, że współczesne organizacje wykorzystują zaledwie 10-20% posiadanej wiedzy oraz 10-15% zasobów kapitału intelektualnego [Sherman 1996: 45]. O roli potencjału intelektualnego może świadczyć to, że ostateczna wartość produktów zależy od takich elementów, jak kreatywność i powiązana z nią innowacyjność, które muszą być poparte odpowiednią wiedzą.

5. Zarządzanie wiedzą szansą na sukces organizacji

Koncepcja zarządzania wiedzą jest uniwersalnym sposobem zarządzania organizacją, ponieważ dotyczy zasobu, który jest w posiadaniu każdego przedsiębiorstwa. Powinna mieć zatem miejsce w każdej organizacji, która chce być konkurencyjna na rynku. Zarządzanie wiedzą jest procesem wspieranym przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy. Zaprojektowane jest w taki sposób, aby można było podejmować szybkie, mądrzejsze i lepsze decyzje, umożliwiające zdobycie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie sukcesu na rynku [Skrzypek i Hofman 2010: 14].

To również narzędzie zarządzania przyszłością organizacji, szansa na radykalną reorientację w sposobie myślenia całej załogi. Jest sprawdzonym narzędziem skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości, wynikiem doświadczenia i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i przyswajania nowych informacji i doświadczeń. Dużą rolę mają tu do spełnienia technologie informatyczne. Sprawnie funkcjonujący system informatyczny wspiera bowiem procesy związane z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą można zatem rozpatrywać w znaczeniu: funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym i instytucjonalnym [Skrzypek i Hofman 2010: 37].

Wśród uwarunkowań wdrażania zarządzania wiedzą wskazuje się na konieczność celowego, świadomego, kompleksowego i uporządkowanego zarządzania zasobami wiedzy w aspekcie strategii, struktury, kultury organizacyjnej, technologii, procesów i zasobów ludzkich, które są dysponentem wiedzy. Zalicza się do nich również: strukturę organizacyjną, możliwości finansowe, rodzaj prowadzonej działalności, strategię, rodzaj stosowanych koncepcji zarządzania oraz styl kierowania. Powyższe czynniki mają duży wpływ na kształt strategii zarządzania wiedzą.

System zarządzania wiedzą obejmuje:

- wymiar strategiczny, w tym strategię organizacji, strategię zarządzania wiedzą, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, technologię,
- wymiar operacyjny, który uwzględnia aspekt podmiotowy, procesowy (tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy) oraz strukturalny (organizacja wirtualna czy ucząca się),
- system pomiarowy [Skrzypek i Hofman 2010: 42].

Do głównych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą należy zaliczyć: kształtowanie świadomości wagi i znaczenia wiedzy oraz wyznaczenie rangi problemu poprzez zapis w misji i wizji firmy, analizę strategiczną otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, tworzenie wizji i strategii wiedzy, ustalenie luk wiedzy i relacji oraz sposobów ich likwidacji, określenie zasobów metod i narzędzi umożliwiających realizację strategii zarządzania wiedzą.

Ważnym zadaniem jest również wybór sposobu podejścia do tworzenia systemu zarządzania wiedzą poprzez określenie wagi i relacji między podejściem społecznym i technicznym w procesie tworzenia całego systemu, tworzenia modelu klimatu i kultury organizacyjnej, które będą zorientowane na wiedzę, ocena realizacji celów oraz ekonomiczna ocena działań podejmowanych w obszarze zarządzania wiedzą w organizacji [Skrzypek 2009c: 139-153].

Zadania operacyjne w obszarze zarządzania wiedzą obejmują: identyfikowanie, transfer, gromadzenie, selekcjonowanie, kreowanie, łączenie, przechowywanie, ocenianie oraz stosowanie wiedzy. Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym pozwala na poszukiwanie możliwości rozwoju firmy, wzrost innowacyjności, ocenę i poprawę efektywności procesów oraz osiągnięcie stabilności, co wiąże się z umiejętnością unikania ryzyka, podniesieniem efektywności, poprawą skuteczności działań, poszerzeniem umiejętności i kompetencji zatrudnionych pracowników oraz poprawą systemu komunikacji.

Zarządzanie wiedzą powinno być systemem zaprojektowanym tak, aby pomóc w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych i trafniejszych decyzji, które umożliwią wzrost wartości organizacji oraz jej konkurencyjność. Jest to również zespół specyficznych działań i inicjatyw, które podejmują firmy w celu zwiększenia ilości i jakości wiedzy organizacyjnej. Zarządzać wiedzą to znaczy działać tak, aby luka, jaką posiadamy (czyli różnica między posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji), była jak najmniejsza. Zarządzanie wiedzą jest silnie powiązane z zarządzaniem kapitałem intelektualnym, jednak aby spełniły one swoje zadania, konieczne jest dalsze poszukiwanie metod wyceny niematerialnych zasobów [Skrzypek 2009c: 58-71].

Wiedzę pozyskujemy z dwóch źródeł: zewnętrznego i wewnętrznego [Skrzypek 2009a: 66]. W związku z tym pojawia się potrzeba uczenia się, a organizacje powinny stać się organizacjami opartymi na wiedzy, które posiadają strukturę

podporządkowaną i nakierowaną na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Taka organizacja potrafi rozwiązywać problemy, doskonalić metody podnoszenia jakości, uczyć i eksperymentować, efektywnie przekazywać wiedzę innym, a przede wszystkim uczyć się od innych. Organizacje działające w XXI w., czy tego chcą, czy nie, muszą stać się organizacjami uczącymi się, opartymi na wiedzy, czyli takimi, których struktura podporządkowana jest tworzeniu wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy [Grudzewski i Hejduk 2014: 135].

Podejmowanie przez kadre menedżerską działań mających na celu m.in. stymulowanie podwładnych do poszerzania wiedzy i rozwiązywania problemów, wspieranie ich kreatywności poprzez określone działania motywacyjne, doradcze lub związane ze szkoleniami jest jednym z warunków zwiększenia efektywności zarządzania wiedzą w firmach i wzrostu ich konkurencyjności. Kreatywności sprzyjają organizacje wiedzy, które potrafią zarządzać wiedzą i efektywnie współpracować na pożytek własny i innych w ramach tworzonych kreatywnych sieci przedsiębiorstw partnerskich (firmy z Doliny Krzemowej). Istotnym czynnikiem sukcesu organizacji sieciowej jest jej kreatywność, oznaczająca, że kooperacja musi uwzględniać procesy innowacyjne [Conklin i Tapp 2000: 220-221].

Do procesów składowych zarządzania wiedzą zaliczane są:

- identyfikacja strategiczna,
- identyfikacja luki wiedzy,
- redukcja luki wiedzy,
- rozpowszechnianie i zastosowanie dostępnej wiedzy,
- rozwiązywanie problemu [Baruk 2006: 27].

Wymienione składniki w różnym stopniu wpływają na jakość zarządzania wiedzą. Należy jednak mieć na uwadze, że zarządzanie wiedzą polega na tym, by:

– pozyskać odpowiednie zasoby, czyli informacje potrzebne np. do oceny rynku leków i szans na powodzenie we wprowadzeniu nowego typu produktu na rynek,

– odpowiednio nimi dysponować, czyli umieć wykorzystać wiedzę, znaleźć słabe strony konkurencji, np. bardzo wysoką cenę danego leku,

– efektywnie wykorzystywać zasoby w swojej działalności, np. wprowadzić na rynek lek (produkt), który zostawi konkurencję daleko w tyle [Baruk 2006: 28].

Takie podejście pozwala na szybką ocenę potencjału wiedzy firmy oraz wdrożenie potrzebnych przedsięwzięć, które pozwolą jej osiągnąć sukces. Potwierdzą ją to słowa: „Zarządzanie wiedzą jest pojawiającym się modelem działań przedsiębiorstw ze wszystkimi aspektami wiedzy w kontekście, włącznie z tworzeniem wiedzy, kodyfikowaniem, dzieleniem się wiedzą i wykorzystywaniem tych działań do promowania uczenia się oraz innowacji. Obejmuje ona zarówno narzędzia technologiczne, jak i rutynę organizacyjną składającą się z wielu komponentów. Obejmuje ona generowanie nowej wiedzy, pozyskiwanie wartościowej wiedzy

z zewnętrznych źródeł, wykorzystywanie tej wiedzy w procesach produkcyjnych produktów lub/i usług, kodowanie informacji w postaci dokumentów, baz danych, oprogramowania, sprzyjanie rozwojowi wiedzy, transferowanie wiedzy do innych części organizacji oraz pomiar wartości zasobów wiedzy i wyników zarządzania wiedzą [Stankiewicz 2006: 118].

6. Konwersja wiedzy organizacyjnej i jej znaczenie dla sprawności jej przepływu

Szybkie zmiany, jakie zachodzą w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa, spowodowały duży wzrost znaczenia wiedzy i są silnie związane z:

- gwałtownym zwiększeniem zasobów informacji,
- wzrostem szczegółowości,
- postępującą globalizacją,
- większą możliwością wyboru dóbr i usług [Ewans 2005: 23-24].

Taka sytuacja sprawia, że w dzisiejszych warunkach nie jest sztuką posiadać wiedzę, ale wyselekcjonować to, co istotne, wartościowe i ważne. Efektywnie wykorzystana wiedza wpływa na działalność marketingową, poprawę innowacyjności oraz lepsze zaspokojenie potrzeb klientów i wzrost zysków firmy. Przedsiębiorstwa muszą zatem kreować rzeczywistość, a nie tylko przystosowywać się do zmiennego otoczenia. Kreowanie wiedzy w organizacji zależy od:

- struktury organizacyjnej,
- stylu zarządzania,
- systemu wartości,
- kultury organizacyjnej [Mårtensson 2000: 209-210].

Elementy te powinny sprzyjać twórczości i zaangażowaniu pracowników zatrudnionych w firmie. Konwersja wiedzy jest dynamicznym, społecznym procesem, zachodzącym pomiędzy członkami organizacji. Proces kreowania wiedzy organizacyjnej polega na włączaniu wiedzy poszczególnych jednostek w cały system wiedzy organizacji. Proces ten obejmuje cztery rodzaje konwersji wiedzy:

- socjalizacja – od wiedzy ukrytej do ukrytej,
- eksternalizacja – od wiedzy ukrytej do dostępnej,
- kombinacja – od wiedzy dostępnej do dostępnej,
- internalizacja – od wiedzy dostępnej do ukrytej [Mårtensson 2000: 211].

Socjalizacja to proces dzielenia się doświadczeniami, w wyniku czego powstaje wiedza ukryta z wiedzy ukrytej, np. modelowe myślenie. Powstaje ona w relacji mistrz – uczeń. Uczeń zdobywa wiedzę, interpretuje ją w odniesieniu do własnej wiedzy i doświadczeń. W ramach relacji interpersonalnych wiedza się upowszechnia i zmianie ulega modelowe myślenie poszczególnych członków organizacji, powstają nowe wspólne horyzonty i płaszczyzny porozumienia.

Eksternalizacja to złożony proces przekształcania wiedzy ukrytej za pomocą pojęć, metafor, modeli i hipotez. Proces ten uruchamiany jest w drodze dialogu lub myślenia zbiorowego podczas tworzenia idei. Wykorzystuje się w nim dedukcję i indukcję. Eksternalizacja umożliwia upowszechnianie wiedzy wcześniej niedostępnej.

Kombinacja to proces porządkowania i łączenia różnych koncepcji i fragmentów wiedzy jawnej w określony system wiedzy. Członkowie organizacji dzielą się wiedzą poprzez dokumenty, spotkania, rozmowy oraz sieci komputerowe.

Internalizacja to proces przekształcania wiedzy jawnej w ukrytą. Wiąże się z procesem uczenia się przez działanie. Przekształcanie wiedzy dostępnej w ukrytą wspomagane jest przez słowny przekaz, zapisy w dokumentach i w podręcznikach. Dokumentacja umożliwia jednostce internalizację swoich doświadczeń, pogłębiając tym samym wiedzę ukrytą. Aby jednak proces tworzenia wiedzy był efektywny, firma musi stworzyć warunki sprzyjające organizacyjnemu kreowaniu wiedzy:

- spirale wiedzy napędzają cele, dążenia i intencje firmy, mające postać strategii. Trzeba o tym koniecznie informować pracowników. Niezbędne jest również wyznawanie wspólnych wartości i zaangażowanie;

- każdy członek organizacji powinien mieć zagwarantowaną autonomię w takim zakresie, jaki jest tylko możliwy. Konieczne jest tworzenie wielozadaniowych, samoorganizujących się zespołów;

- twórczy chaos i niestabilność umożliwia wzrost twórczości i zaangażowania oraz wpływ na zmiany w sposobie myślenia. Pobudzają one interakcje między organizacją a otoczeniem. Aby nadać chaosowi walor kreatywności, należy zapewnić pracownikom możliwość zastanowienia się nad swoimi działaniami [Mårtensson 2000: 211].

W organizacji powinna mieć miejsce redundancja informacji. Dotyczy ona wiedzy ukrytej i pozwala na przekazywanie różnych punktów widzenia, aby tworzenie wiedzy było efektywne. Nadmiar informacji pozwala budować dodatkowe kanały informacji, które ułatwiają i przyspieszają przepływ informacji i wiedzy. Nadmiar wiedzy wyzwala również kreatywność.

Warunkiem sprzyjającym tworzeniu wiedzy jest wewnętrzne zróżnicowanie organizacji.

Wprowadzenie w życie organizacji powyższych wytycznych daje szansę zwiększenia jej przewagi konkurencyjnej. Zintegrowany model organizacyjnego tworzenia wiedzy według Ikujiro Nonaki obejmuje:

- dzielenie się wiedzą ukrytą,
- szukanie pomysłów,
- potwierdzanie pomysłów,
- budowanie wzorca,
- wyrównywanie poziomu wiedzy [Mårtensson 2000: 220].

Wiedza w modelu Nonaki ma charakter indywidualny, organizacyjny i międzyorganizacyjny. Istotna dla tej koncepcji jest również interakcja, jaka zachodzi między formami wiedzy a poziomami organizacji. Warunkiem stworzenia efektywnego przepływu wiedzy w firmie jest sieć relacji, która jest ważnym elementem zarządzania wiedzą, ponieważ stanowi podstawę:

- przepływu wiedzy oraz tworzenia w organizacji systemu motywacyjnego, który kieruje ludzi na realizację procesów uczenia się w sposób ciągły, tworzenia klimatu i kultury organizacyjnej, sprzyjających przebiegowi procesów generowania i wykorzystania wiedzy,
- pomiaru efektów zarządzania wiedzą, co może być realizowane przez stałe monitorowanie, ocenianie i raportowanie zmian kapitału intelektualnego firmy, który obejmuje kapitał ludzki, organizacyjny i kapitał relacji,
- doboru i poprawnego wykorzystania metod i narzędzi wspierających rozwój organizacji,
- nowego spojrzenia na role ludzi w organizacji w kontekście procesów z udziałem wiedzy i zarządzaniem wiedzą,
- wprowadzania struktur organizacyjnych sprzyjających generowaniu wiedzy [Mårtensson 2000: 215].

Ze względu na znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwie konieczne jest wykorzystanie możliwości, jakie dają nowoczesne technologie informatyczne, które pomagają w rozwiązywaniu problemów dotyczących tworzenia wiedzy i dzielenia się nią w organizacji, oraz zabezpieczenie jej przed utratą podczas współpracy z innymi firmami [Skrzypek 2009b: 191-200]. Istotne jest również budowanie powiązań między systemem gromadzenia wiedzy, zarządzania nią a systemem sprawowania władzy oraz stworzenie takich systemów, które umożliwią integrację wiedzy, technologii i zasobów ludzkich, a także gromadzenie wiedzy i dzielenie się nią na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej [Skrzypek 2008: 37-45]. Tworzenie i wykorzystanie wiedzy to elementy rozwoju nowoczesnie funkcjonującej organizacji.

Zakończenie

Zarządzanie wiedzą jest aktualnym i istotnym problemem w każdej sprawnie działającej organizacji, a przy tym budzącym wiele kontrowersji. Bezdiskusyjny jest wzrost znaczenia wiedzy, która stanowi źródło przewagi konkurencyjnej firmy i idzie w parze z rosnącą rangą wiedzy dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Nowa gospodarka oparta na wiedzy stawia określone wymagania działającym organizacjom. Postęp w gospodarce zależy od jej zdolności do tworzenia nowej wiedzy i pełnego wykorzystania już posiadanej wiedzy [Skrzypek 2007: 169-176].

Sukces współczesnego przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od sprawności zarządzania, które musi stać się elementem strategii zarządzania w firmie, a nie działalnością uzupełniającą w stosunku do zarządzania tradycyjnymi materialnymi zasobami. Przedsiębiorstwu potrzebna jest wiedza, którą może wykorzystać do osiągnięcia sukcesu w bieżącym działaniu. Wiedza taka powinna odnosić się do zależności przyczynowo-skutkowych występujących w organizacji oraz relacji firmy z jej bliższym i dalszym otoczeniem.

W literaturze naukowej autorzy podkreślają rolę wiedzy i oparcia projektowanych systemów zarządzania wiedzą na solidnych podstawach teoretycznych, które pozwolą kadrze zarządzającej rozwijać ten system wraz z rozwojem organizacji.

Literatura

- Bank J., 1997, *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa: Gebethner i S-ka.
- Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń: Adam Marszałek.
- Conklin D., Tapp L., 2000, *The Creative Web*, London: Financial Time – Practice Hall.
- Chmielewska-Banaszak D., 2010, Wiedza mileżąca w nauce. Koncepcja Michaela Polanyiego, *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 1(183), 13-25.
- Davenport T.H., Prusak L., 1998, *How Organizations Manage What They Know*, Cambridge, Mass.: Harward Business Review.
- Ewans Ch., 2005, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: PWE.
- Fic M., 2003, *Wspomaganie rozwoju wiedzy w organizacji*, w: *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, t. I, red. M. Morawski, Wałbrzych: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Gladstone B., 2004, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: Petit.
- Graf P., Schacter D.L., 1985, Implicit and Explicit Memory for New Associations is Normal and Amnesic Subject, *Journal of Experimental Psychology: Learning Memory and Cogniton*, 11(3), 501-518.
- Grudzewski G., Hejduk I., 2014, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Difin.
- Hargrove R., 2003, *Masterful Coaching*, San Francisco: Jossey-Bass – Pfeifer.
- Knowles M.S., Halton E.F., Swanson R.A., 2009, *Edukacja dorosłych*, Warszawa: WN PWN.
- Mikuła B., 2006, *Organizacja oparta na wiedzy*, Kraków: AE w Krakowie.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., 2000, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku*, Warszawa: Difin.
- Morawski M., 2006, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wrocław: AE we Wrocławiu.
- Mårtensson M., 2000, A critical review of knowledge management as a management tool, *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Nestorowicz P., 2011, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Kraków: PSB.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., 2006, *Psychologia poznawcza*, Warszawa: WN PWN.
- Romanowska M., 2001, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy o konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Warszawa: Difin.
- Sherman J., 1996, *Jak unikać błędnych decyzji i drobnych pomyłek*, Warszawa: Algra-Books.

- Skrzypek E., 2000, *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie wiedzą w procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, Kraków: AE w Krakowie.
- Skrzypek E., 2007, *Jakość wiedzy a sukces przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji oraz konkurencji*, Kraków: AE w Krakowie.
- Skrzypek E., 2008, Wpływ zasobów niematerialnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa, w: *Komparacja podejść. Kapitał intelektualny podstawa konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. J.S. Kordas, Siedlce: Akademia Podlaska.
- Skrzypek E., 2009a, *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, w: *Organizacja, uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, red. A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, Warszawa: C.H. Beck.
- Skrzypek E., 2009b, Uwarunkowania kreatywności pracowników wiedzy, w: *Kreatywność i przedsiębiorczość w projekcyjnym myśleniu i działaniu*, red. E. Skrzypek, Lublin: Wyd. UMCS.
- Skrzypek E., 2009c, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Skrzypek E., Hofman M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienie*, Warszawa: Wolter Kluwer Polska.
- Sternberg R.J., Forsythe G.B., Hedlung J., Horvath J.A., Wagner R.G., Wilson W.M, Gregorenko E.L., 2000, *Practice Intelligence in Everyday Life*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Stankiewicz M.J., 2006, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Toruń: TNOiK Dom Organizatora.

Knowledge and Human Capital in the Modern Organisation – a Theoretical Framework

Abstract. According to researchers studying enterprise development, knowledge management is becoming an increasingly important field of activity for contemporary companies. Knowledge management is perceived as one of the new paradigms of organisation management. The article aims to present determinants of the effectiveness of knowledge flow in an organisation. It characterises knowledge, its significance and forms in the light of the theory, the learning process, especially the learning process in an organisation, and knowledge as a new paradigm. It describes the issue of knowledge management as an opportunity for the organisation's success, factors influencing the effectiveness of knowledge flow in an organisation, conversion of organisational knowledge and its impact on the efficiency of knowledge flow. These theoretical considerations are based on available scientific literature.

Keywords: knowledge, knowledge management, learning process, knowledge management system, knowledge conversion, knowledge management processes

Mirosław Lewandowski

SystemMedia, Warszawa
e-mail: mlw@mlw.pl
tel. +48 690 561 202

Magdalena Majchrzak

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: magdalena.majchrzak@wsb.szczecin.pl
tel. +48 600 06 93 93

Possibilities of Gaining Competitive Advantage by IT Companies in 21st century

Abstract. The article presents sources of competitive advantage for IT companies from the theoretical and practical perspective. The author describes the characteristics of the Polish IT sector and its division into three main areas. Depending on the area, different solutions are proposed that can be used to gain and develop an advantage over competitors in the market.

Keywords: competitiveness, types of advantages, competitive advantage, IT companies, services, hardware, software

Introduction

In the second decade of the 21st century, it is a daily necessity for companies operating in the market to compete. Among a wide range of often identical goods, it is extremely important to be distinguished in order to attract attention of consumers, whereas searching for possible competitive advantages is an issue, to which particular attention is paid.

Marcin Nowakowski in his *Eurobiznes* wrote about the role of competitiveness: “The greater competitiveness, the more certain position of a company in the market and the company’s functions and development are less exposed to external factors and internal weaknesses” [Nowakowski 2008: 345].

This was confirmed by Józef Penc, who mentioned that searching for competitive advantages and undertaking particular activities ensure existence and long-term competitiveness in the market [Penc 2007: 42].

Similar to other sectors, competitive advantage is sought by managers of IT companies. The fact that they have assumed positive dynamics of growth in the sector by 2021, encourages companies to gain competitive advantage and the forecast value of the market will grow only in the current year by about PLN 35 billion [Pasałowski 2016]. Prognoses, which assume that more than half of IT suppliers, so-called *vendors*,¹ expect two-figure growth of revenues of 2017, also encourage companies to be competitive [Branża IT... 2016].

With such perspectives, it is extremely important to search for new sources of being distinguished in the market of IT solutions offered. Development of IT technologies constitutes foundations not only for the growth of ICT sector, but also the entire economy and society. The competitiveness of Polish sectors is, to a great extent, based on availability and quality of ICT sector solutions. In the times of global changes, it is one of key sectors [*Perspektywy rozwoju...* 2017: 15]. The available literature allows for distinguishing of several possible subject areas, which are worth analysing, in particular, due to the fact that a research gap has been found in the field of analysis of competitive advantage in IT sector [Bezat 2013: 8].

The author undertook to realize this aim, making his attempts to define IT sector in Poland and determine any possibilities of gaining of competitive advantage in the market.

1. Competitive advantage – definitions and sources of gaining

As part of further deliberations on the subject, it is important to explain the term of competitive advantage. Attempts to define the term were undertaken by M. Porter in his article entitled *From competitive advantage to corporate strategy* [1987], where he presented competitive advantage as a phenomenon, in which a company may gain a position of a winner in the market by responding to expectations of customers and offering products preferred by them as contrary to competitive products.

Referring to Michael E. Porter, Maria Sławińska in her book entitled *Kompendium wiedzy o handlu*, presented and defined the term of competitive advantage as a position of the a company in a sector in relation to competitors and the one that allows them to be ahead of competitors [Sławińska 2008: 68].

In this context, competitive advantage may be defined as a manner of functioning of an enterprise that enables it to gain superior position in relation to competitors.

¹ *Vendor* means a seller and supplier. In IT sector, the term refers to a supplier of IT services, products or solutions.

This statement is approved by Marek Stankiewicz, who, in his publication entitled *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, defines competition² as a phenomenon, as part of which participants compete with one another aiming at the same targets, which means that activities performed by one competitor limit other competitors or even prevent them from achievement of the same aims by others [Stankiewicz 2005: 18]. According to Stankiewicz, competitiveness of a company is also defined as its ability to realize its aims in the competition market in a prompt manner [Stankiewicz 2005: 36]. However, on the other hand, M. Stankiewicz defines competitive advantage as an “ability to use the competitive potential, which is made possible owing to effective generation of attractive offers in the market and effective competing instruments to such an extent that it ensures added value generated” [Stankiewicz 2005: 172]. This concept fits a definition proposed by Magdalena Majchrzak or the purposes of companies belonging to business services subsector (including also IT services). According to the above-mentioned author, competitive advantage of a company belonging to business services subsector is a “collection of advantages enabling competing with competitors from the subsector and gaining an advantageous competitive position” [Majchrzak 2012: 125]. As regards the subject adopted in this article, deliberations will only focus on the last definition.

It is worth adding that competitive advantage is not constant and it can be maintained by regular improvement of its level [Batorski & Pacut 2004: 17].

Possibilities of improvement of the level are strictly connected with types of competitive advantages. Basic types of the advantages were determined by Porter in his book entitled *Competitive Advantage* distinguishing between:

- advantage resulting from cost leadership,
- advantage resulting from differentiation [Porter 1985: 3].

This division became a basis for further deliberations on sources of competitive advantage.

In their book, Andrzej Koźmiński and Dariusz Jemielniak, apart from the types proposed by Porter, deemed it necessary to distinguish the third element of competitive advantage i.e. so-called niche [Koźmiński & Jemielniak 2008: 367].

Analysing Porter’s theory, Philip Kotler, in his book entitled *Marketing od A do Z* [Kotler 2004: 155] stated that companies may gain competitive advantage as based on factors connected with customer service (e.g. better quality, quickness, safety, customer service level) as well as reliability, lower costs and prices.

However, Zdzisław Pierścionek diminishes the role of advantage based on cost leadership, indicating that it constitutes a very narrow base of competitive advantage. According to Pierścionek, who based his statement on Drucker’s theory, it is only differentiation that makes it possible to gain and maintain competitive

² The author assumed a generalised concept here, in which he refers competition to activities that aim at gaining of competitive advantage

advantage [Pierścionek 1996: 146] and entrepreneurship and innovation constitute a basis of competitive advantage of a given company [Pierścionek 2003: 223].

Similar to Pierścionek, Thomas Peters focused on “differentiation.” He extended the list of factors that determine competitive advantage, distinguishing between such aspects as quick activities, quality, innovation, offering of added services and others [Peters 1990: 70-83].

As a long-year business practitioner, the author of this article agrees with statements assuming that companies that wish to gain competitive advantage in the market, should focus not only on the willingness to sell their products, but also think in a category of satisfaction of customers’ demands. This corresponds to Kotler’s theory: “A company that acquires greater knowledge about demands of its customers, their perceptions, preferences and behaviour, will be able to gain competitive advantage” [Kotler 2005: 41]. Leszek Żabiński also refers to the same in his publication, ascribing a special role to an “ability of management of the process of defining, creation, communication and delivery of value to customers selected by a company” [Żabiński 2002: 53] in the process of building of competitive advantage of companies.

Apart from the above-mentioned competitive advantages (offering of lower prices and differentiation – through satisfying a customer’s demands by offering them what they need), it is worth emphasizing an important role of resources, as referred to, among others by Stankiewicz, who described competitive advantage as effects of appropriate use of a company’s resources [Stankiewicz 1999: 110].

Also Michał Trocki mentions that “key competences include resources and skills of a company, which, among others, due to uniqueness and level of the same, contribute to realization of key products and processes making the company competitive in the market” [Trocki 2001: 78]. Such resources may include, among others, knowledge transformed into new competences [Nonaka 2007] or tangible assets – in particular patents, utility models and others [Batorski & Pacut 2004: 10].

Romuald Zalewski expresses a similar opinion, assuming that “competitive advantage involves activities of a company as based on resources capable of creating a value for a customer” [Zalewski 2004: 382].

The above-mentioned competitive advantages relate to internal factors, i.e. factors affected by a company. Analysing this subject, the author, ignores external factors, which are not affected by a company directly, including, tax policy of a state, the level of economic growth or situation in global markets.

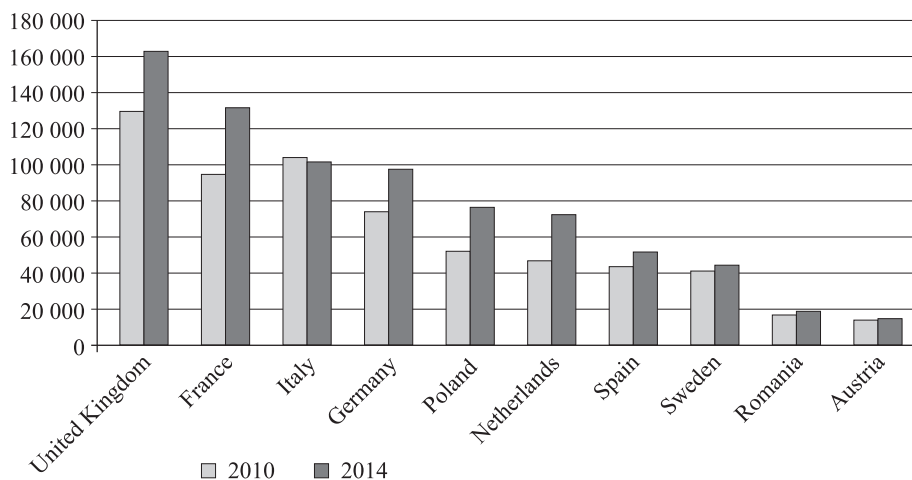
2. The subsector of IT companies in Poland

Deliberations presented further in this article will focus on, which of the above-mentioned types of competitive advantages and to what extent, can be referred to Polish IT companies.

Before proceeding to analysis, it is worth presenting characteristics of IT subsector,³ in Poland. The analysis uses, among others, Eurostat statistics and information contained in a report entitled *Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do roku 2025* [2017], hereinafter referred to as the *Report*.

The Polish ICT sector constitutes a relevant element of the EU market, in which Poland has a share of approx. 8% of all ICT companies. The number of companies is stillgrowing at an average annual pace of approx. 10%. This gives Poland the high fifth position with respect to IT entities registered among European countries (Chart 1).

Chart 1. The number of companies in ICT sector ICT



Source: own study based on data from *Perspektywy rozwoju...* 2017: 30, table 2.

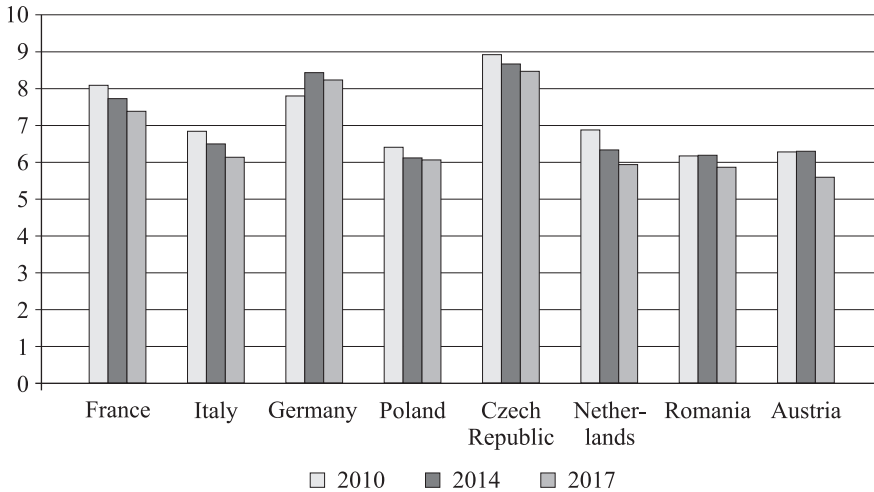
Analysing gross sales of products and services supplied by ICT sector, Poland gained the seventh position among the analysed European countries. The share of ICT sector in GDP currently amounts to approx. 8%. In reference to the size of the sector, this position shows lower effectiveness of Polish companies compared to European leaders.

The share of ICT sector in GDP in leading countries of Europe decreased – as shown in Chart 2. All of the analysed countries (except for Germany) recorded

³ As part of the deliberations, ICT sector was assumed for the purposes of analysis. According to a definition of GUS [Main Office of Statistics] “information and communication technologies (ICT) include a family of electronic data processing, collection and transmission technologies. A narrower term includes information technologies (IT), which relate to technologies connected with computers and software and not connected with communication technologies or technologies connected with networks. Development of the technologies makes both terms even more coherent and, at the same time, becomes a drive for civilization, social and economic development.”

a visible decrease, although in Poland the decrease was relatively low. If the trend observed in previous years does not change to the contrary, this may lead to decrease of the share of ICT sector in GDP to approx 6%. However, considering the dynamics of development of the sector and growth of GDP, one may hope that the trend will change to the contrary and lead to growth (or, possibly, it can stop).

Chart 2. The share of ICT sector in GDP



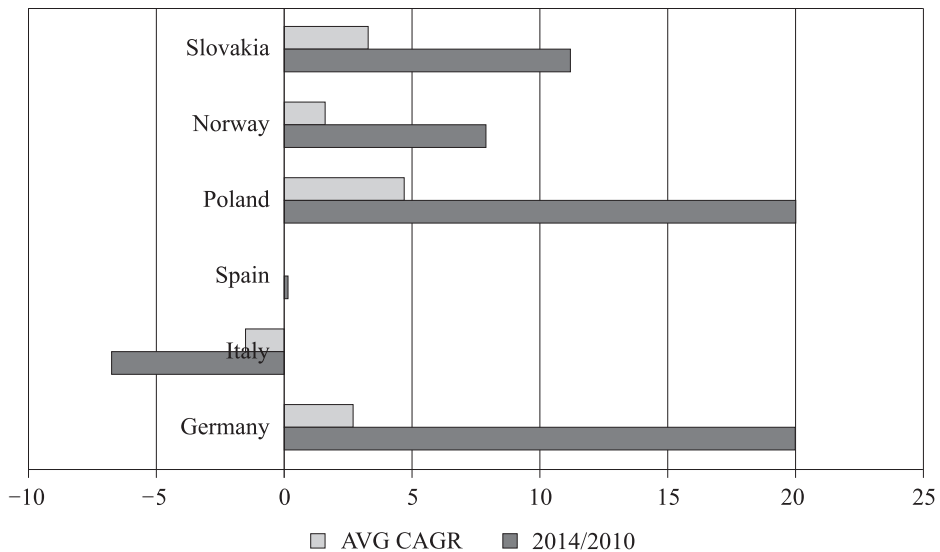
Source: own study based on data from *Perspektywy rozwoju...* 2017: 33, table 5.

As regards employment in ICT sector, Poland gained the sixth position among European countries. According to the data of 2012, nearly 316 thousand persons were employed in the sector in Poland, which constitutes 5% of jobs as compared to 28 memberstates of the European Union. In 2017, the number of employees grew up to 430 thousand, which constitutes nearly 6% of the total number of employees in the sector in the EU⁴. This shows that Poland has one of highest dynamics of growth of employment (Chart 3).

The analysis of remuneration in ICT sector shows that the level of remuneration in Poland is visibly lower than in European countries. On one hand, it makes it possible for Poland to gain competitive advantage (with lowest functioning costs), but, on the other hand, it generates a lower stream of money from the sector. Until recently Poland may have attracted investors with its lower costs of employment, however, in the times of growing competitiveness, this may prove insufficient in order to stay at this level.

⁴ Based on information published on the website: www.italy24.ilsole24ore.com/art/business-and-economy/2017-05-05/employment-the-ict-sector-to-reach-720000-units-2017-122050.php?uuid=AEIURTGB [access: 8.07.2017].

Chart 3. Dynamics of employment in ICT sector



Source: own study based on data from *Perspektywy rozwoju...* 2017: 38, table 12.

ICT sector in Poland shows lower effectiveness of investment – as a country, Poland has the lowest investment index in relation to added value. There are numerous reasons for this and the reasons differ, depending on a region, segment and particular companies.

According to an article entitled *Rynek IT w Polsce* [Malwi 2017] published in PWN, ICT sector in Poland can be divided into three main areas:

- software,
- IT services,
- hardware maintenance and services.

The first of the areas, namely *software*, includes companies, which deal with creation of applications with various degrees of complexity, both dedicated and available globally and intended both to commercial and private users. The other of the areas, namely, IT services, cover several types of areas, including, but not limited, to network and hardware administration, net-providing⁵, hosting⁶, outsourcing and services connected with server, matrix and database systems. At this point, according to this author of this article, the area should be divided into elements included in the third area, namely maintenance services. Maintenance services

⁵ Provision of access to Internet network, e.g. by making infrastructure of wireless network available.

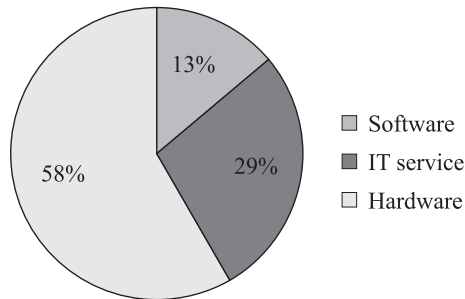
⁶ Makes it possible, among others, to present contents with the use of websites .

correspond to perfectly to, what is referred to as *IT services*. However, issues connected with hardware and provision of *hardware*⁷ type services should be treated as separate. Owing to the new division, IT sector may be described as a collection of three areas:

- software (with exclusion of “box” versions – includes production of software only),
- IT services,
- distribution (including, above all, distribution of hardware and software – in a “box” version by distributors-resellers and not manufacturers). For the purposes of this article and in consideration of a small percentage share of distribution of software, it is only hardware distribution that is assumed here.

This division should be assumed for the purposes of further deliberations and in consideration of possibilities of building of competitive advantage of IT companies. On 2011, the share of the above-mentioned areas in IT sector was shaped as described in the following Chart 4.

Chart 4. IT sector as divided into areas in 2011



Source: own study based on data from *Rynek IT w Polsce...* 2012.

A little more than four years later, in 2015, one could observe a significant change in the share of particular areas in IT sector in Poland (Chart 5).

On the basis of the above charts, one can see, above all, a trend of growth of the share of services (from 29 to 41%) in IT sector. However, the share of the areas of hardware decreased by 18%, which also corresponds to the European trend.

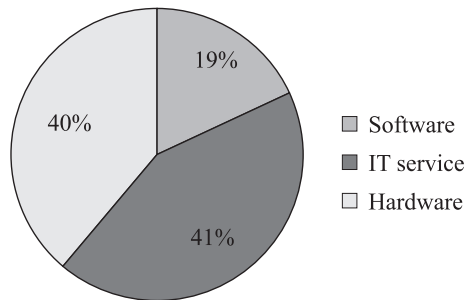
As regards services, Poland specialises, above all, in creation of tailored software and production of computer games. Poland also has a significant share as regards BPO⁸/ITO⁹ outsourcing services and supplies of internet technologies. This is shown on Chart 6.

⁷ Hardware, i.e. IT hardware architecture.

⁸ So-called corporate accounting outsourcing.

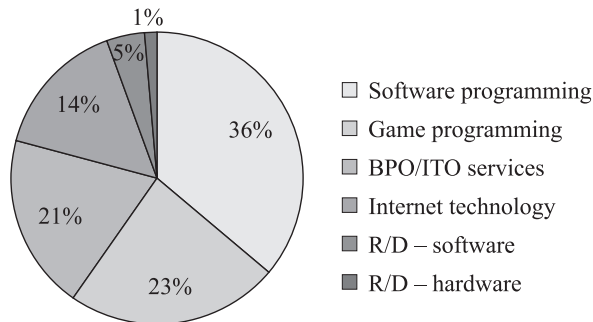
⁹ Ordering of IT processes (e.g. help-desk services).

Chart 5. IT sector as divided into areas in 2015



Source: own study based on data from *Rynek usług IT w Polsce...* 2015.

Chart 6. Specializations of ICT sector in Poland



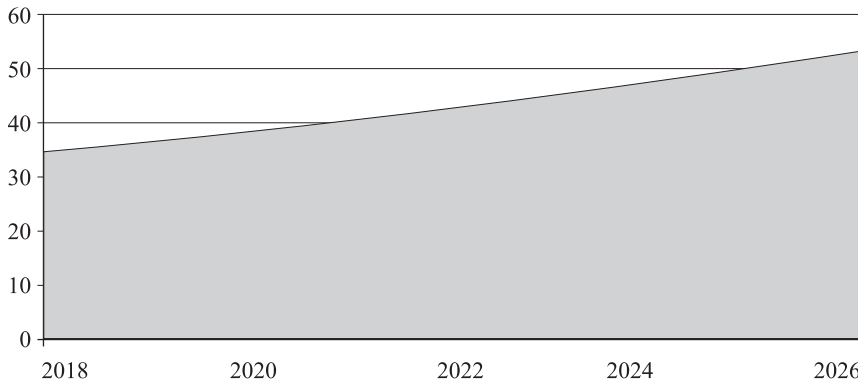
Source: own study based on data from *Perspektywy rozwoju...* 2017: 22.

3. Perspectives of development of ICT area in Poland

Prognoses of ICT sector for Poland are optimistic. Although, according to what Chart 2. *The share of ICT sector in GDP* shows, one may assume decrease of the share of IT companies in the market, however, the growing employment, investment outlays and progressing specialization makes one hope that Polish IT companies will build their competitive advantage in relation to other European companies. This is confirmed by prognosis of the volume of ICT production as shown in PARP report (Chart 7).

The growing demand for services as described previously corresponds to growing demand for specialists. According to the report [Lebioda 2017] in the nearest future in Poland, the largest number of jobs will be found in the following areas:

Chart 7. Prognosis of the volume of production of the Polish ICT sector in the years 2018-2026



Source: the author's own study based on data from *Perspektywy rozwoju...* 2017: 44, based on fig.: Prognosis of production values of the Polish ICT sector.

- processing of large data amounts (a BigData Researcher),
- ERP software (a SAP Consultant),
- use of smart devices (an IoT Architect),
- data/network safety (a Specialist for Cybersafety),
- VR sector (a Virtual Reality Engineer).

Similar prognoses can be read in the document entitled [*Branża IT... 2016*] as made available by ABCdata, a leading supplier of IT products. Perspective for the nearest several years in Poland are connected with the following IT areas:

- the segment of IT solutions offered in a cloud,
- the market of mobile devices,
- *digital signage*¹⁰ systems,
- expert's support services for implementation,
- the market of the Internet of Things¹¹,
- development of unified platforms integrating various solutions and simplifying safety management in an organization.

XaaS solutions (*everything-as-a-service*) –support in integration of safety solutions, cloud computing¹² and in the field of data management.

¹⁰ *Digital signage*–is a new form of (integrated) system management including various types of modern electronic displays presenting information (including, among others, advertisements, news)

¹¹ Internet of Things (also referred to Internet of Objects,*Internet of Things – IoT*) – a concept, according to which unambiguously identified objects can collect, process or exchange data, directly or indirectly, via KNX smart electrical system or computer network. Cf. *Internet rzeczy*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Internet_rzeczy [access: 25.06.2017].

¹² Cloud computing is a model of data processing based on use of services supplied by a service supplier. This means possible elimination of the need to purchase a licence, install and administer

In his article entitled *Perspektywy rynku IT w Polsce 2017* [Żeliński 2017], Żeliński indicates perspectives of development of IT areas as expected for Polish companies from the sector. These include, among others:

- resignation from realization of extended ERP applications – orientation on “dedicated warehouse, logistic, controlling of production subsystems,”
- the growth of demand for “*cloudcomputing*” services – also in the context of outsourcing,
- the growth of demand for training and expert’s services,
- the increasing value of documentation, analysis and designing.

Żeliński also mentions a risk of investing in large IT projects – he provides for much more eager use of agile methods of realization of IT projects (Agile and Scrum types).

4. Possibilities of building of competitive advantage by IT companies in Poland

At the beginning of these deliberations, it should be assumed that IT companies in Poland are understood as entities located in the territory of Poland and conducting their activities both as based on foreign capital and typical Polish companies (both large, medium and small and medium enterprises – SME).

As shown in conclusions previously drawn in chapter 3, it was possible to distinguish three basic areas of IT sector:

- software,
- services,
- hardware.

Analysing factors affecting gaining of competitive advantage by companies from the last area (i.e. hardware distribution), one may notice that the first of the types of competitive advantage mentioned by Porter [Porter 1985: 3], namely, *cost leadership*, will have a definitely largest influence on attractiveness of offer of a given entity. Making an assumption that similar solutions are offered with the same factors retained, e.g. a guarantee, costs of delivery, one may draw a conclusion that the lower purchase prices are offered by a hardware distributor, the more attractive his offer for customers will be. This is also how the market of hardware distribution functions – with identical added services retained, sales results are achieved by those, who sell at lower prices.

In this study, as regards consideration of possibilities of gaining of competitive advantage in the hardware supplies area, this conclusion may be deemed final.

software. Based on information from Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Chmura_obliczeniowa [access: 6.07.2017].

In case of companies conducting activities in the remaining two areas, i.e. software (i.e. software production) and IT services, possibilities of gaining of competitive advantage are different. In this case, *differentiation* (cf. pp. 37-38) and *resources* (cf. p. 38) have a great importance as regards gaining of competitive advantage.

Thus, in case of IT companies that are suppliers of software, such aspects as unique solution, quality of services offered, quick action, safety and services level, will contribute to success in the market. As referred to by Władysław Ratyński and Józef Suchy in the publication *Biuletyn informacyjny nr 6* [Ratyński & Suchy 2003], “innovation is associated with advanced technology, an area connected with most recent achievements of science and technology and, among others, IT sector.” It is an innovating differentiating company that can rely on gaining competitive advantage. It is similar in case of the other area connected with IT services. Also in this case, quickness, level of services and similar aspects will make it possible to distinguish a given entity.

Apart from the above-mentioned, there are also elements that make it possible for an IT company offering modern IT solutions – becoming a source of competitive advantage [*Polski rynek IT prymusem... 2017*], to gain competitive advantage and “differentiate.”

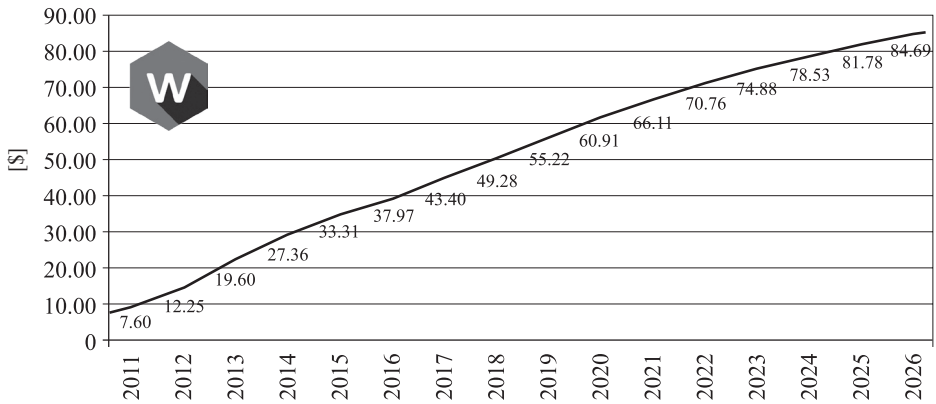
- orientation on *cloud computing* solutions, Presently, Poland has the high first position in the Central and Eastern Europe as regards the offer of IT *cloud computing* technology. More than 31% of companies in Poland take advantage of resources in a cloud (this is the value exceeding the average of all European countries analysed) and more than 30% of managers of IT departments plan to transfer even a part of IT resources to a computing cloud within the next few years. A large number of companies also tend towards virtualization of servers and data centres – the willingness to implement such types of solutions are declared by 90% of all companies taking advantage of virtualization,

- mobile access to IT applications (so-called *BYOD – Bring Your Own Device*). Presently, this is a more and more often used system that allows for a remote access to resources of a company and remote work. In case of a modern company, this is an element that encourages employees to work, as it increases their mobility. This is naturally manifested in growing competitive advantage. Poland has a high position in a ranking of mobile access to corporate applications through IT devices – it has the fourth position in Europe with the result of 37%,

- data safety – companies, for which aspects of safe transmission of data, careful storage of information and realization of safety policy are important, build their image and, at the same time, competitive advantage. Presently, 42% of Polish companies plan to increase personal costs connected with safety and 45% conducted an audit in this respect,

- *big data* – is an important area of services rendered by companies. Companies offering such services can count on growing demands (Chart 8). Companies

Chart 8. Forecast of development of the market of IT services in Big Data area by 2026



Source: Columbus 2015, fig.: Big Data Market Forecast 2011-2026.

using advanced processing of large quality of data gain a quick access to information. In both cases, the possibility of gaining of advantage over companies without such solutions, is obvious. As for now, in Poland there are only 19% of companies that use the types of solutions.

The above described technologies allow a company offering the same for “differentiation” from competitors. In case of a company using the technologies, they become an element of resources. In accordance with already mentioned Trocki, they “contribute to realization of key projects and processes that give a company competitive advantage in the market” [Trocki 2001: 78].

Considering the term of resources in a wider aspect, these should be considered not only in the context of better services (such as use of cloud services, big data analysis) or newer equipment (e.g. more efficient computers allowing for faster rendering of 3D images), but, above all, from the perspective of quality of the staff, training offered etc. Proper management of the elements makes it possible to have effects on a higher competitive position of a company.

Use of the above-mentioned elements by modern IT companies in Poland (operating both as a customer and service provider) makes it possible for them to build competitive advantage, making them gain a high competitive position in relation to other entities from IT sector.

Conclusions

The term of competitive advantage has been significant for many years in the context of conducting of business activities and gaining a position of a leader

in a given sector. It is important to analyse possibilities that allow for ensuring a specified growth of a company. This is a task of this article. Based on the current status of technology development and possibilities connected with the same, the article indicates potential areas, which are worth developing in order to ensure development of position of an IT company in Poland.

Realizing the task assumed, the author analysed the state of the art relating to the subject. He referred to definitions of competitive advantage and possible types of the same (cost leadership, differentiation, resources). Referring to the analysed areas of IT subsector (services, software, hardware), the author selected and indicated an important role of key technological trends (including, but not limited, to *cloud computing*, *Big Data*, Internet of Things) in building of competitive advantage in the market of IT companies.

Owing to this systematization of presented contents, the publication indicates possible trends of development of an IT company in a practical manner in order to facilitate development of the same.

References

- Batorski J., Pacut M., 2004, Wrażliwość przedsiębiorstwa na zmieniające się potrzeby klienta, in: *Przewaga konkurencyjna firmy: od lokalizacji do strategii globalnych*, Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Bezat A., 2013, *Budowa przewagi konkurencyjnej na rynku IT*, www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/82158-budowa-przewagi-konkurencyjnej-na-ryнку-it [access: 25.06.2017].
- Branża IT w 2017 roku*, 2016, *GTDC research*, 2017, <http://news.abcddata.com.pl/wp-content/uploads/2016/11/Branża-IT-w-2017-roku.pdf> [access: 25.06.2017].
- Columbus L., 2015, *Roundup of Analytics, Big Data & Business Intelligence Forecasts and Market Estimates*, 2015, www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2015/05/25/roundup-of-analytics-big-data-business-intelligence-forecasts-and-market-estimates-2015/#2d12f3af44f3 [access: 25.06.2017].
- Internet rzeczy*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Internet_rzeczy [access: 25.06.2017].
- Kotler P., 2004, *Marketing od A do Z*, Warszawa: PWE.
- Kotler P., 2005, *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, Warszawa: PWE.
- Koźmiński A., Jemielniak D., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wyd. Akademickie i Profesjonalne.
- Lebioda J., 2017, *5 specjalizacji z branży IT, na które będzie zapotrzebowanie w 2017 r.*, <http://gazeta-praca.pl/gazetapraca/7,120733,21265163,5-zawodow-z-branzy-it-na-ktore-bedzie-zapotrzebowanie-w-2017.html> [access: 25.06.2017].
- Majchrzak M., 2012, *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, Warszawa: CeDeWu.
- Małwi, 2017, *Rynek IT w Polsce*, <https://reaktor.pwn.pl/rynek-it-polsce/> [access: 2.07.2017].
- Nonaka I., 2007, *The knowledge-creating company*, *Harvard Business Review*, [https://doi.org/10.1016/S0969-4765\(04\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S0969-4765(04)00066-9) [access: 25.06.2017].
- Nowakowski M., 2008, *Eurobiznes*, Warszawa: Warsaw School of Economics.
- Paślowski K., 2016, *Polski rynek IT będzie wart 34 mld zł, wzrost przyspieszy*, www.crn.pl/aktualnosci/polski-rynek-it-bedzie-wart-34-mld-zl-wzrost-przyspieszy [access: 2.07.2017].

- Penc J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do roku 2025*, 2017, Warszawa, www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2017_ict_sector_by_2025_pl.pdf [access: 25.06.2017].
- Peters T.J., 1990, Prometheus barely unbound, *Academy of Management Executive*, 4(4), 70-84, <https://doi.org/10.5465/AME.1990.4277211>.
- Pierścionek Z., 1996, *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa: WN PWN.
- Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa: WN PWN.
- Polski rynek IT prymusem w tej części Europy*, 2017, <http://it-manager.pl/polski-rynek-it-prymusem-w-tej-czesci-europy/> [access: 2.07.2017].
- Porter M.E., 1985, Competitive Advantage, *Strategic Management*, <https://doi.org/10.1108/eb054287>.
- Porter M.E., 1987, From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Ratyński W., Suchy J., 2003, *Biuletyn Informacyjny nr 6*, Warsaw.
- Rynek IT w Polsce w 2011 r. urosł o 8 procent*, 2012, www.polskaszerekopasmowa.pl/rynek/rynek-it-w-polsce-w-2011-r-urosl-o-8-procent.html [access: 2.07.2017].
- Rynek usług IT w Polsce 2015*, 2015, http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/raport_it_2015_PLv151210.pdf [access: 2.07.2017].
- Sławińska M., 2008, *Kompendium wiedzy o handlu*, Warszawa: WN PWN.
- Stankiewicz M.J., 1999, *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Trocki M., 2001, *Outsourcing*, Warszawa: PWE.
- Zalewski R., 2004, *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*, Poznań: Wyd. AE w Poznaniu.
- Żabiński L., 2002, *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*, Katowice: Wyd. AE im. Karola Adamickiego w Katowicach.
- Żeliński J., 2017, *Perspektywy rynku IT w Polsce 2017*, www.erp24.pl/rynek-it-kraj/perspektywy-rynku-it-w-polsce-2017.html [access: 25.06.2017].

Możliwości budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa branży informatycznej w XXI wieku

Streszczenie. W artykule przedstawione zostały źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw IT – zarówno w ujęciu teoretycznym jak i praktycznym. Scharakteryzowany został krajowy sektor IT. W rozróżnieniu na podział sektora IT na trzy obszary zaproponowane zostały rozwiązania, pozwalające zdobyć/rozwinąć przewagę względem konkurencyjnych podmiotów rynku.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, rodzaje przewag, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwa informatyczne, usługi, sprzęt, oprogramowanie

Monika Pradziadowicz

Zachodniopomorski Uniwersytet
Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny
e-mail: monika.pradziadowicz@zut.edu.pl
tel. +48 667 276 440

Aneta Zaremba

Zachodniopomorski Uniwersytet
Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny
e-mail: aneta.zaremba@zut.edu.pl
tel. +48 601 805 588

Lean Management – współczesna metoda systemu produkcji

Abstrakt. Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji Lean Management (LM) oraz głównych założeń tego systemu. Lean Management jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem ma swoje korzenie w systemie produkcyjnym Toyoty (Toyota Production System). W artykule dokonano analizy literaturowej, której celem było przedstawienie wybranych technik koncepcji Lean Management wykorzystywanych w różnych sektorach gospodarki. Wdrażanie zaproponowanych narzędzi LM zapewnia osiągnięcie wysokiego poziomu realizacji zamierzonego celu i zadań w przedsiębiorstwie, ale może być także podstawowym czynnikiem budowania efektywności organizacji poprzez współuczestnictwo i partnerstwo.

Słowa kluczowe: Lean Management, narzędzia, kaizen, kanban, 5S

Wstęp

Działalność przedsiębiorstw w szybko zmieniającym się otoczeniu, wyróżniającym się dużą konkurencją wśród firm, zmianą wymagań klienta i postępem technologicznym, wymaga udoskonalenia ich działalności w obszarze zarządzania, organizacji pracy i logistyki. Staje się to możliwe dzięki zastosowaniu powszechnie dostępnych metod, technik czy narzędzi, które wspomagają ten proces.

Istnieje wiele metod i technik służących doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem. W obecnych czasach zarządzanie organizacją, a w szczególności produkcją, wymaga od menedżera posiadania ogromnej wiedzy, zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. W ciągle zmieniającym się otoczeniu, które oddziałuje na organizację, jesteśmy zmuszeni szukać nowych sposobów zarządzania, aby

skutecznie i efektywnie kierować przedsiębiorstwem. Najczęściej menedżerowie starają się wdrażać nowoczesne koncepcje w celu usprawnienia organizacji. Do takich koncepcji zalicza się Lean Manufacturing [Bril i Łukasik 2012: 175].

Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie wiedzy poprzez rozpatrzenie teoretycznych przesłanek funkcjonowania przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu wielu metodyk. Głównym problemem badawczym jest określenie narzędzi Lean Management wykorzystywanych we współczesnym przedsiębiorstwie do zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i obniżenia ryzyka prowadzenia biznesu. W tym celu została dokonana analiza literaturowa, będąca podstawową zastosowaną metodą badawczą. Jej wyniki stanowią podstawę do podjęcia dalszych badań.

1. Charakterystyka Lean Management – geneza i założenia

Lean Management to niskokosztowe podejście do zarządzania, ukierunkowane na eliminowanie marnotrawstwa i zwiększanie wartości dodanej działań. Zwiększenie wartości dodanej może być realizowane poprzez upraszczanie wewnętrznych struktur i procedur obowiązujących we wszystkich działach przedsiębiorstwa. Może się to odbywać także przez stosowanie zestawu technik, by wyroby (produkty lub usługi) były produkowane przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości środków produkcji, o jakości i w czasie wymaganych przez klienta (wówczas stosuje się pojęcie Lean Manufacturing). W Polsce przyjęto nazwę szczupłe zarządzanie (lub szczupłe wytwarzanie), lecz równie często, jeśli nie częściej, stosuje się sformułowanie angielskie [Womack, Jones i Ross 2001: 10].

Filozofia ta rozwinęła się w Japonii, a wprowadzona została do praktyki gospodarczej przez Kiichiro Toyodę, założyciela Toyota Motor Company. Historia Toyoty zaczęła się w XIX w. Sakichi Toyoda, ojciec Kiichiro, zbudował mechaniczny warsztat tkacki, nieznany dotąd Japonii. To pozwoliło mu na stworzenie spółki Toyoda Spinning & Wearing Company w 1918 r. Po sześciu latach jego syn zbudował warsztat i w 1926 r. powstał zakład Toyota Automatic Loom Works. Kiichiro Toyoda wiele podróżował po Europie i Stanach Zjednoczonych, co pozwoliło mu przyrzeć się powstającej w latach 20. XX w. branży motoryzacyjnej. Sprzedał więc prawa patentowe do warsztatu, a otrzymane pieniądze zainwestował w firmę motoryzacyjną. Tak w 1937 r.¹ powstało Toyota Motor Company (TMC). Stosując technikę Lean Management, Toyota Motor Company osiągnęło sukces. Do końca XX w. w Japonii firma sprzedała 100 mln samochodów. Nie ograniczyła się jednak do rynku japońskiego. W 1957 r. modele Toyoty dotarły do

¹ www.toyota.pl/world-of-toyota/about.json [dostęp: 8.04.2017].

Stanów Zjednoczonych, a w 1963 r. do Europy. Obecnie TMC ma 28 oddziałów i 3 tys. placówek sprzedaży na pięciu kontynentach [Kraśński 2015: 289].

Celem K. Toyody było eliminowanie wad i marnotrawstwa w procesie produkcyjnym. Kontynuatorem walki z marnotrawstwem w procesach stał się Taiichi Ohno, który zidentyfikował siedem typów *muda* (z jap. – marnotrawstwo, strata, czynność, która nie powiększa wartości, uszczuplając jednak zasoby). Wśród typów marnotrawstwa wymienia się: nadprodukcję, zbędny ruch, oczekiwanie, zbędny transport, zapasy, wady, nadmierną obróbkę [Czyż-Gwiazda i Burka 2011: 50-51].

Szczupłe podejście wyróżnia pięć zasad, stanowiących fundament i jednocześnie drogę postępowania, którą można odnieść zarówno do przedsiębiorstwa jako całości, ale też do pojedynczych procesów, jak i działań konkretnego pracownika:

- określ, które z czynności przynoszą wartość z punktu widzenia klienta,
- zidentyfikuj wszystkie czynności obecnie niezbędne do wytworzenia produktu wzdłuż całego łańcucha wartości; pozwoli to wyeliminować kroki będące marnotrawstwem,
- stwórz nowy łańcuch wartości, wolny od marnotrawstwa w postaci przesto-
jów, zakłóceń, powrotów itp.,
- rób to, czego wymaga klient,
- dąż do perfekcji, usuwając zidentyfikowane przyczyny marnotrawstwa [Hines 2003: 8].

Koncepcja Lean Management jest połączeniem różnych narzędzi, dzięki czemu staje się rozwiązaniem umożliwiającym stworzenie elastycznej organizacji, która będzie w stanie reagować na zachodzące zmiany wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu [Czerska 2001: 145].

Cel, jaki jest stawiany w ramach koncepcji LM, to minimalizacja działań nie-
dodających wartości. Zatem w organizacji zaczyna się faza minimalizacji marnotrawstwa. W rezultacie powinny zostać zaniechane wszystkie nieefektywne działania i powinna nastąpić poprawa funkcjonowania organizacji [Jylhä i Junnila 2013: 455].

2. Wybrane narzędzia Lean Management w zarządzaniu produkcją

Metoda Lean Management operuje kilkudziesięcioma uzupełniającymi się narzędziami. Zapewnia to pomoc na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, poszczególnych działów czy pojedynczych projektów [Tapping 2003: 12].

Wśród metod stosowanych w koncepcji LM wymienia się najczęściej: mapowanie procesów, system 5S, FMEA, SMED, kanban, TPM, kaizen, muda, Six Sigma, SPC oraz hoshin.

W dalszej części zostaną przedstawione najważniejsze techniki w zarządzaniu produkcją: system 5S, kanban i kaizen, który stanowi podstawę wdrożenia wszystkich pozostałych narzędzi.

System 5S – jego nazwa pochodzi od pierwszych liter pięciu japońskich słów: *seri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*. Celem metody jest tworzenie i utrzymywanie dobrze zorganizowanego, czystego i wysokiej jakości stanowiska pracy. Ma ona jednocześnie mobilizować do ciągłego ulepszania. Utrzymanie bądź podnoszenie standardu na miejscu pracy (w środowisku pracy) możliwe jest dzięki przejściu pięciu kroków:

- sortowanie – usunięcie tego, co niepotrzebne, pozostawienie tego, co niezbędne,
- systematyka – uporządkowanie rzeczy, aby były łatwe do znalezienia, użycia, umieszczenie ich w odpowiedniej ilości w odpowiednich miejscach,
- sprzątanie – wymusza utrzymywanie wszystkich elementów na stanowisku w dobrym stanie, poukładanych, czystych, gotowych do użycia,
- standaryzacja – ma na celu wypracowanie procedury postępowania, o standardowym charakterze, dla wcześniejszych trzech kroków, aby w przyszłości realizować wszystko we właściwy sposób,
- samodyscyplina – dążenie do utrzymania wprowadzonych rozwiązań, nie zapominając o ciągłym usprawnianiu, podnoszeniu standardów, a jednocześnie szkoleniu się i promowaniu działań 5S w przedsiębiorstwie [Pałucha 2008: 75].

Przedsiębiorstwa decydujące się na wdrożenie tej metody będą oczekiwać:

- wyeliminowania wad w celu uzyskania jak najwyższej jakości,
- wyeliminowania marnotrawstwa, by obniżyć koszty,
- wyeliminowania wypadków, a tym samym poprawy bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie,
- zwiększenia rytmu pracy,
- ograniczenia liczby zwrotów towaru (reklamacji), co zwiększy zaufanie klienta,
- wyeliminowania awarii spowalniających produkcję,
- zmobilizowania pracowników,
- poprawy wizerunku firmy [Łopatowska 2002: 130].

Metoda 5S jest zatem procesem reorganizacji całego przedsiębiorstwa w celu poprawy jego funkcjonowania, przede wszystkim w aspekcie bezpieczeństwa i jakości.

W ramach koncepcji Lean Management, która sprzyja budowaniu smukłej organizacji, techniką równie popularną i często stosowaną jest **kanban**. Termin ten po raz pierwszy został użyty w latach 50. XX w. przez Taiichiego Ohno, japońskiego inżyniera i przedsiębiorcę pracującego dla koncernu Toyota, wykorzystującego kanban w procesie produkcji pojazdów. W języku japońskim słowo to oznacza kartkę, etykietkę, przywieszkę. Metoda ta ma zapewnić sprawny prze-

wpływ informacji oraz ułatwić kontrolę stanu zapasów i wielkości dziennej produkcji.

Istnieje kilka typów kart kanban w zależności od pełnionych przez nie funkcji. Wszystkie one mają zazwyczaj 10-20 cm i są wykonane z plastiku. Do najważniejszych należą:

- kanban produkcyjny (uruchamiający produkcję), który sygnalizuje potrzebę rozpoczęcia produkcji określonych pozycji. Zawiera zwykle nazwę produktu, numer identyfikacyjny, opis i materiały wymagane do produkcji,

- kanban dla dostawcy (upoważniający dostawcę do realizacji zamówienia), który informuje dostawcę o konieczności zrealizowania dostawy określonych pozycji. Zawiera zazwyczaj nazwę pozycji, numer identyfikacyjny i liczbę pozycji,

- kanban transportowy (sygnalizujący potrzebę przemieszczenia określonych pozycji z miejsca składowania do miejsca przeznaczenia). Zawiera zwykle nazwę produktu, numer identyfikacyjny, miejsce odbioru i dostarczenia produktu².

W wyniku stosowania kanban w przedsiębiorstwie produkcyjnym można:

- skrócić do minimum czas przetwarzania,
- minimalizować wielkości zapasów przy jednoczesnym zapewnieniu harmonijnej produkcji i terminowej realizacji zleceń,
- dopasować wielkość produkcji do liczby zamówień,
- osiągnąć efekt samokontroli jakości na każdym etapie procesu, aby ograniczyć do minimum koszty kontroli [Wawak 2011: 215].

Ideę kanban oddaje hasło 7 razy żadnych:

- zapasów,
- braków,
- bezczynności,
- opóźnień,
- zbędnych procesów technologicznych,
- przesunięć,
- kolejek.

Najistotniejszym jego narzędziem jest **kaizen**. Termin ten pochodzi od japońskiego słowa, które ma podwójne znaczenie: kaizen pisane znakami *kanji* oznacza: poprawę, zmianę na lepsze, a kaizen pisane pismem sylabicznym *katakaną* oznacza japońską filozofię biznesu (sposób postępowania), ciągłe doskonalenie procesu zarządzania i produkcji na wszystkich jego szczeblach. Za mistrza tej filozofii uznawany jest Masaaki Imai, który w 1986 r. wydał książkę pt. *Kaizen*. Narzędzie to opiera się na technice „małych kroków”, które poprzez wprowadzanie małych zmian przynosi duże efekty.

² Zarządzanie przez jakość (*Total Quality Management*), http://integracja.3is.pl/attachments/0000/5097/metody_1-8.pdf [dostęp: 10.04.2017].

Jej przesłanie głosi, że „żaden dzień nie powinien minąć bez dokonania jakiejś poprawy w którymś z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa”. Jest to sposób działania odnoszący się do konkretnego miejsca – inicjatywa zmian nie wychodzi od kierownictwa, lecz z miejsca pracy, miejsca akcji (po japońsku *gemba*). W kontekście przedsiębiorstw oraz procesu zarządzania *gemba* to miejsce, gdzie tworzy się produkt i wytwarza nową wartość [Burgant-Korol i Furman 2007: 135].

Kaizen we wszystkich aspektach działalności firmy prowadzi do osiągnięcia następujących celów:

- skrócenia czasu realizacji procesu pracy oraz poprawy jakości,
- technicznego dostosowywania elementów systemu,
- tworzenia kryteriów oceny i nagradzania,
- redukcji kosztów.

Celem kaizen w przedsiębiorstwie jest angażowanie całej kadry w proces doskonalenia. Zadaniem pracowników jest zaś ciągła analiza procesów, zasad postępowania, sposobów i standardów pracy. Dzięki temu łatwiej jest znaleźć i wyeliminować błędy oraz niedoskonałości w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa. Do zadań kadry menedżerskiej należy prowadzenie polityki ciągłego doskonalenia organizacji za pomocą małych kroków. Na każdym szczeblu organizacji prowadzone są szkolenia kaizen, dzięki czemu każdy z pracowników (od najniższego szczebla) uczestniczy w ciągłym doskonaleniu (np. poprzez propozycje usprawnienia ich stanowiska pracy). Doskonalenie metodą „małych kroków” powoduje, że jego rezultaty nie są zauważalne od razu, lecz po upływie pewnego czasu.

Wyróżnia się pięć podstawowych zasad postępowania w *gemba* kaizen [Kryś 2016: 137-138]:

1. Gdy pojawia się problem (nieprawidłowość), zacznij od wizyty w *gemba*. Nie próbuj rozwiązywać problemu zza biurka, idź do hali fabrycznej i bacznie obserwuj.

2. Sprawdź *gembutsu*, czyli rzeczywiste przedmioty, obiekty materialne znajdujące się w *gemba* – zepsute maszyny, odpady i odrzuty, zwrócone wyroby. Poszukaj przyczyny awarii.

3. Zastosuj na miejscu tymczasowe środki zaradcze.

4. Poszukaj bezpośredniej przyczyny problemu. Nie czekaj z podjęciem działań – wiele problemów w *gemba* można rozwiązać od razu. Zbierz wszystkie informacje i dane, które pomogą określić bezpośrednią przyczynę awarii lub problemu. Wiele z nich można ustalić metodą pięciu pytań „Dlaczego?”, stanowiącą integralną część kaizen. Jest to jedna z metod pozwalających na wykrywanie przyczyn problemów lub defektów, stosuje się ją w celu ustalenia podstawowej przyczyny problemu. Zadawanie kilku pytań „Dlaczego?” pozwala dojść do źródła zakłóceń, gruntownie zbadać ich przyczynę i skupić się na ich skutecznym rozwiązaniu. Dzięki temu problem staje się bardziej zrozumiały, co pozwala na

łatwiejsze zidentyfikowanie przyczyny jego powstania, a w konsekwencji jej wyeliminowania. Pytania „Dlaczego?” powtarza się aż do ustalenia fundamentalnej przyczyny problemu.

5. Określ właściwe standardy zapobiegające powtórzeniu się problemu. Po rozwiązaniu problemu lub usunięciu awarii opracuj nowe, właściwe procedury określające odpowiednie standardy nadzoru, konserwacji czy bezpieczeństwa. Jest to gwarancja uniknięcia takich samych lub podobnych problemów w przyszłości.

Z reguły wśród przyczyn niepowodzenia techniki kaizen można wymienić:

- silne oczekiwanie osiągnięcia krótkoterminowych wyników,
- zbyt wysokie oczekiwania co do charakteru zgłaszanych propozycji,
- zbyt wiele projektów doskonalenia organizacji wdrażanych w tym samym czasie,
- niewłaściwe podejście ograniczające zastosowanie koncepcji wyłącznie do wąsko pojmowanej dziedziny jakości.

Kaizen jest od ponad 50 lat nadrzędnym pojęciem w filozofii zarządzania. Wdrażając kaizen, tworzy się w przedsiębiorstwie atmosferę, w której problemy rozwiązywane są na drodze współpracy i współdziałania. W tym tkwi tajemnica konkurencyjności japońskiego zarządzania. Cechą charakterystyczną kaizen jest to, że kładzie nacisk na proces, a zarazem tworzy zorientowany na proces sposób myślenia i zarządzania. Taka orientacja wymaga od kierownictwa podjęcia pewnego wysiłku na rzecz usprawnienia sposobu, w jaki pracownicy wykonują swoją pracę [Łangowska 2003:3].

Przed wprowadzeniem technik i narzędzi szczupłego wytwarzania należy dokładnie przeanalizować ich właściwe przeznaczenie i ocenić potencjalny wpływ na przedsiębiorstwo, a dokładniej – na realizację celu firmy. W stosunku do pracowników liniowych, którzy w codziennej pracy będą realizatorami przyjętych zmian, należy rozważyć wszelkie bodźce moralne, społeczne i ekonomiczne [Levitt i Dubner 2008: 46]

Zakończenie

W obecnych czasach Lean Management jest coraz bardziej popularną koncepcją zarządzania. Założenia tej koncepcji mówią o ograniczaniu kosztów oraz o budowaniu przewagi konkurencyjnej dzięki długofalowej współpracy z zadowolonymi klientami. Na podstawie przeprowadzonej analizy literaturowej uporządkowano wiedzę dotyczącą najważniejszych narzędzi Lean Management i ich wykorzystania w przedsiębiorstwie. Lean Management jest jedną z dróg, jaką może podążać przedsiębiorstwo, podstawą budowania innowacyjności i konkurencyjności na międzynarodowym rynku.

Bogactwo technik Lean Management pozwala na elastyczne dopasowanie do wielkości firmy, branży, poziomu rozwoju aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. O sukcesie decyduje jednak zidentyfikowanie wpływu narzędzi, ich rozwój oraz ciągłe samodoskonalenie efektów innowacyjnych przy prawidłowym rozpoznaniu potrzeb klientów [Janiszewski i Siemieniuk 2012: 62].

W artykule przeprowadzono analizę literaturową podstawowych i zarazem najważniejszych metod Lean Management, które nie są wyłącznie metodami, ale przede wszystkim filozofią postępowania opartą na ciągłych, prostych i niewielkich zmianach na lepsze. Wyniki stosowania w przedsiębiorstwie tych metod nie są widoczne od razu i trudno je zauważyć w krótkim okresie. W większości jednak prowadzą do znacznej poprawy wydajności i jakości w firmie.

Stosując zaproponowane narzędzia Lean Manufacturing w przedsiębiorstwie, zwiększa się sprawność i efektywność realizowanych działań poprzez np. lepsze wykorzystanie maszyn i ich zdolności.

Opisane techniki koncepcji Lean Manufacturing, metoda 5S, kanban i kaizen, pozwalają na usprawnienie pracy firmy i szybkie reagowanie na ujawnione problemy. Należy przy tym pamiętać, że właściwa organizacja w miejscu pracy będzie oznaczała zysk nie tylko dla firmy, ale także dla jej pracowników poprzez poprawę bezpieczeństwa, jakości i wydajności pracy.

Upowszechnianie koncepcji Lean Management we wszystkich sektorach gospodarki jest szczególnie ważne, gdyż może przyczynić się do rozwoju całej gospodarki, a tym samym do pełniejszego zaspokajania potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły koncepcje LM, osiągają wyniki na podobnym poziomie co przedsiębiorstwa zagraniczne. To skłania pozostałe firmy do dokładnego zapoznania się z koncepcją LM, która zapewnia nie tylko przetrwanie na rynku, ale i rozwój przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bril J., Łukasik Z., 2012, Lean manufacturing, jako nowoczesna metoda organizacji produkcji, *Logistyka*, 3, 175-184.
- Buregant-Korol D., Furman J., 2007, *Zarządzanie produkcją i usługami*, Gliwice: Wyd. Politechniki Śląskiej.
- Czerska J., 2001, Usprawnianie przedsiębiorstwa produkcyjnego zgodnie z koncepcją Lean, *Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej*, 588, 145-156.
- Czyż-Gwiazda E., Burka I., 2011, Orientacja procesowa w wybranych koncepcjach zarządzania, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 169, 46-54.
- Hines P., 2003, *Kierunek – organizacja LEAN*, Gdańsk: LeanQ Centrum.
- Janiszewski J.M., Siemieniuk K., 2012, Lean management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 49-64.
- Jylhä T., Junnila S., 2013, Learning from Lean Management – going beyond input-output thinking, *Facilities*, 31(11/12), 454-467.

- Kraśński M., 2015, Lean management w zapobieganiu i przezwyciężaniu kryzysu w przedsiębiorstwie, *Marketing i Rynek*, 5, 266-276.
- Kryś P., 2016, Kaizen w przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 109, 135-142.
- Levitt S.D., Dubner S.J., 2008, *Freakonomia – świat od podszewki*, Gliwice: Helion.
- Łangowska D., 2003, *Kaizen – japońska filozofia pracy, a proces innowacyjny w przedsiębiorstwie*, Konin: Wyd. PWSZ.
- Lopatowska J., 2002, *Metoda 5S jako narzędzie modelowania procesów na stanowisku pracy, Inżynieria systemów zarządzania*, Gdańsk: Wyd. Politechniki Gdańskiej.
- Pałucha K., 2008, Współczesne metody wspomagające zarządzanie produkcją, *Zeszyty Naukowe „Organizacja i Zarządzanie” Politechniki Śląskiej*, 2, 69-82.
- Tapping D., 2003, *The Lean Pocket Guide*, Warszawa: MCS Media.
- Wawak S., 2011, *Zarządzanie jakością. Podstawy, systemy i narzędzia*, Gliwice: Helion.
- Womack J.P., Jones D.T., Ross D., 2001, *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, New York: Harper Collins.
- www.toyota.pl/world-of-toyota/about.json [dostęp: 8.04.2017].
- Zarządzanie przez jakość (Total Quality Management)*, http://integracja.3is.pl/attachments/0000/5097/metody_1-8.pdf [dostęp: 10.04.2017].

Lean Management – a Modern Method of Managing a Production System

Abstract. The purpose of this article is to present the concept of Lean Management (LM) and the main assumptions of this system. Lean Management as a business management concept has its roots in the Toyota Production System. On the basis of a literature review, the author presents selected LM techniques used in various sectors of the economy. These LM tools can be used not only to increase the degree of goal achievement and task completion in the enterprise but can also contribute to improving the organization's overall effectiveness through participation and partnership.

Keywords: Lean Management, tools, kaizen, kanban, 5S

Beata Milewska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Finansów i Bankowości
e-mail: beata.milewska1@gmail.com
tel. +48 509 142 460

Jakość

jako determinanta rozwoju organizacji

na przykładzie wybranych firm branży odzieżowej

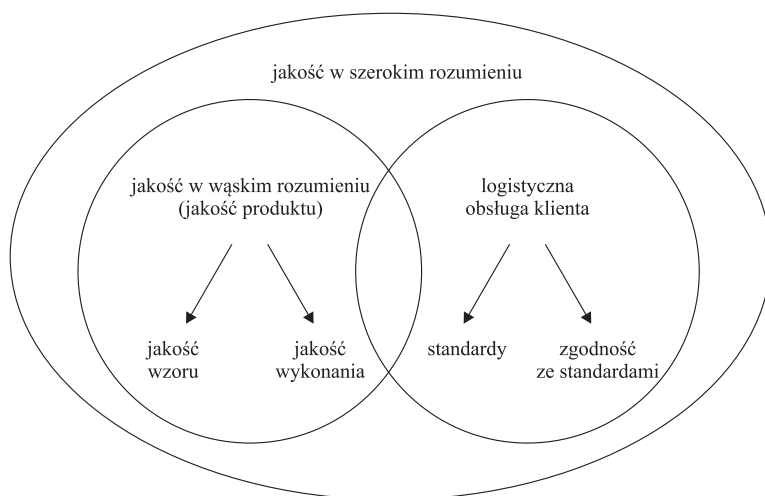
Streszczenie. Jakość, zarówno produktu, jak i obsługi, jest ważnym czynnikiem rozwoju organizacji. Zostało to przedstawione na przykładzie dwóch niewielkich firm branży odzieżowej. W jednej z nich, produkującej głównie odzież medyczną, o rozwoju zdecydowała jakość projektu i wykonania, ale także wyjątkowa obsługa. Druga dzięki wysokiej jakości wykonania pozyskała kontrahentów, którzy wcześniej składali zamówienia w krajach o niskich kosztach produkcji. Na tej podstawie stwierdzono, że jakość jest ważnym, często decydującym, czynnikiem konkurencyjności.

Słowa kluczowe: jakość wzoru, jakość wykonania, jakość obsługi klienta, *trade-off*, *trade-up*, branża odzieżowa

Wstęp

Jakość może być różnie rozumiana, np. jako zdolność produktu do zaspokajania ludzkich potrzeb, wykonanie produktu zgodne ze specyfikacją czy zestaw istotnych własności produktu [Karaszewski 2005: 19; Trocki 2013: 307]. Jakość w wąskim rozumieniu to jakość wyrobu (w przedsiębiorstwie produkcyjnym) lub usługi (w firmie usługowej). Jakością jest także poziom obsługi logistycznej, inaczej poziom logistycznej obsługi klienta (np. czas cyklu realizacji zlecenia, terminowość, kompletność dostaw). Jakość może być też rozumiana jako jakość wzoru (jakość zaprojektowanego wyrobu) i jakość wykonania (zgodność wykonania wyrobu ze wzorem). Te dwa rodzaje jakości nie zawsze idą ze sobą w parze. Jakość wzoru może być wysoka (np. modne wyroby odzieżowe, przygotowane według projektu, z dobrej jakości materiałów), ale jakość wykonania niska (wykonanie

odbiega od zaprojektowanego wzoru, popełniono błędy, użyto gorszych materiałów). To samo dotyczy logistycznej obsługi klienta. „Jakość wzoru” to oferowane standardy logistycznej obsługi klienta, zaś „jakość wykonania” to zgodność wykonania z tym standardem. Natomiast jakość w szerokim rozumieniu to jakość wszystkich procesów (np. produkcyjnych, logistycznych), efektywność systemu, brak marnotrawstwa. Relacje między jakością w wąskim i szerokim rozumieniu, jakością wzoru, wykonania oraz logistyczną obsługą klienta przedstawia rysunek 1. Jakość obejmuje zarówno jakość produktu, jak i poziom logistycznej obsługi klienta. Natomiast część wspólna „jakości produktu” i „logistycznej obsługi klienta” może stanowić zachowanie jakości przewożonego i magazynowanego wyrobu w sferze dystrybucji.



Rysunek 1. Relacja między jakością w szerokim i wąskim rozumieniu a logistyczną obsługą klienta

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, chcąc wygrać walkę konkurencyjną, powinny realizować właściwą strategię konkurencyjności. Jednym z elementów, które powinny brać pod uwagę, jest jakość. Innym czynnikiem mającym wpływ na konkurencyjność są koszty i co za tym idzie – zdolność do konkurowania ceną. Między jakością a kosztami może zachodzić relacja *trade-off* („coś za coś” – wyższa jakość, ale wyższe koszty) lub *trade-up* (jednoczesna poprawa w obszarach zazwyczaj przeciwnych – wyższa jakość przy niższych kosztach) [Milewska 2015: 20-21; 2017: 88-89].

Relacja *trade-off* między jakością a kosztami dotyczy sytuacji, gdy wraz z poprawą jakości wzrastają koszty bądź gdy na skutek oszczędności kosztowych

pogarsza się jakość. Zwiększanie jakości produktu wiąże się często z wyższymi kosztami, ponoszonymi np. na zakup lepszej jakości surowców, na kontrolę, szkolenie pracowników. Podobnie oszczędności w tej dziedzinie mogą prowadzić do pogorszenia jakości. Jest to więc relacja „coś za coś”. *Trade-off* między kosztami a jakością wyrobu występuje zwłaszcza przy tradycyjnym podejściu do jakości, ponieważ poprawa jakości polega wtedy na szczegółowej kontroli i poprawianiu błędów.

Relacja *trade-up* między jakością a kosztami polega na tym, że w wyniku podjętych działań poprawia się jakość produktu, a koszty spadają. Obecnie najlepsze firmy światowe dokonują radykalnej poprawy jakości przy jednoczesnej obniżce kosztów i poprawie wyników finansowych [Kasiewicz 2002: 96]. Dzieje się tak np. w przedsiębiorstwach, które wdrażają Lean Management. Trzeba bowiem pamiętać o wysokich kosztach złej jakości (marnotrawstwo czasu i materiału, poprawki, reklamacje, utrata klientów itd.). Natomiast nastawienie na jakość w szerokim rozumieniu, na eliminację marnotrawstwa, zapobieganie błędom, a nie ich poprawianie, może sprawić, że jakość będzie wysoka, a koszty niższe.

Jakość jest często determinantą rozwoju przedsiębiorstw. Zostanie to zilustrowane na przykładzie dwóch firm odzieżowych, które rozwijają się właśnie dzięki strategii konkurencyjnej opartej na jakości.

1. Jakość jako determinanta rozwoju małej firmy odzieżowej¹

Firma Keia to mały producent odzieży specjalistycznej, głównie medycznej, kosmetycznej i ochronnej, działający w województwie zachodniopomorskim od 2007 r. Oprócz produkcji zajmuje się sprzedażą hurtową i detaliczną, we własnym sklepie firmowym i przez Internet. Odbiorcami są zarówno instytucje (np. szpitale, przychodnie, gabinety kosmetyczne, salony piękności), jak i osoby indywidualne (np. studenci medycyny, pielęgniarki, pomoce przedszkolne). Po zmianie właściciela 3 lata temu zmieniła się również strategia konkurencyjna firmy. Położono nacisk na jakość, zarówno produktu (jakość wzoru i wykonania), jak i obsługi klienta. Od tego czasu obserwuje się rozwój firmy – co roku wielkość produkcji się zwiększa, jest coraz więcej zleceń, firma ma stałych, zadowolonych odbiorców i przybywają nowi.

W firmie podejmowane są następujące działania związane z **jakością wzoru** (jakością projektową):

1. Projektowanie ubiorów zgodnie ze zmianami i trendami mody; wprowadzanie co kwartał nowych fasonów.

¹ Przykład pochodzi z badań własnych przeprowadzonych w tej firmie we wrześniu 2017 r.

2. Możliwość produkcji na indywidualne zamówienie, zgodnie z unikatowym projektem; projektowanie i szycie ubrań dla osób o nietypowej figurze. Firma jest w stanie zarówno wykonać projekt klienta, jak i przygotować własny dla osób o każdym rodzaju sylwetki. Projektuje również, zgodnie z potrzebami i życzeniami klienta, rozwiązania nietypowe w ubiorach medycznych i ochronnych (np. kieszeń tunelowa typu „kangurka”). Autorska kolekcja ubiorów firmy prezentowana jest na wystawach i pokazach mody medycznej.

3. Szerokość asortymentu – stały asortyment to pięćdziesiąt produktów (np. różnego rodzaju medyczne i ochronne bluzy, spódnice, spodnie, komplety, sukienki, tuniki; z różną długością rękawa i różnym zapięciem) w piętnastu kolorach, we wszystkich rozmiarach, przy czym rozmiary te w trakcie szycia produktu dla konkretnej osoby traktowane są tylko jako punkt wyjścia.

Działania podejmowane w związku z **jakością wykonania**:

1. Wysoka jakość wszystkich materiałów i dodatków, z których szyte są ubiory. Jakość jest głównym kryterium wyboru dostawców. Główni dostawcy (tkanin, nap, metek itd.) są stali, sprawdzeni, a jakość ich towarów jest bardzo wysoka. Przykładowo odpowiedniej jakości certyfikowane i atestowane tkaniny są wprowadzane z województwa dolnośląskiego, a metki satynowe – z Rzeszowa. Wszyscy dostawcy to polscy producenci, z wyjątkiem producenta nap, które dostarczane są z Niemiec – są bardzo mocne, nierdzewne, bezniklowe, antyalergiczne. Firma próbowała wprowadzić współpracować z tańszym, polskim dostawcą, jednak względy jakości zdecydowały, że pozostała przy niemieckim (jest to zatem przykład relacji *trade-off* między kosztami a jakością – wyższe koszty zakupu, ale wyższa jakość). Odzież zszywana jest wysokogatunkowymi nićmi. Dzięki wysokogatunkowym materiałom ubiory są trwałe i można je prać w wysokich temperaturach, co jest ważne przy tego typu odzieży.

2. Jakość jest również kryterium wyboru podwykonawców, np. hafciarni.

3. Współpraca tylko z doświadczonymi szwaczkami.

4. Kontrola każdego uszytego ubrania przed złożeniem i dostarczeniem klientowi.

Działania podejmowane w firmie w związku z **jakością obsługi klienta**:

1. Indywidualny kontakt i pobranie miary od każdej osoby, dla której szyje się ubranie – dzięki temu klient ma poczucie wyjątkowości, ubrania dobrze leżą, a firma oszczędza na kosztach poprawek, zachowując zasadę zarządzania jakością – „robić wszystko dobrze już za pierwszym razem” (jest to więc przykład relacji *trade-up* między kosztami a jakością – lepsza jakość, a jednocześnie niższe koszty).

2. Terminowość realizacji zleceń. Jak twierdzi kierowniczka, a zarazem projektantka firmy, od 3 lat nie było jeszcze przypadku niedotrzymania ustalonego terminu.

3. Zamówienia do 10 sztuk realizowane są w ciągu 48 godzin [<https://keia.com.pl/>].

4. Kultura obsługi klienta jest wysoka, szacunek okazywany jest każdemu klientowi, zarówno dostarczającemu duże zlecenia, jak i indywidualnemu.

5. Serwisowanie odzieży – firma dokonuje bezpłatnych przeróbek i napraw w uszytych przez siebie ubiorach – w razie gdy np. zmieni się figura danej osoby czy zepsuje się zamek błyskawiczny. Również klienci sklepu firmowego i internetowego, którzy kupują typowe rozmiary, mają możliwość bezpłatnego dopasowania wybranej odzieży na miejscu.

6. Zmiana lokalizacji na dogodną dla klienta – z uwagi na to, że duża część klientów indywidualnych to studenci medycyny, firma przeniosła swoją siedzibę i obecnie jest usytuowana w pobliżu Szpitala Klinicznego.

Natomiast poziom logistycznej obsługi klienta (a konkretnie czas realizacji zlecenia) jest zróżnicowany. Czas realizacji małych zleceń jest krótki (do 48 godzin), a wykonanie dużego zlecenia trwa około miesiąca. Produkcja jest bowiem realizowana pod konkretne zamówienie (system MTO – *make to order* – produkcja na zlecenie). Po przyjęciu zlecenia oblicza się zapotrzebowanie materiałowe i zamawia potrzebne komponenty. Dostawa następuje na drugi dzień transportem obcym (niewielki poziom zapasów materiałowych w firmie nie jest więc problemem, wręcz przeciwnie – pozwala na obniżenie kosztów np. zamrożenia kapitału). W tym czasie wszystkie osoby, dla których zostały zamówione ubrania, np. pracownicy danego szpitala, są mierzone. Później następuje etap szycia ubiorów, które są dostarczane własnym transportem do klienta. Najwięcej czasu w cyklu realizacji zlecenia zajmuje więc etap szycia – i tu należałoby szukać możliwości skrócenia czasu realizacji większych zamówień. Czas ten wynika z ograniczeń potencjału produkcyjnego (powierzchnia produkcyjna, ludzie, maszyny do szycia, których obecnie jest ok. 10). Rozszerzenie potencjału pozwoliłoby na skrócenie czasu realizacji zamówienia, jednak wiązałoby się z poniesieniem kosztów. W dodatku potencjał produkcyjny po rozszerzeniu być może nie byłby w pełni wykorzystywany, co prowadziłoby do wzrostu kosztów jednostkowych produkcji. Należałoby więc znaleźć odpowiedź na pytanie, czy odbiorcom zależy na skróceniu tego czasu, w jakim stopniu wzrosłyby przez to koszty, o ile zwiększyłyby się w związku z tym ceny produktów i czy klienci byliby skłonni zapłacić więcej w zamian za krótszy czas oczekiwania na produkt. Według kierowniczkii firmy odbiorcom bardziej zależy na niższej cenie, a czas realizacji zlecenia jest wystarczający. W składanej przez firmę ofercie jest bowiem zawsze podany czas realizacji i nigdy nie było presji ze strony klienta na jego skrócenie, natomiast przedmiotem negocjacji jest zazwyczaj cena. Odzież medyczna kupowana jest przez szpital na ogół raz na kilka lat i dany odbiorca może złożyć zamówienie z wyprzedzeniem.

Jeśli wciąż będzie następował dynamiczny rozwój firmy, decyzja o rozszerzeniu potencjału produkcyjnego i tak będzie musiała być podjęta. Pojawia się tu jednak pytanie o potencjał rozwojowy tego segmentu rynku. Być może w przypadku decyzji o rozszerzeniu potencjału produkcyjnego należałoby położyć większy nacisk na pozyskiwanie stałych odbiorców poza branżą medyczną (odzież ochronna dla pracowników hoteli, wellness & spa, firm branży spożywczej i gastronomicznej). Należy jednak wziąć pod uwagę to, że rozszerzenie potencjału i zwiększenie skali działalności wiązałoby się również z koniecznością zmian w metodach zarządzania, zarówno zasobami ludzkimi jak i procesem produkcji. Na razie proces produkcji jest realizowany bez tworzenia linii produkcyjnej, a większość decyzji podejmowanych jest jednoosobowo przez kierowniczkę firmy; odpowiada ona także za pozyskiwanie odbiorców, kontakty z klientami i dostawcami, zajmuje się projektowaniem ubiorów, wykresem, kontrolą jakości każdego wyrobu, dowozem gotowych produktów do odbiorców, ale także szyciem. To właśnie pełna pasji i zaangażowania kierowniczka firmy jest jej dużym atutem, mającym wpływ zarówno na jakość wzoru, wykonania, jak i na poziom obsługi klienta.

Elementy znanych z literatury koncepcji zarządzania i logistyczno-produkcyjnych, sprzyjające jakości, stosowane w firmie Keia, są następujące:

1. Stali dostawcy i odbiorcy – to jeden z warunków integracji łańcucha dostaw, sprzyjający wymianie informacji i zaufaniu między poszczególnymi ogniwami łańcucha, a tym samym poprawie szeroko rozumianej jakości.

2. Stosowanie zasady „robić wszystko dobrze już za pierwszym razem” – to jeden z postulatów w koncepcji kaizen i Lean Management, co sprzyja osiągnięciu efektu *trade-up* (tu: jednoczesna poprawa jakości i zmniejszenie kosztów dzięki wyeliminowaniu poprawek).

3. Elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb klienta – pod względem asortymentu i uwzględniania indywidualnych życzeń, co jest zgodne z wieloma nowoczesnymi koncepcjami, np. ze strategią *agile*.

4. Produkowanie ubiorów i składanie zapotrzebowania do dostawców pod konkretne zamówienie, co wpływa na minimalizowanie poziomu zapasów i zmniejszanie kosztów logistycznych. Jest to zgodne z systemem produkcji MTO i związane z przepływem strumienia materialnego typu *pull* (ciągnąć), w którym produkcja i przepływ tego strumienia są regulowane rzeczywistym zapotrzebowaniem.

5. Nacisk na poprawę szeroko rozumianej jakości, zarówno produktu, jak i obsługi klienta, jest więc czynnikiem, który w znaczącym stopniu wpłynął na rozwój firmy. Firma stosuje połączoną strategię konkurencyjności – dywersyfikacji i koncentracji [Porter 1994] – wysoka jakość produktu i wyjątkowa obsługa wyspecjalizowanego segmentu rynku. Jest to zbyt mała firma, by mogła stosować strategię przywództwa kosztowego, ponieważ musiałoby się to wiązać z produkcją na dużą skalę. W produkcji firmy Keia z powodzeniem stosowana jest strategia MTO,

co wprawdzie wydłuża czas realizacji w przypadku dużych zleceń, ale pozwala na minimalizację kosztów utrzymania zapasów wyrobów gotowych, a przede wszystkim na indywidualne dostosowanie ubiorów do potrzeb i wymagań każdego klienta. Wydaje się, że firma dobrze wykorzystuje swoje atuty, dostarczając klientom to, czego potrzebują – wysokiej jakości specjalistyczną odzież na miarę, zgodnie z indywidualnym życzeniem, oraz wysokiej jakości obsługę.

2. Jakość podwykonawczej firmy odzieżowej jako przewaga konkurencyjna przy pozyskiwaniu kontrahentów²

Kolejną analizowaną firmą w trakcie przeprowadzonych przez autorkę badań jest firma Saja. W przypadku tej firmy jakość była czynnikiem, który zdecydował o powrocie utraconych kontrahentów i jej obecnym rozwoju.

Firma Saja powstała w 1990 r. w Szczecinie. Zajmuje się szyciem odzieży na zlecenie dużych odzieżowych firm zagranicznych – jest ich podwykonawcą. Początkowo zajmowała się produkcją odzieży damskiej lekkiej dla niemieckich kontrahentów. Później pozyskała klientów również z krajów skandynawskich i Beneluksu, a jej produkcja została poszerzona o odzież męską, dziecięcą i sportową, odzież ciężką (np. płaszcze), a także wszelkiego rodzaju tekstylia (pościel, ręczniki, firany itd.). Firma przyjmuje też mniej typowe zlecenia – szyła m.in. maskotki, pokrowce na fotele czy wyściółki wózków dziecięcych. Jej kontrahentami są zachodnie firmy odzieżowe, ale także instytucje publiczne, takie jak poczta, policja czy wojsko, oraz hotele, dla których firma szyła odzież roboczą. W skład firmy wchodzi trzy spółki, zatrudniające łącznie ok. 45 pracowników. Każda z nich ma nieco inny profil działalności (odzież lekka i ciężka), innych odbiorców, pracowników i maszyny. Firma szyje zazwyczaj na podstawie projektu przekazanego przez zlecającego zarówno serie produktów, na ogół od 100 do 1000 sztuk, jak i pojedyncze sztuki (pierwowzory, wysyłane później do analizy). Jest to produkcja standardowa, w typowych rozmiarach.

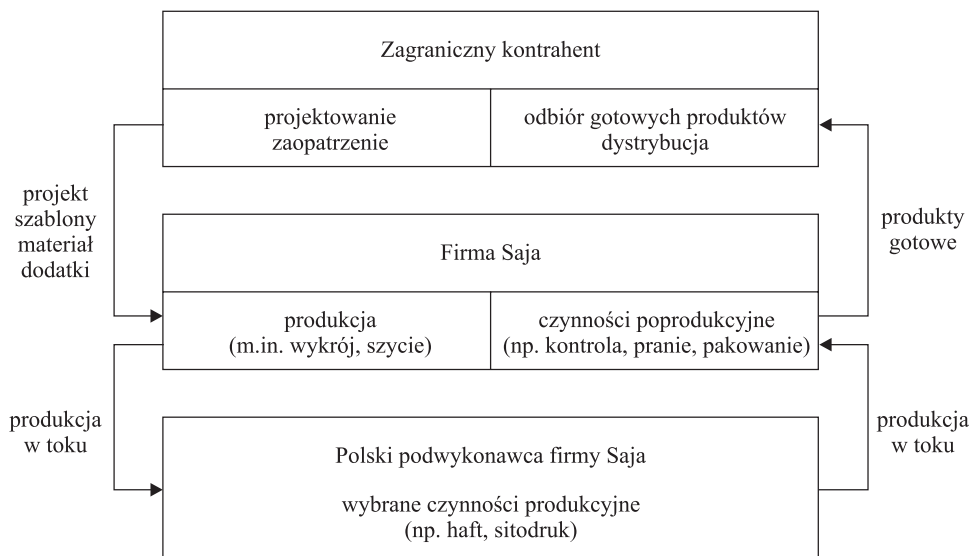
Kilka lat temu tendencja przenoszenia produkcji do krajów o niskich kosztach sprawiła, że wielu kontrahentów firmy przestało składać jej zamówienia, przenosząc produkcję z Polski do krajów o niskich kosztach, głównie do Chin. Jednak to właśnie względy jakościowe sprawiły, że od około roku firma zaczęła odzyskiwać starych klientów i pozyskiwać nowych. Zdarzało się bowiem, że odzież produkowana w krajach o niskich kosztach miała braki jakościowe, a wtedy dawny kontrahent zlecał wykonanie poprawek w chińskiej produkcji właśnie firmie Saja. Biorąc pod uwagę wszystkie czynniki, okazało się, że firmom zachodnim bardziej

² Przykład pochodzi z badań własnych przeprowadzonych w tej firmie we wrześniu 2017 r.

opłaca się ponieść większy koszt, szyjąc odzież w Polsce, lecz mieć wyższą jakość, mniej poprawek, a oprócz tego, z uwagi na położenie geograficzne firmy Saja, krótszy czas realizacji zlecenia (krótszy czas transportu) i w związku z tym większą możliwość dostosowania się do zmian zapotrzebowania. Powrót produkcji z krajów o niskich kosztach już od pewnego czasu jest zauważalną tendencją, a decyduje o tym właśnie jakość i względy logistyczne.

Typowy proces produkcyjno-logistyczny wygląda następująco. Kontrahenci zazwyczaj dostarczają swój projekt, materiały i dodatki (np. nici, guziki, zamki błyskawiczne, napy, tasiemki), organizują również transport (zarówno zaopatrzeniowy, jak i produktów gotowych). Wyjątek stanowi sytuacja, kiedy firma Saja spóźni się z produkcją – wtedy często musi organizować transport we własnym zakresie i pokrywać jego koszty. Przygotowaniem produkcji (szablony do wykroju) zajmuje się albo klient, albo zostaje to zlecone przez firmę Saja na zewnątrz. W firmie odbywa się główna część procesu produkcyjnego (wykrój i szycie), natomiast w razie potrzeby pewne prace (np. haft czy sitodruk) firma zleca podwykonawcom. Typowy schemat procesu produkcyjno-logistycznego, z podziałem na etapy wykonywane przez firmę Saja, zagranicznego kontrahenta i podwykonawców firmy, przedstawia rysunek 2.

Czas realizacji zlecenia trwa na ogół od 2 do 4 tygodni. Organizacja produkcji jest potokowa (ciąg produkcyjny), proces szycia jest podzielony na operacje,



Rysunek 2. Schemat podziału czynności produkcyjno-logistycznych w firmie Saja

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w firmie Saja.

każdy pracownik produkcji wykonuje inną operację, co umożliwia specjalizację pracowników i zwiększa ich wydajność.

Atuty firmy, pozwalające na osiągnięcie wysokiej **jakości wykonania**, to:

- pracownicy – wyselekcjonowani, z dużym doświadczeniem i umiejętnościami,
- dobre maszyny (np. stebnówki, overlocki, interlocki, maszyny krojce, maszyny specjalistyczne), co pozwala jednocześnie na wysoką jakość i zwiększenie szybkości szycia.

Jakość logistycznej obsługi klienta w firmie Saja związana jest z następującymi elementami:

- kompleksowość oferty, począwszy od fazy projektowej do dostawy gotowego produktu do klienta. Wprawdzie, jak przedstawiono na rysunku 2, zazwyczaj część z tych etapów wykonuje kontrahent, jednak w razie potrzeby firma jest w stanie zaoferować realizację całego procesu. Nie wszystkie usługi firma wykonuje we własnym zakresie, ale posiada sprawdzonych podwykonawców, którym zleca ich wykonanie. W ofercie firmy [www.saja.com.pl] jest więc m.in. tworzenie szablonów, przygotowywanie pierwowzorów, wykrój, szycie, haftowanie, sitodruk, konfekcjonowanie, pakowanie, pranie (chemiczne, zmiękczające, impregnujące itp.), a także zamawianie materiałów i dodatków produkcyjnych;

- duży potencjał produkcyjny, pozwalający na przyjmowanie stosunkowo dużych zleceń. Przy największych zleceniach firma ma możliwość zatrudnienia ok. 200 pracowników. Produkcja zlokalizowana jest w dwóch miejscach – w Stargardzie (cztery linie produkcyjne, powierzchnia 800 m² z możliwością wynajęcia dodatkowej powierzchni produkcyjnej lub magazynowej) i w Białogardzie (trzy linie produkcyjne, budynek o powierzchni 2500 m²). Oba obiekty posiadają duży plac manewrowy z rampą załadunkową, co ułatwia proces dostawy i odbioru towaru;

- dobra organizacja produkcji, oparta na specjalizacji pracowników i produkcji potokowej;

- lokalizacja dogodna dla klientów z Zachodniej Europy – w zachodniej części Polski, a także – co ułatwia procesy logistyczne – na obrzeżach miast, w niewielkiej odległości od drogi krajowej S3 (Stargard) i od drogi krajowej 6 (Białogard).

W firmie zdarzają się czasami błędy. Mimo że zazwyczaj kontrahenci są zadowoleni z jakości, to niekiedy mają miejsce reklamacje i towar wraca wtedy do poprawy. Innym mankamentem jest nie w pełni wykorzystany potencjał produkcyjny. Wprawdzie sprzyja to skróceniu czasu realizacji zlecenia, ale jednocześnie wpływa na zwiększenie kosztów jednostkowych produkcji. Natomiast niektóre problemy z jakością powstają z winy kontrahenta. Zdarzało się, że materiał dostarczony przez klienta był złej jakości, np. nie trzymał wymiarów, był zbyt ciągliwy.

Elementy znanych z literatury koncepcji zarządzania i logistyczno-produkcyjnych wpływające na jakość, stosowane w firmie Saja, są następujące:

- potokowa forma organizacji produkcji, co sprzyja efektywności i skracaniu czasu produkcji w przypadku długich serii produkcyjnych,
- specjalizacja pracowników, co wpływa zarówno na wydajność jak i jakość wykonania,
- outsourcing – przekazywanie stałym, sprawdzonym podwykonawcom tych elementów produkcji, których firma nie byłaby w stanie wykonać (np. haft, sitodruk), co wpływa na kompleksowość oferty, pozwalając jednocześnie zapewnić wysoką jakość czynności zleczanych na zewnątrz.

Strategia konkurencyjna firmy Saja (konkurowanie jakością wykonania i kompleksowością oferty) w połączeniu z dogodnym położeniem okazała się więc czynnikiem, który zadecydował o rozwoju firmy. Firma nie mogła bowiem konkurować z chińskimi firmami kosztami produkcji, jednak całkowity rachunek kosztów, z uwzględnieniem jakości wykonania i ewentualnych poprawek oraz kosztów i czasu transportu, przekonał zagranicznych kontrahentów do powrotu do współpracy z firmą Saja.

Wnioski

Między badanymi firmami istnieją pewne podobieństwa – obie są firmami z branży odzieżowej, zlokalizowane są w województwie zachodniopomorskim, obie konkurują jakością. Są między nimi również różnice – inny segment rynku, inna skala i organizacja produkcji, inne metody zarządzania. Dla firmy Keia główną przewagą konkurencyjną jest jakość – zarówno produktów (jakość wzoru i wykonania), jak i obsługi klienta. Z kolei firma Saja okazała się bardziej konkurencyjna niż producenci z krajów o niskich kosztach produkcji dzięki wyższej jakości wykonania, ale także korzystnej lokalizacji. Jej atutem jest też duży potencjał produkcyjny. Zostało to przedstawione w tabeli 1.

W przypadku obu badanych firm determinantą rozwoju była więc jakość. Widoczne są jednak również różnice, które wydają się wynikać nie tylko z podejmowanych przez kierownictwo decyzji czy z zewnętrznych uwarunkowań, ale – jak można przypuszczać – także z wielkości firmy. Keia jest zbyt małą firmą, żeby mogła z powodzeniem stosować strategię konkurencji cenowej, konkuruje więc jakością i to nie tylko wykonania, ale przede wszystkim projektu i obsługi. Taka strategia wymaga jednak bardzo dużej elastyczności w reagowaniu na potrzeby klientów. Keia jest elastyczna, w czym pomaga właśnie nieskomplikowana struktura organizacyjna w tak niedużej firmie. W firmie Saja tego typu elastyczność jest zauważalnie mniejsza, stosowane są za to efektywne metody produkcji.

Tabela 1. Porównanie firm odzieżowych Keia i Saja

| Dziedzina | Firma Keia | Firma Saja |
|-------------------------------------|---|---|
| Charakterystyka ogólna działalności | produkcja odzieży medycznej i ochronnej | produkcja odzieży i tekstyliów dla zagranicznych kontrahentów |
| Projektowanie | własne projekty; możliwość wykonania projektów klienta | projekty kontrahentów |
| Standardowość/unikalność produktów | unikalne i standardowe | głównie standardowe |
| Materiały i dodatki produkcyjne | zamawiane we własnym zakresie; kryterium wyboru dostawców – jakość | dostarczane przez kontrahentów |
| Wykrój i szycie | we własnym zakresie | we własnym zakresie |
| Typ produkcji | brak organizacji potokowej | produkcja potokowa |
| Podwykonawcy | stali, solidni (haft, sitodruk) | stali, solidni (haft, sitodruk) |
| Pracownicy | doświadczeni | doświadczeni |
| Potencjał produkcyjny | niewielki, dobrze wykorzystany | nadwyżka |
| Lokalizacja produkcji | Szczecin, w miejscu dogodnym dla wielu klientów (blisko Szpitala Klinicznego) | Stargard i Białogard – położenie dogodne dla kontrahentów z Europy Zachodniej |
| Dystrybucja | dowóz gotowych produktów głównie transportem własnym | odbiór gotowych produktów przez kontrahenta |
| Główna przewaga konkurencyjna | jakość wzoru, jakość wykonania, jakość obsługi klienta | jakość wykonania, duży potencjał produkcyjny, efektywne metody produkcji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w badanych firmach.

Literatura

<https://keia.com.pl>.

Kasiewicz S., 2002, *Zarządzanie w dobie globalizacji*, Warszawa: Difin.

Karaszewski R., 2005, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Toruń: Dom Organizatora.

Milewska B., 2015, Czynniki ludzki jako determinanta efektu trade-up w procesach produkcyjno-logistycznych, *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 8, 19-28.

Milewska B., 2017, *Strategiczne decyzje logistyczne – wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, *Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 12, 87-97.

Porter M.E., 1994, *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: MT Biznes.

Trocki M. (red.), 2013, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa: WN PWN.

www.saja.com.pl.

Quality as a Determinant of an Organization's Development Illustrated by the Example of Selected Garment Companies

Abstract. The quality of a product or service is an important factor in the development of a company. This aspect is exemplified by case studies of two small garment companies. The development of the first company, which manufactures mainly medical garments, has been enabled not only by the quality of design and production but also by virtue of outstanding service. The second company has used its production quality to win customers who used to place orders in low-cost countries. The two examples show that quality is an important and often decisive factor of competitiveness.

Keywords: quality of design, production quality, quality of customer service, trade-off, trade-up, garment industry

Сергій Циц

Хмельницька обласна рада
Юридичний відділ виконавчого апарату
e-mail: tsytss@ukr.net
tel. +380 963 391 613

Децентралізація влади – складова управлінської діяльності на території України: регіональний аспект

Анотація. У статті визначено причини реформування органів місцевого самоврядування. Виокремлено нормативно-правову базу децентралізації влади. Окреслено ризики, які можуть виникати у процесі децентралізації влади. На прикладі Хмельницької області проведено аналіз здійсненої роботи у сфері децентралізації та реформи місцевого самоврядування (прийняті рішення щодо добровільного об'єднання територіальних громад, проведення перших виборів депутатів місцевих рад та селищних/сільських голів у об'єднаних громадах тощо). Відображено практичні досягнення децентралізації влади на регіональному рівні, що доводять спроможність об'єднаних територіальних громад вирішувати самостійно питання місцевого значення і свою здатність нести відповідальність за прийняті рішення. Виділено проблемні питання у досліджуваній сфері, які нормативно та практично необхідно вирішувати. Сформовано висновок, що децентралізація влади має стати рушійною силою покращення територіальної організації влади, в основі якої лежатиме оновлена система адміністративно-територіального устрою, заснована на засадах збалансованого регіонального розвитку та відповідно спроможності територіальних громад.

Ключові слова: децентралізація влади, ризики децентралізації, об'єднані територіальні громади, проблеми децентралізації

1. Постановка проблеми у загальному вигляді

1 квітня 2014 року розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні¹.

¹ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> [доступ: 20.09.2017].

Прийняття зазначеного підзаконного нормативно-правового акту обумовлювалося рядом причин:

– функціонування місцевого самоврядування у більшості територіальних громад не забезпечувало створення та підтримки сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних публічних послуг на основі сталого розвитку дієздатної громади;

– диспропорції системи адміністративно-територіального устрою (розривність цілісної території адміністративно-територіальної одиниці, перебування територіальних громад сіл, селищ, міст у складі інших територіальних громад та на територіях інших адміністративно-територіальних одиниць, перебування окремих районів у юрисдикції міст) призводили та призводять до компетенційних спорів між органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади.

Одним із способів розв'язання сформованих проблем уряд виокремив децентралізацію влади (передачу повноважень та бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування).

2. Аналіз публікацій і досліджень, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми

Проблематика децентралізації висвітлюється у багатьох дослідженнях. У науковій літературі приділено увагу різним аспектам цього питання: визначенню сутності поняття, розгляду типу і форм децентралізації, досвіду зарубіжних країн, оцінюванню та формулюванню перспектив децентралізації в Україні. До дослідників, які розглядали різні аспекти децентралізації, належать А. Бондаренко, О. Дроздовська, О. Козич, М. Коряваць, К. Линьов, А. Матвієнко, В. Мельниченко, Р. Сметанін та інші.

Проте, не зважаючи на низку наукових розробок, питання децентралізації влади залишається досить актуальним та потребує досліджень в умовах реформ, особливо на регіональному рівні.

3. Формування цілей статті

Метою дослідження є здійснення загальної характеристики децентралізації влади на регіональному рівні як складової управлінської діяльності на території України

4. Виклад основного матеріалу

Децентралізація є однією з форм розвитку демократії, що дає змогу за збереження єдності держави та її інститутів, розширити місцеве самоврядування, активізувати населення для забезпечення власних потреб та інтересів, звузити сферу впливу держави на суспільство, замінюючи цей вплив механізмами саморегуляції, виробленими самим суспільством, зменшити витрати держави й платників податків на утримання держапарату [Скрипнюк 2015: 23].

Водночас, можна виокремити ризики, які можуть виникати у процесі децентралізації влади:

- послаблення державного контролю органів місцевого самоврядування за реалізацією повноважень, які будуть їм передані, що ускладнюється слабкістю інститутів громадянського суспільства;
- загострення проблем бюджетної системи в питанні фінансування повноважень органів місцевого самоврядування, загроза його зриву;
- зниження якості місцевого управління та легітимності прийнятих рішень, обумовлене низьким рівнем компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та недосконалістю системи добору депутатського корпусу;
- утвердження в областях ідей, претензій у сфері політичних інтересів, які суперечать загальнонаціональним інтересам (втрата балансу або перетягування повноважень між регіональним самоврядуванням та самоврядуванням територіальних громад)².

Тобто при здійсненні реформування місцевого самоврядування необхідно зважати на зазначені ризики та передбачати механізми послаблення та унеможливлення їх негативного впливу.

З часу незалежності України питання впровадження децентралізації влади постійно піднімалось, але політичної волі на це не вистачало. Активно розгорнувся цей процес у квітні 2014 року, коли Кабінетом Міністрів України було схвалено «Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади», якою передбачається визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад³.

² Г. Макаров, *Очікувані ризики у процесі децентралізації влади в Україні, Аналітична записка*, <http://www.niss.gov.ua/articles/1021/> [доступ: 20.09.2017].

³ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> [доступ: 20.09.2017].

Відповідно до «Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020», схваленої Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015, метою децентралізації влади є відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні, реалізація у повній мірі положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування⁴.

Звертаємо увагу, що на регіональному рівні органи влади разом з населенням активно підтримали впровадження заходів з децентралізації та реформи місцевого самоврядування.

Так, рішенням позачергової сесії Хмельницької обласної ради від 28 травня 2015 року №1-32/2015 схвалено проект перспективного плану формування територій громад Хмельницької області⁵. На території області планувалось утворення 54 спроможних об'єднаних територіальних громад (далі - ОТГ), у тому числі - 13 міських, які об'єднують території міст та прилеглих до міст сільських рад, та 41 селищну та сільські об'єднані громади. Після внесення змін, за фактом добровільного утворення, у проекті перспективного плану передбачено 57 ОТГ.

У серпні 2015 року на виконання вимог Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»⁶ в області утворено 24 об'єднані громади. У 22-х об'єднаних територіальних громадах 25 жовтня 2015 року відбулись перші вибори депутатів міських, селищних та сільських рад, а також голів громад.

Такі об'єднані територіальні громади пройшли реєстрацію, отримали прямі бюджетні розрахунки та мають певні фінансові преференції, передбачені Бюджетним кодексом України та Державним бюджетом України.

У 2016 році відбулись перші вибори депутатів місцевих рад та селищних/сільських голів у чотирьох об'єднаних громадах – Чемеровецькій селищній, Гуківській сільській Чемеровецького району, Судилківській та Ленковецькій сільських Шепетівського району.

Станом на 30 серпня 2017 року на території області утворено 26 об'єднаних територіальних громад загальною площею 8649 кв. км. (42% площі області), до яких увійшли 249 базових рад, 570 населених пунктів з населенням понад 342 тисячі осіб, що становить 26,4% від населення області.

За площею та кількістю місцевих рад, які увійшли до складу об'єднаних громад, Хмельницька область залишається лідером серед регіонів України.

⁴ <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [доступ: 20.09.2017].

⁵ <http://km-oblrada.gov.ua/rishennya-sesij/vi-sklikannya/tridcyat-druga-pozachergova-sesiya-28-05-2015> [доступ: 20.09.2017].

⁶ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19/print1503859988077304> [доступ: 20.09.2017].

Процес створення об'єднаних територіальних громад області не завершується.

Так, постановою ЦВК від 18 серпня 2017 року № 164 оголошено проведення перших місцевих виборів у семи територіальних громадах Хмельниччини, які відбудуться 29 жовтня 2017 року (вибори пройдуть у Городоцькій міській ОТГ, Слобідсько-Кульчієвецькій сільській ОТГ (Кам'янець-Подільський район), Антонінській селищній ОТГ (Красилівський район), Красилівській міській ОТГ, Олешинській сільській ОТГ (Хмельницький район), Солобковецькій сільській ОТГ (Ярмолинецький район), Грицевській ОТГ (Шепетівський район)⁷.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2015 року №924-р «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Хмельницької області», із врахуванням внесених у подальшому змін, затверджено перспективний план формування територій громад області, яким передбачено утворення 46 об'єднаних громад загальною площею 16,6 тис. кв. кілометрів⁸. Територія у 4 тис. кв. км. на даний час не віднесена до територій конкретних громад.

Новостворені громади взяли на себе відповідальність з управління, поновачення, ресурси і готові надавати якісні послуги в сфері освіти, охорони здоров'я, планування територій тощо.

Позитивна динаміка виконання місцевих бюджетів області за 2016-2017 роки на практиці підтверджує ефективність розпочатих реформ децентралізації фінансових ресурсів держави.

За 2016 рік до загального фонду доходів об'єднаних територіальних громад надійшло 555,6 млн. грн. податків, зборів та обов'язкових платежів (без врахування міжбюджетних трансфертів). Це – 15,5% у зведеному бюджеті області.

Об'єднаними територіальними громадами забезпечено виконання планових показників на 111,4 відсотка, понадпланово отримано 57 млн. гривень. Ріст доходів у співставних умовах до 2015 року склав 53,3% або 193,3 млн. гривень.

Враховуючи, що 60% податку на доходи фізичних осіб стало поступати до бюджетів об'єднаних територіальних громад, то даний податок зайняв значну питому вагу в їх загальних надходженнях – 49,3%. За 2016 рік надходження податку склали 273,7 млн. грн. або 112,1% до планових призначень на рік. Темп приросту склав 52,3% або 94 млн. гривень.

У січні – травні 2017 року до загального фонду місцевих бюджетів області надійшло 1798,7 млн. грн., що на 539,5 млн. грн. або на 42,8 відсотка

⁷ www.cvk.gov.ua/pls/acts/ShowCard?id=43364 [доступ: 20.09.2017].

⁸ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/924-2015-%D1%80/print1503855458214428> [доступ: 20.09.2017].

більше ніж у відповідному періоді минулого року. У тому числі, об'єднаними територіальними громадами досягнуто приріст в сумі 98,9 млн. грн. або 48,7 відсотка.

Отримання потужного фінансового ресурсу від держави у вигляді субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад в обсязі 216,37 млн. грн. у 2016 році сприяло реалізації в громадах низки важливих для її мешканців інфраструктурних проектів. Обсяг освоєння коштів склав 204,2 млн. грн., або 94,4% від загальної суми субвенції [2017].

Об'єднані територіальні громади довели свою спроможність вирішувати самостійно питання місцевого значення і свою здатність нести відповідальність за прийняті рішення.

Разом з тим, є ряд проблем у досліджуваній сфері, які нормативно та практично необхідно вирішувати:

- неузгодженість та відставання галузевих міністерств від поточних темпів децентралізації та їх реагування на виклики, які постають перед новоствореними громадами. Часто громади просто не в змозі відповісти на питання своїх членів: що буде з медичним обслуговуванням, освітою, соціальною допомогою, бо не отримують від міністерств чіткого бачення, а тим більше алгоритмів, стандартів чи механізмів реалізації секторальних реформ;

- кадровий голод;

- недосконалість діючого законодавства (зокрема, виведення відповідно до статті 64 Бюджетного кодексу України та законів України «Про Державний бюджет України на 2016 рік», «Про Державний бюджет на 2017 рік» місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад на прямі міжбюджетні відносини із Державним бюджетом забезпечило фактичну передачу повноважень та фінансового ресурсу районних рад відповідним радам об'єднаних територіальних громад. Однак, у свою чергу, зазначені процеси призвели до стану відсутності в районному бюджеті коштів на утримання районної ради та її виконавчого апарату (Хмельницька область: Старосинявська та Летицька районні ради);

- місцеві бюджети залишаються надто слабкими та залежними від центру, при цьому вони обмежені в частині їх формування. Є постійний дефіцит фінансових ресурсів, що унеможливує виконання делегованих державою повноважень. Надходжень до місцевого бюджету є низькими, а держава у свою чергу не в змозі виконати фінансові зобов'язання в частині делегованих повноважень;

- проблемою також залишаються земельні питання, оскільки землі, що знаходяться на території сільських рад не входять до населених пунктів, а тому не підпадають під юрисдикцію органів місцевого самоврядування;

- triumвірат влади, який призводить до конфліктних ситуацій (ОТГ, районна рада та районна державна адміністрація, приклад – Старосинявський район);
- стара система адміністративно-територіального устрою за радянським зразком має схему вертикального прийняття рішень.

5. Висновки

Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні є вихідною умовою для формування дієвих стимулів регіонального розвитку, успішного здійснення реформ на місцевому рівні. Саме децентралізація влади має стати рушійною силою покращення територіальної організації влади, в основі якої лежатиме оновлена система адміністративно-територіального устрою, заснована на засадах збалансованого регіонального розвитку та відповідно спроможності територіальних громад.

Тобто впровадження децентралізаційних процесів сприятиме створенню нової демократичної моделі управління в Україні.

Література

- Інформація про реалізацію Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» на території Хмельницької області, Поточний архів Хмельницької обласної ради, 2017.
- Макаров Г, *Очікувані ризики у процесі децентралізації влади в Україні. Аналітична записка*, www.niss.gov.ua/articles/1021/ [доступ: 20.09.2017].
- Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII, <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19/print1503859988077304> [доступ: 20.09.2017].
- Про затвердження перспективного плану формування територій громад Хмельницької області: розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2015 року № 924-р, <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/924-2015-%D1%80/print1503855458214428> [доступ: 20.09.2017].
- Про перші вибори депутатів сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад і відповідних сільських, селищних, міських голів 29 жовтня 2017 року: постанова ЦВК від 18 серпня 2017 року № 164, www.cvk.gov.ua/pls/acts/ShowCard?id=43364 [доступ: 20.09.2017].
- Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015, <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [доступ: 20.09.2017].
- Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333, <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> [доступ: 20.09.2017].
- Проект перспективного плану формування територій громад Хмельницької області: рішення позачергової сесії Хмельницької обласної ради від 28 травня 2015 року № 1-32/2015,

<http://km-oblrada.gov.ua/rishennya-sesij/vi-sklikannya/tridcyat-druga-pozachergova-sesiya-28-05-2015/> [доступ: 20.09.2017].

Скрипнюк О., 2015, Децентралізація влади як чинник забезпечення стабільності конституційного ладу: теорія й практика, *Віче: громадсько-політичний і теоретичний журнал*, 12, 22-24.

Decentralization of Power as a Component of Administrative Activity in Ukraine – a Regional Perspective

Abstract. The article analyses reasons for reforming self-government bodies. The author begins by presenting the normative-legal base of decentralization and then identifies risks associated with this process. The problem is illustrated with the example of the Khmelnytskyi oblast, where various decentralization measures have been taken including some attempts to reform self-government (decisions concerning the voluntary association of territorial communities, the first choice of deputies of local councils and village / village heads in united communities, etc.). The author shows practical achievements of decentralization at the regional level, demonstrating the ability of united territorial communities to independently solve issues of local importance and their ability to be responsible for decisions made. Some problem issues are also highlighted, which have to be solved at the normative and practical level. The conclusion is that decentralization should become the driving force for improving the territorial organization of power, leading to a reformed administrative-territorial system based on the principles of balanced regional development and the capacity of territorial communities.

Keywords: decentralization of power, risks of decentralization, united territorial communities, problems of decentralization

Inna Shorobura

Khmelnyskyi
Humanitarian-Pedagogical Academy
Department of Pedagogics
e-mail: shorobura@gmail.com
tel. +380 382 795 355

Olesya Dolynska

Taras Shevchenko
National University of Kyiv
Department of Social and Economic Geography
e-mail: Olesyadolinska@ukr.net
tel. +380 382 794 230

Development of Tourism in Khmelnytsky Region

Abstract. Tourism fosters the democratization of society by raising people's cultural level and improving their health, and it contributes to the social and economic development of regions and the country as a whole. In the Khmelnytsky region there are 33 recreational facilities with almost 4 thousand places. They include 9 sanatoria, 3 sanatorium-dispensaries, 10 recreation centres, 11 health camps for children, 35 hotels for 2 thousand places. In the region there are 120 wildlife sanctuaries, 158 nature monuments, 35 monuments of landscape architecture, 17 nature reserves, and also the National Nature Park "Podilsky Tovtry," the largest one in Europe. The tourism development program in the Khmelnytsky region for 2013-2015 was developed in accordance with the requirements of the Law of Ukraine on Tourism, the Strategy of regional development of the Khmelnytsky region for 2011-2020, and the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 6, 2008, No.1088-p. approving the tourism development and resorts strategy.

Keywords: tourism, Khmelnytsky region, development

1. Presentation of the problem

The development of tourism industry is based on the use of tourism resources as the basis for the formation of tourism product. Tourist resources are considered to be things that can be used in a particular region to organize tourism and attract tourists. The Law of Ukraine on Tourism outlines tourism resources as a set of natural and climatic, recreational, historical and cultural, cognitive, social and domestic resources of the territory, which satisfy various needs of a tourist.

The effective use of tourism and recreational potential of the region primarily requires that a comprehensive assessment of all its components should be carried out. In the scientific literature, several approaches to the classification of tourist resources have been formed [Bazhenova 2013].

Tourism promotes democratization of the society, raising cultural level of people, improving health of the population, contributes to the social and economic development of the regions and the country as a whole. It helps to increase the flow of financial resources, the growth of demand for goods and services, in particular, for local products.

2. Analysis of recent research

The research in this area is extremely active by a large number of scientists: O. Beidyk, M. Birzhakov, M. Zhukova, M. Kabushkin, V. Kvartalnov, V. Kifiak, A. Lyubitseva, M. Malskaya, T. Sokol, V. Khudo, V. Tsybukh, I. Shkola and others.

3. The main material of the research

In the region there are 33 recreational facilities for almost 4 thousand places. Among them: 9 sanatoriums, 3 sanatorium-dispensaries, 10 recreation centres, 11 health camps for children, 35 hotels for 2 thousand places. On the territory of the region there are 120 preserves, 158 nature monuments, 35 monuments of landscape architecture, 17 nature reserves, and also National Nature Park “Podilsky Tovtry”, the largest in Europe [Prohramma rozvytku turyzmu 2013]. A large number of nature monuments, state reserves, historical and cultural monuments, and a well-developed transport network are concentrated on the territory of Khmelnytsky region. The most attracted by tourists is the National Nature Park “Podilsky Tovtry” with an area of 261 thousand hectares. There are 60 plant species and 80 species of birds, animals and insects stored in the Red Data Book of Ukraine. The flora of the park makes up one third of the total national parks of Ukraine, and the fauna is one-fifth of the fauna of our country. On the territory of the National Nature Park “Podilsky Tovtry” there is one of the most beautiful karst caves “Atlantis”. The prominent nature sites of interest are “Karmelyukova Gora,” “Panovetsky Dacha,” “Manivetska Dacha,” Mikhailovsky Park and Kamianets-Podilsky Botanical Garden. In the south of the park there is one of the most popular tourist attractions – the city of Kamianets-Podilsky; on its ground the National Historical and Architectural Reserve “Kamianets” was created. There are 168 architectural monuments, including a complex of fortress structures [Malska, Khudo & Tsybukh 2004].

It should be noted that the number of historical, cultural and architectural monuments in the region included in the State Register is 3362 units, including the National Historical and Architectural Reserve “Kamianets,” state historical and cultural reserves “Mezhibiz” and “Samchyky.”

Today in the region there are 76 agro-villages. The largest number of them is located in Kamianets-Podilsky, Nova Ushytsia, Chemerivtsi and Shepetivka districts. Agro-habitats of the region can receive 929 people at a time.

Nine mineral treatment water deposits were explored in Khmelnytsky region. On the basis of one of the largest reserves of mineral treatment water such as “Naftusya” (Zbruchansky deposit), the state resort “Sataniv” was founded. Clinical investigations of the institutes have shown that the therapeutic efficacy of Zbruchanska mineral water is 4-5 times higher than Truskavets’ “Naftusya.”

According to the register of the State Agency of Ukraine for Tourism and Resorts on the territory of the region there are 155 tourism enterprises: 10 tour operators and 145 travel agents, their number is increasing annually.

The tourism development program in Khmelnytsky region for 2013-2015 was developed in accordance with the requirements of the Law of Ukraine on Tourism, the Strategy of regional development of Khmelnytsky region for 2011-2020, and the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated of August 6, 2008, No.1088-p. on approval of the tourism development and resorts strategy. The priority tasks of the Program are the formation of a competitive regional tourist product, first of all, inventory of resources attractive for use in the field of tourism, their certification and entry in the register; formation of the regional network of tourist routes; promotion of infrastructure development; information support for development of new and available competitive tourism products (production of printed materials, participation in exhibition events, organization of press tours, etc.).

The program is intended to become the conceptual base of the long-term development of tourism in the region as a highly profitable branch of the economy, to increase the level of tourist infrastructure and attractiveness of Khmelnytsky region as a region with the modern hospitality industry of Western Ukraine.

The purpose of the program is to implement measures aimed at developing the tourist industry of the region, creating a competitive tourist product both in the national and international markets, capable to satisfy as far as possible the tourist needs of the inhabitants of the region and its guests; establishment and development of material and technical base and modern tourism infrastructure, favourable conditions for attraction of investments, effective use of natural, historical, cultural and tourist-recreational potential, providing conditions for full functioning of tourism activity subjects; improvement of the quality and range of tourist services, expansion of the network of tourist-excursion routes, implementation of system advertising and informational activity, support of inbound and domestic tourism, in particular, rural, improvement of personnel supply of the industry.

The strategy of the development of tourism and health resorts of Khmelnytsky region is an integral component of the regional development strategy of Khmelnytsky region for 2011-2020, affirmed by the resolution of the regional Council of August 18, 2011 No.24-4/2011. The program foresees the realization of a set of measures aimed at improving the tourism management system, creating conditions for the implementation of investment projects, increasing the volume of tourist services through expanding inbound and domestic tourism, improving the quality and expanding the range of tourist services, improving the use of recreational resources and objects of historical and cultural heritage, improvement of transport services, production of high-quality advertising products.

Arisen tasks can be solved by introduction of modern methods of advertising and presentation activities; increasing of efficiency of the usage of recreational resources and objects of historical and cultural heritage; creation of modern road infrastructure on the main tourist routes; reconstruction and modernization of sanatorium-resort, recreation and tourism establishments; improving the quality and expanding the range of tourist services; organization of excursion and tourist-recreational work among all age groups of the population of the region, especially children, teenagers and youth; introduction of new tourist routes and thematic excursion programs; preparation and production of high-quality advertising products and souvenirs. The priority tasks of the Program are improvement of the system of administrative and legal regulation of the tourism industry; audit of available tourist resources; improvement of the market of excursion services of the region; extension of the network of tourist-excursion routes of the region; support of promising for the field of tourism; organization of conditions for additional employment of the population; creation of tourist objects on the basis of cultural heritage monuments; modernization of road infrastructure; service of tourists; usage of objects and territories of the nature reserve fund for use in the tourism sector; popularization of the tourist-recreational potential of the region; representation of offers of tourist and recreational area of the region; support of the tourist image of the region; informational support of the tourist industry of the region; support of active types of tourism; raising the professional level of tourism industry workers and exchanging experience; providing safe conditions for tourists to stay [Prohramma rozvytku turyzmu 2013].

Among other important factors that restrain the development of the tourism industry and belong to the marketing component of the tourism policy, the insufficient development of the information infrastructure of the tourism business that does not allow domestic and foreign tourists to promptly receive useful information about tourist and recreational opportunities in Ukraine, to book in advance and reserve tourist services. Tourist policy is the practice of introducing a scientifically grounded concept of tourism development in the country that has in its aims the development of the tourism industry, which, in its quantitative and qualitative

parameters, would satisfy the needs of the domestic market and operate with its own competitive tourism products at the international market.

It should be mentioned that tourism policy is a system of methods of influence and measures of socio-economic, legal, foreign policy, cultural and other nature, which are carried out by the state authorities, state and private organizations, associations and institutions, which are responsible for tourism activity, with the purpose of regulation and coordination of tourism industry, formation of conditions for its development. It is important that the purpose of the state tourism policy is to combine state and business interests and direct efforts to meet the tourist needs of the population and the effective development of the tourist industry. For realization of the tourist policy the state creates necessary conditions for legal, organizational and economic, informational and marketing support for activities of the subjects of the tourist market.

However, political and economic instability in the state, low ecological safety and insignificance of the state tourism policy are one of the reasons that have slowed down the development of the tourism industry in Ukraine in recent years.

About Ukraine and its tourist and recreational potential is little known by foreign consumers, because of the lack of financial support of the state and the lack of an integrated approach to the promotion of domestic tourism products in the world market of tourist services.

Today the importance of regional tourism policy is particularly important. Khmelnytsky region is one of the regions of long-term development of tourism in our country. This is due to the favourable features of its geographical location, favourable climate, the richness of natural resources, historical and cultural and tourist and recreational potential. The main tasks of tourism development in Khmelnytsky region are the formation of a tourist and recreational complex that would satisfy the needs of the population in sanatorium and spa treatment, recreation and tourism.¹

At the national level, tourism is considered to be an activity that creates the economic basis for business activity through the development of trade, other business activities involved in the manufacture of tourism products. Tourism contributes to the expansion and diversification (territorial and assortment) of the application of labour, as well as to attract investments and increase the profitability of local budgets, acts as a means of maintaining the competitiveness of the territories, which helps to preserve the settlement network. Historical and cultural heritage is preserved, the image of the territory increases due to its infrastructure construction, and on this basis the standard of living of the local population is improved [Kopylova & Bazhenova 2015].

¹ <http://tourism-book.com/books/book-42/chapter-1451/> [access: 20.05.2017].

For increasing the role of tourism, it is necessary to strengthen its marketing component by means of the following measures: definition of the most attractive tourist-recreational offers for tourists through marketing research of the tourist market; conducting regional fairs, conferences, seminars, presentations devoted to the problems of tourism business development; the development of new tourist routes of international importance, taking into account the existing tourist resources of the region and the tourists' interests; presentation of new tours at the international tourist exhibitions and submission of commercial offers to the leading tour operators; creation of regional information infrastructure for tourist industry (including website and electronic resource books), as well as creation or restoration of technical, information and service conditions at the level of international standards; active use of PR tools to create an attractive image of the region as a tourist region by the state authorities and business representatives [Shkola 2007].

The introduction of new excursion routes, the search for effective forms of combination of different types of tourism (for example, environmental tourism with nature-cognitive, rural and hunting tourism) will contribute to the further development of tourism in Khmelnytsky region.

To form a positive perception of Khmelnytsky region as an attractive tourist region significant marketing efforts are needed to improve the information support system, to deepen marketing researches in the field of tourism, to stimulate the development of tourism infrastructure by attracting domestic and foreign investments for reconstruction, construction of tourist objects.

In our opinion, the development of tourism infrastructure in Khmelnytsky region is carried out without taking into account the internal market assessment of the tourist services consumer. The place marketing requires, first of all, the specification of target groups, for which the tourist product is intended for. With the information on age, gender, family status of a potential domestic tourist, their tastes, favourite season, etc., an entrepreneur will be able to determine which type of tourism is the most promising [Bazhenova 2013].

4. Perspectives for further researches in this sphere

Khmelnytsky region has huge natural resources for the dynamic development of tourism and recreation. As you know, the natural resource potential of a particular territory forms a combination of its natural conditions and resources. By the level of providing lands for recreational purposes, Khmelnytsky region ranks first in the country [Cherchyk 2008], while natural recreational resources come second in the structure of its natural and recreational potential [Tanasychuk 2014]. However, today the recreational potential of the region is not used enough, which is

explained by the peculiarities of regional management and the weak promotion of the region for the needs of tourism and recreation.

The introduction of new excursion routes, the search for effective forms of combination of different types of tourism will contribute to the further development of tourism in Khmelnytsky region. To form a positive perception of Khmelnytsky region as an attractive tourist region, significant marketing efforts are needed to improve the information support system, to deepen marketing researches in the field of tourism, to stimulate the development of tourism infrastructure by attracting domestic and foreign investments for reconstruction, construction of tourist objects.²

Based on the world experience, we can state that the development of tourist industry in Khmelnytsky region is possible due to the combination of recreational resources, rich historical-architectural and cultural heritage with well-developed tourist infrastructure and corresponding social and economic conditions.

References

- Bazhenova S.E., 2013, Suchasnyi stan turystychnoi haluzi v Khmelnytskii oblasti, *Newsletter of Kamianets-Podilskyi I. Ohienko National University. Ekonomichni nauky*, 8, 314-315.
- Cherchuk L.M., 2008, Otsinka suchasnoho stanu ta perspektyv rozvytku rekreatsiinoho pryrodokorystuvannia v Ukraini, *Aktualni problemy ekonomiky*, 6, 180-186.
- Humeniuk O.V., 2014, Rozvytok turyzmu v Khmelnytskii oblasti yak skladova kharakterystyka mizhnarodnoho biznesu rehionu, in O.V. Humeniuk, *Aktualni problemy rozvytku rekreatsiinoho biznesu v Ukraini ta pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti*.
<http://tourism-book.com/books/book-42/chapter-1451/> [access: 20.05.2017].
- Kopylova S.A., Bazhenova S.E., 2015, *Khmelnychchyna turystychna: istoriko-kulturni, pryrodno-heohrafichni ta ekonomichni aspekty rozvytku*, Kamianets-Podilsky: Kamianets-Podilsky Ivan Ohienko National University.
- Kostiuk O.M., *Turystychni resursy i rozrobka turu Khmelnytskoiu oblasti*, <http://tourism-book.com/books/book-42/chapter-1451/> [access: 20.05.2017].
- Malska M.Y., Khudo V.V., Tsybukh V.I., 2004, *Osnovy turystychnoho biznesu: Study guide*, Kyev: Tsentr navchalnoi literatury.
- Prohramma rozvytku turyzmu u Khmelnytskii oblasti na 2013-2015 roky. Approved by the Decision of the Regional Council of June 19, 2013.
- Shkola I.M., 2007, *Rozvytok turystychnoho biznesu rehionu: study guide*, Chernivtsi: Knyhy – XXI.
- Tanasiychuk O.Y., 2014, Osoblyvosti pryrodnoi skladovoi rekreatsiinoho kompleksu Khmelnychchyny, *Geopolitika i ekogeodinamika regionov*, 10(2), 790-798.

Розвиток туризму хмельницької області

Анотація. Туризм сприяє демократизації суспільства, підвищенню культурного рівня людей, поліпшенню здоров'я населення, вносить свій вклад у соціально-економічний розвиток регіонів і країни в цілому. Хмельницька область асоціюється у туристичній сфері України

² O.M. Kostiuk, *Turystychni resursy i rozrobka turu Khmelnytskoiu oblasti*, <http://tourism-book.com/books/book-42/chapter-1451/> [access: 20.05.2017].

як центр інноваційних видів туризму і є однією з найбільш потенційно-привабливих у плані туризму. В області працюють 33 оздоровчих заклади майже на 4 тис. місць. З них: 9 санаторіїв, 3 санаторіїв-профілакторіїв, 10 баз відпочинку, 11 оздоровчих таборів для дітей, 35 готелів на 2 тис. місць. На території області знаходиться 120 заказників, 158 пам'яток природи, 35 пам'яток садово-паркового мистецтва, 17 заповідних урочищ, а також найбільший у Європі Національний природний парк «Подільські Товтри».

Ключові слова: туризм, Хмельницька область, розвиток

**Spoleczeństwo wiedzy
na drodze postępu i rozwoju systemu edukacji**

Марія Бойко

Тернопільський національний педагогічний університет ім. Володимира Гнатюка
Кафедра педагогіки і методики початкової та дошкільної освіти
e-mail: mariyaboymodek@gmail.com
tel. +380 673 522 032

Моніторинг в системі управління якістю освіти в педагогічному університеті

Анотація. У статті «моніторинг» визначено як педагогічну та управлінську категорію, його розглянуто як процес, систему та технологію. Розкрито суть та особливості моніторингу в управлінні якістю освіти в педагогічному університеті. Охарактеризовано його основні напрями, функції та види (освітній, педагогічний, професіографічний) в освітньому процесі вищої школи, акцентовано увагу на управлінських компонентах. Окреслено реалізацію завдань моніторингу на кафедральному, факультетському, університетському рівнях.

Ключові слова: моніторинг, якість освіти, освітній процес, фахівець, професійна підготовка

1. Постановка проблеми у загальному вигляді

У процесі інтеграції України в європейський освітній простір завдання, поставлені перед вищими педагогічними навчальними закладами, вимагають якісних змін в управлінні всіма ланками системи освіти, пошуку оптимальних індикаторів ефективності навчально-виховного процесу. За сучасних умов визріла об'єктивна необхідність створення адекватної завданням освітньої галузі системи аналізу й прогнозування, яка дозволить відстежувати освітні процеси в динаміці та взаємозв'язку. У цьому контексті особливої значущості набуває моніторинг, сутність якого полягає в синхронізації процесів спостереження, замірювання, отримання нових знань про стан об'єкта з подальшим моделюванням, прогнозуванням та прийняттям відповідного управлінського рішення. Від якості організації моніторингу

залежить удосконалення освітньої діяльності навчального закладу, якій були б властиві гнучкість, демократизм, мобільність, здатність до самоорганізації.

2. Аналіз публікацій і досліджень, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми

Дослідженню проблеми моніторингу, розвиток якого розпочався на початку ХХ століття, присвячено праці багатьох учених. Сутність, особливості освітнього моніторингу, його компоненти, засоби впровадження описано в працях З. Абасова, М. Аузіної, В. Беспалько, Б. Бітінас, О. Вороніна, Г. Голуб, Ю. Дмитрієва, Е. Зеєра, В. Зубко, К. Кайданова, В. Кальней, В. Копелева, А. Майорова, Д. Матроса, М. Мельникова, Г. Пальм, І. Підласого, В. Селіверстова, А. Тайджемана, Н. Форменка, Г. Цехмістрової, В. Циби, С. Шишова та інших учених.

У працях Т. Волобуєвої, Л. Генденштейна, О. Касьянкової, Т. Лукіної, А. Майорова, П. Семиволос, А. Севрук, З. Рябової, Е. Юніної проаналізовано моніторинг якості освіти в загальноосвітній школі; надбання М. Загірняка – аналіз моніторингу як науково-практичного феномену в освіті, а також питання моніторингу як форми пізнавальної діяльності; праці А. Дахіна присвячено моніторингу успішності та ефективності навчальної роботи.

Моніторинг діяльності суб'єктів та об'єктів освітнього процесу досліджують Г. Єльнікова і П. Матвієнко, С. Подмазін розглядає загальні питання педагогічного моніторингу. Концептуальні основи моніторингу виховання розкрито в наукових розвідках О. Бикова. О. Коберник вивчає педагогічний моніторинг як складник управління виховним процесом. Різні аспекти формування особистості педагога та питання вдосконалення підготовки фахівців у вищих педагогічних закладах висвітлено у працях О. Абдулліної, Л. Кондрашової, Н. Кузьміної, В. Кузя, О. Мороза, Н. Половникової, В. Семиченко, В. Слатьоніна, Г. Троцько, Н. Хміль, О. Щербакова та ін.

Аналіз останніх досліджень, вивчення досвіду практики сучасних вищих педагогічних навчальних закладів засвідчує існування таких суперечностей:

- між потребою отримання та узагальнення інформації щодо стану освітньої системи вищого навчального закладу, процесів, які в ньому відбуваються, та відсутністю центру її отримання й обробки;

- між необхідністю отримання інформації щодо результативності функціонування освітньої системи та відсутністю технологій здійснення її моніторингу;

- між потребою оперативної інформації щодо ефективності впровадження інноваційних технологій, які сприяють формуванню професійних

якостей майбутніх фахівців, і недосконалою організацією системи моніторингу якості підготовки. Зазначені суперечності зумовлюють актуальність дослідження.

3. Формулювання цілей статті

Мета статті – розкрити зміст, завдання та особливості моніторингу в системі управління якістю освіти в педагогічному університеті.

4. Виклад основного матеріалу

Побудову ефективної системи освітнього моніторингу як складника забезпечення якості вищої освіти за значущістю і нагальністю можна поставити в один ряд з проблемами реформування системи фінансування в освіті та побудови ефективної системи ухвалення управлінських рішень. Ці процеси тісно пов'язані між собою і зумовлюють один одного: побудова нової системи фінансування вищої освіти закономірно передбачає моніторинг якості освіти. Перехід від тотального державного контролю в системі вищої освіти до незалежного освітнього моніторингу залишається одним із найактуальніших завдань реформування освіти.

Моніторинг якості освіти у педагогічному університеті має на меті: 1) розробку комплексу показників, що забезпечують цілісне уявлення про стан освітнього процесу, про якісні й кількісні зміни в ньому; 2) систематизацію інформації про стан підготовки фахівця; 3) забезпечення регулярного й наочного представлення інформації про процеси, що відбуваються у вищій; 4) інформаційне забезпечення аналізу й прогнозування стану й розвитку освітнього процесу, вироблення управлінських рішень.

Необхідно зазначити, що одним із завдань моніторингу є запобігання негативним чинникам, які стоять на заваді ефективного функціонування об'єкта управління. Йдеться не про констатацію таких загроз, а унеможливлення їх виникнення. Тому моніторинг дає можливість запобігти або мінімізувати можливий деструктивний розвиток подій.

Створення інформаційних умов для формування цілісного уявлення про стан освітнього процесу, про якісні й кількісні зміни в ньому є основною метою моніторингу якості освіти у вищому навчальному закладі. Ця потреба природно виникає на певному етапі еволюції освітньої системи, її реалізація неможлива без створення належних умов, наявності інтелектуальних, фінансових і матеріально-технічних можливостей освітнього процесу та його структурних компонентів. Велике значення має усвідомлення суб'єктами цієї системи доцільності розробки реалістичної моделі моніторингу, спря-

мованого на головні складники педагогічного процесу навчального закладу і має статус дослідження, а не емпіричного збору матеріалів. Він характеризується комплексністю, системністю і є основою для програми розвитку закладу.

У теорії соціального управління моніторинг розглядають як одну з найважливіших самостійних ланок в управлінському циклі. У межах моніторингу виявляють та оцінюють педагогічні дії. Завдяки цьому забезпечується зворотний зв'язок, що вказує на відповідність між фактичними результатами діяльності педагогічної системи та її кінцевими цілями. Головне – правильно оцінити ступінь, напрям і причини відхилень [Байдацька 2007: 14-19].

Обсяг поняття освітнього моніторингу найбільш вичерпно, на наш погляд, визначив О. Майоров: “Моніторинг в освіті – це система збору, обробки, зберігання і поширення інформації про освітню систему або окремі її елементи, яка зорієнтована на інформаційне забезпечення управління, дозволяє робити висновки про стан об'єкта у будь-який момент часу і дає прогноз його розвитку” [Майоров 2005: 85]. Наведена дефініція конкретизується в окремих освітніх підсистемах шляхом уточнення предмету моніторингу.

За своєю внутрішньою будовою моніторинг поєднує три важливі управлінські компоненти: аналіз, оцінку й прогнозування процесів в освіті; збір і обробку інформації з метою підготовки рекомендацій щодо розвитку досліджуваних процесів і внесення необхідних корективів. Він ґрунтується на цих компонентах, але не заміняє жоден з них, оскільки не може бути ні контролем, ні експертизою тощо. Без функціонування в навчальному закладі всіх цих напрямків діяльності організація моніторингу неможлива.

Моніторинг в освіті – категорія педагогічна й управлінська, оскільки він не копіює загальні положення теорії інформації, а переводить їх на мову педагогіки, психології та управління. Соціальна сутність освітнього моніторингу визначається тим, що саме він служить головним засобом контролю й обліку змісту освіти у процесі становлення майбутнього фахівця. У дослідженні розглядаємо моніторинг як процес, систему та технологію, відповідно:

– моніторинг – це циклічний процес порівняння, зіставлення, оцінювання чинного стану системи із очікуваним (еталоном, стандартом, бажаною моделлю освітнього процесу) та прийняття на цій основі управлінського рішення щодо поточного коригування структури освітніх процесів, що в ній відбуваються;

– моніторинг – це інформаційна система, яка постійно поповнюється завдяки безперервності відстеження якості освітніх послуг як об'єкта управління за чіткими параметрами та критеріями, що обов'язково передбачає поточний контроль, оцінку, корекцію стану об'єкта з метою прийняття опе-

ративного управлінського рішення та прогнозування напрямів подальшого розвитку з урахуванням рефлексивного ставлення всіх учасників педагогічного процесу;

– моніторинг є сукупністю певних етапів та відповідних засобів: розробка еталону системи, критеріїв та показників оцінювання її стану, зіставлення еталонної освітньої системи з реальною, обґрунтування моделі освітньої системи ВНЗ, вивчення процесу її розвитку, коригування.

Отже, моніторинг освіти розглядається як дослідження, за результатами якого органи управління приймають певні рішення щодо розвитку освітніх послуг. У педагогічному університеті ми розуміємо моніторинг як інформаційну систему, яка постійно оновлюється і поповнюється на основі безперервної діагностики стану і динаміки розвитку основних компонентів якості освіти, сукупність визначених критеріїв з метою прийняття управлінських рішень та коригування її ефективності на основі аналізу зібраної інформації та прогнозування подальшого розвитку досліджуваних процесів.

Важливою умовою ефективності моніторингу є відповідність між процедурами його проведення та вимогами до культури оцінювання, яка полягає у:

- наявності чітких критеріїв оцінювання;
- розробленості алгоритму оцінювання;
- наявності кваліфікованих експертів;
- доречних формах фіксування інформації під час моніторингу;
- урахуванні часових характеристик оцінювання;
- зв'язку оцінювання із системою прийняття управлінських рішень.

Моніторинг забезпечує опосередкований та безпосередній вплив на якість освіти. Опосередкований – пов'язаний з тим, що моніторинг забезпечує управління інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, а безпосередній вплив здійснюють самі рішення. Безпосередній вплив забезпечують моніторингові процедури. Так наприклад, якщо систематично проводиться оцінювання студентами організації навчального процесу, діяльності викладачів, то сам факт здійснення моніторингових процедур забезпечує управлінський вплив. Викладачі починають коригувати свою діяльність відповідно до критеріїв, за якими вони оцінюються. Характерною рисою моніторингу є синхронність процесів спостереження і вимірювання, систематичне збирання фактів протягом визначеного проміжку часу.

Розглянуті особливості моніторингу, його місце в управлінській діяльності дозволяють визначити основні напрямки моніторингової діяльності у педагогічному університеті (за Є. Хриковим):

- моніторинг контексту освітнього процесу;
- моніторинг ресурсів освітнього процесу;
- моніторинг перебігу освітнього процесу;
- моніторинг результатів освітнього процесу.

Моніторинг контексту освітнього процесу передбачає відстеження головних соціальних чинників, які впливають на функціонування навчального закладу. До них належать: наявність соціальних та індивідуальних потреб у підготовці фахівців тієї чи іншої спеціальності, обсяги їх підготовки в регіоні, а іноді – в країні, вартість навчання в інших навчальних закладах, можливості для працевлаштування випускників тощо.

Головними об'єктами моніторингу є якість змісту освіти (перебіг процесу), виконання навчальних планів (перебіг процесу); якість діяльності викладачів (перебіг процесу); якість управління (перебіг процесу); якість матеріально-технічного забезпечення (ресурси процесу); якість засвоєння навчальних дисциплін (результати процесу); сформованість особистих якостей у випускників (результати процесу); професійна діяльність випускників (результати процесу)¹.

Моніторинг, що використовується в освіті, має кілька видів: педагогічний, освітній, професіографічний. Освітній моніторинг – це система організації збору, збереження, обробки й поширення інформації про діяльність педагогічної системи, що забезпечує безперервне спостереження за її станом та прогнозування її розвитку. Педагогічний моніторинг дає можливість здійснити аналіз, діагностику, прогнозування й проектування дидактичних процесів, взаємодію його суб'єктів. Професіографічний моніторинг – процес безперервного науково обґрунтованого, діагностико-прогностичного, планового спостереження за станом і розвитком педагогічного процесу підготовки фахівця з метою найбільш оптимального вибору освітніх завдань, а також шляхів їх розв'язання. Управління процесом освіти в навчальному закладі засноване на вивченні його перебігу. Для цього служить система освітнього моніторингу – постійного відстеження ходу освітнього процесу з метою виявлення й оцінювання його проміжних результатів, факторів, а також прийняття рішень щодо його регулювання й коригування.

Для управління освітнім процесом необхідно мати систему отримання інформації про його результативність – відхилення або динаміку. Моніторинг не обмежується виявленням відхилень від певних норм (стандартів). Освітній моніторинг допускає оцінювання самих норм. А це означає, що моніторинг може бути механізмом корегування освітніх і управлінських цілей та шляхів їх досягнення [Зінченко 2012].

Для розуміння сутності моніторингу в системі вищої педагогічної освіти важливим є визначення його основних функцій. Функція – це елемент системи, спрямований на досягнення певного ефекту [Литньова 2015: 150-153].

¹ Є.М. Хриков, *Теоретико-методологічні засади моніторингу професійної підготовки*, www.profosvita.org.ua/ru/career/articles/2.html [доступ: 10.09.2017].

Дослідниця О. Касьянова виділяє такі функції моніторингу:

- інформаційну (передбачає з'ясування результативності освітнього процесу, отримання інформації про стан об'єкта, забезпечення зворотного зв'язку та аналіз на цій основі ефективності навчання);
 - діагностичну (моніторинг фіксує ефективність освіти в навчальному закладі, тому, аналізуючи результати моніторингової оцінки, можна підібрати оптимальні методи й прийоми індивідуального впливу на кожного студента);
 - системоутворювальну (вимога науковості до будь-якого дослідження передбачає організацію й здійснення моніторингу, основним завданням якого є відстеження стану і розвитку навчального процесу у вищому навчальному закладі з метою його коригування та оптимального вибору мети, завдань і способів їх виконання на основі системного підходу);
 - коригувальну (спрямованість моніторингу на особливості поточних процесів передбачає виявлення і фіксацію численних неочікуваних результатів реалізації освітньої роботи та допомагає усунути негативні тенденції у професійному становленні студента у ВНЗ);
 - прогностичну (моніторинг виявляє стратегію й тактику розвитку освітнього процесу у вищому навчальному закладі та уможливорює прогноз тенденцій його розвитку, внесення відповідних змін) [Касьянова 2014: 96].
- Отже, всі функції моніторингу підпорядковані загальній меті підвищення ефективності професійної підготовки фахівця і спрямовані на модернізацію освітнього процесу.

На основі положень «Про організацію освітнього процесу», «Про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти» та «Про моніторинг та забезпечення якості вищої освіти» одним з провідних завдань Тернопільського національного педагогічного університету є проведення моніторингу та забезпечення якості освіти в університеті. Моніторинг якості освіти є дієвим інструментом системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти та управлінської діяльності університету.

З метою проведення моніторингових досліджень якості вищої освіти в університеті розроблено структуру організації та управління освітнім процесом, визначено показники якості освітніх послуг, які враховують у комплексному оцінюванні підготовки фахівців і відображають якість: суб'єктів навчання (абітурієнтів, студентів та ін.); об'єкта, що надає освітні послуги (структурних підрозділів, кадрів та ін.); організації освітнього процесу; навчально-методичного забезпечення; підготовки випускників університету.

До моніторингу в системі вищої освіти висувають такі вимоги:

- об'єктивність – урахування всіх результатів (як позитивних, так і негативних), створення рівних умов для всіх учасників навчального процесу;

– валідність – чіткість критеріїв виміру й оцінки, можливість підтвердження отримуваних результатів (позитивних і негативних) різними способами контролю;

– надійність – сталість отримуваних результатів повторного контролю, проведеного іншими особами;

– урахування психолого-педагогічних особливостей – передбачає вивчення рівня освіти, професіоналізму, загального розвитку, індивідуальних особливостей об'єкта, а також умов і конкретних ситуацій проведення обстежень, диференціацію контрольних та діагностичних завдань;

– систематичність – реалізація етапів і видів моніторингу у закономірній послідовності;

– гуманність – створення умов доброзичливості, довіри, поваги до особистості, позитивного емоційного клімату.

Результати моніторингу повинні носити тільки стимулювальний характер у зміні ставлення суб'єктів педагогічного процесу до навчальної, професійної діяльності та суспільно корисної праці.

У моніторингу якості вищої освіти можна виокремити такі рівні: кафедральний, факультетський, університетський, регіональний, державний, континентальний, світовий. Практична реалізація завдань моніторингу вищим навчальним закладом здійснюється на перших трьох рівнях – кафедральному, факультетському, університетському. Наприклад, до показників університетського рівня можна віднести: відсоток випускників, працевлаштованих за спеціальністю, оцінка професійної компетентності випускників роботодавцем; самооцінка готовності випускників до професійної діяльності тощо. До показників факультетського рівня належать: відповідність особистісних і професійних якостей випускників вимогам професії; здатність випускників до інноваційної діяльності тощо. Показниками кафедрального рівня є: наявність у випускників основних фахових знань, вмінь та навичок (відповідно до кваліфікаційної характеристики та переліку компетенцій фахівця); рівень педагогічної майстерності тощо.

Основними напрямками моніторингу в педагогічному університеті є:

– реалізація державної політики у сфері вищої освіти, контроль за дотриманням кафедрами, інститутами, факультетами університету законодавчих актів та нормативно-правових документів про вищу освіту;

– аналіз якості розроблення освітньої програми спеціальності (освітньо-професійної та освітньо-наукової) відповідно до рівня вищої освіти;

– вивчення та узагальнення стану організації навчальної та методичної роботи інститутів, факультетів та кафедр університету;

– рівень навчальних досягнень у розрізі: студент-група-курс-інститут, факультет;

– методичне забезпечення освітнього процесу;

- організація управлінської діяльності на рівні структурних підрозділів;
- організація та проведення ректорських контрольних робіт, замірів залишкових знань в інститутах, на факультетах університету;
- виконання державного замовлення;
- підсумки екзаменаційних сесій, атестацій на усіх формах навчання;
- інформування студентів та викладачів про зміни в умовах та вимогах до освітнього процесу та ін.

У процесі управління якістю освіти в педагогічному університеті стосовно моніторингу потрібно враховувати низку аспектів. Відкритість університету до суспільства є важливою умовою забезпечення ефективного моніторингу якості вищої освіти, тому рівень відкритості має бути першочерговим предметом моніторингу. Моніторинг якості вищої освіти має здійснюватися постійно. Довіра до ситуативного рейтингу є невисокою, і не виключає можливість маніпулювання ним. Моніторинг якості вищої освіти має бути системним, повним та незалежним від суспільно-політичної кон'юнктури. Він має чітко диференціювати процедури, спрямовані на забезпечення якості освіти та формування відповідного клімату, та процедури, які декларують забезпечення прав здобувачів вищої освіти.

Моніторинг у процесі управління якістю освіти має дати відповідь на питання: наскільки вдало університет використовує доступні процедури у забезпеченні якості? Результати такого моніторингу мають стимулювати всі категорії вищих навчальних закладів, а не лише відображати різні формальні показники. Він має слугувати динаміці, а не лише фіксації статистики. Окрім виявлення повноти відповідних процедур, якими послуговується університет в управлінні якістю вищої освіти, моніторинг має сприяти їх ефективності.

Моніторинг в системі управління якістю вищої освіти є ефективним тоді, коли його результати трансформуються у висновки, на основі яких будуть ухвалюватися відповідні управлінські рішення. Без них доцільність та ефективність моніторингу якості вищої освіти позбавлені сенсу.

5. Висновки

Отже, для здійснення об'єктивного моніторингу в системі управління якістю освіти в педагогічному університеті необхідно залучати до його організації і проведення всі підрозділи, викладачів, студентів, додаткових спостерігачів (громадські організації, експертів, роботодавців тощо). Але тільки в колективній діяльності, заснованій на співпраці та співдружності, можна досягти поставлених цілей, подолати певні труднощі.

Здійснення моніторингу поряд із визначенням його загальних напрямів та конкретних параметрів, які будуть відстежуватися, обґрунтування його критеріїв, рівнів, показників вимагає розробки і застосування комплексу методів і засобів (моніторингового інструментарію) для досягнення цілей моніторингу. Саме проведення моніторингу за допомогою моніторингового інструментарію, який відповідає сучасному розвитку теорії й практики педагогічної науки, дає можливість вийти на об'єктивні відомості про стан освітнього процесу, шляхи його вдосконалення, передбачити негативні наслідки освітньої діяльності, виробити та застосувати превентивні заходи щодо їх своєчасного усунення або уникнення.

За своїми дослідницькими і практичними можливостями моніторинг якості освіти є універсальним механізмом впливу й корекції діяльності суб'єктів управління системою.

Література

- Байдацька Н.М., 2007, Спільні риси і відмінності педагогічного моніторингу, діагностики, дослідження, контролю і оцінювання, Вінниця: ВДПУ ім. М. Коцюбинського.
- Зінченко В.О., 2012, Теоретичні основи моніторингу управління якістю навчального процесу ВНЗ, *Науковий вісник Донбасу: електронне фахове видання*, № 1(17), <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN17/index.htm> [доступ: 15.09.2017].
- Касьянова О.М., 2014, Моніторинг в управлінні навчальним закладом, в: *Управлінський супровід моніторингу якості освіти*, Т.Б.Волубуєва, Харків: Видав. гр. „Основа”.
- Литньова І.Ф., 2015, Сутність та зміст моніторингу якості професійної підготовки майбутніх учителів філологічних спеціальностей, *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*, 3, 150-153, http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2015_3_31 [доступ: 6.08.2017].
- Майоров А.Н., 2005, Моніторинг в освіті, Москва: Интеллект–Центр.
- Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки, www.oseu.edu.ua/ukr-rus/univer/csot/files/nsro_2012-2021.pdf [доступ: 6.08.2017].
- Хриков С.М., Теоретико-методологічні засади моніторингу професійної підготовки, www.profsvita.org.ua/ru/career/articles/2.html [доступ: 10.09.2017].

Monitoring in the System of Education Quality Management at the Pedagogical University

Abstract. In the article “monitoring” is defined as a pedagogical and managerial concept. It is viewed as a process, system and technology. The author analyses the idea and the main characteristics of monitoring in the management of education quality at the pedagogical university. The description focuses on the main directions, functions and types of monitoring (educational, pedagogical, professional) in the educational process of higher education with special emphasis on managerial components. The implementation of monitoring tasks is considered at the level of department, faculty, and university.

Keywords: monitoring, education quality, educational process, specialist, professional training

Inna Shorobura

Khmelnyskyi Humanitarian-Pedagogical Academy
Department of Pedagogics
e-mail: shorobura@gmail.com
tel. +380 382 795 355

Innovation Management in Higher Educational Institutions

Abstract. The aim of the article is to clarify some peculiarities of innovation management in higher educational institutions, its main idea, directions, with special emphasis on marketing, finance, personnel, research work, operational activity. The author examines how innovation management, one of the directions of strategic management, has been implemented in a typical higher educational institution. It is a set of rules, principles, standards, methods, values, organizational forms, connections and economic relations. Innovation management is a set of economic, motivational, organizational and legal means, methods and forms of managing innovation activity aimed at optimising its activities or outcomes.

Keywords: innovative management, higher educational institutions, directions of innovative management

1. Presentation of the problem

Innovative activity is a process aimed at realizing the results of completed researches and development or other scientific- technical advances in the new or improved product, which is realized at the market into the new or improved technological process, used in practical activity, as well as related scientific researches and elaborations. Innovative activity begins with the emergence of scientific-pedagogical idea and ends with its expansion.

The essence of innovative activity is in its directions:

- managing the processes of creating new knowledge,
- managing the creative potential of those who create new knowledge,

- managing the development and expansion of innovations,
- managing social and psychological aspects of innovations [Dividenko 2008].

Innovative activity as a system has the following properties: interconnection and interaction of all elements, integrity, consistency and synchronization in time, consistency with the tasks and objectives of the organization, adaptability, flexibility to environment changes, autonomy of management structure, management functions, multi-functionality and multidimensionality, updating.

Innovative process is the purposeful activity as for transforming scientific knowledge into innovation and diffusion of the latter, that is, a conscious sequential chain of events, systematic activity for the effective realization of knowledge by the innovator is aimed at obtaining a certain effect.

The innovative process can be imagined in different ways. In the broadest context, the initial stage of implementation of the innovative process can be considered the period of time from the definition of the necessity to implement innovation up to the creation of the working version of the innovative project. The middle stage continues from the development of the final version of the justification and the plan of the innovative project up to its practical implementation in the educational institution as an experimental model. The final stage is the realization of the transfer of innovations and their further extension in the educational system of the country.

In today's conditions of orientation of Ukraine's education to increase of competitiveness, the activation of innovative activity becomes extremely important, because without this activation it is impossible to carry out progressive structural changes in the country, significant renovation of the real sector and, in general, ensuring sustainable socio-economic development of the state.

In our time, innovations cover all spheres of human activity, radically affect the process of mastering knowledge, change socio-economic relations in the society. Continuous and constant innovations become a necessary and natural form of the existence of any educational institution, providing it with the competitiveness and survival on the market.

A characteristic feature of modern times is the intensive growth of innovative activity at the international level: state expenditures on research and development are increasing, educational systems and professional training systems are changing, national innovative systems are being formed; the processes of introduction and distribution of innovations are being comprehended. Innovative processes cover all the changes that take place on the planet as a result of human activity. Innovation is an instrument of influence on the social-economic development of the society. Therefore, innovations need to be managed. This management process is called innovative management [Kryzhko 2003].

The concept of such information management support is based on the clear formalization of the delegated managers of the highest level of responsibility, authority and accountability of managers of the lower level, on the basis of which their functional rights and responsibilities are developed, and the measure of responsibility for the decision taken or not taken is determined by one or another managerial decision. Thus, provision of objectively necessary information of managers and specialists of all levels can positively influence the creation of the rational organizational structure of management at the site, and also allows to apply new management methods, use the only possible information in the management of all levels of education, increase productivity and the general level of culture of management, etc. In particular, the efficiency and quality of management in general will increase due to the possibility of timely preparation and adoption of managerial decisions.

2. Analysis of researches and publication

In the modern scientific literature the theoretical aspects of educational management (L.I. Danylenko, L.M. Karamushka, N.L. Kolomynskyi, I.M. Shorobura, etc.) are highlighted, the methods, functions, peculiarities of its development in foreign and national science are shown. The problems of training managers of education are disclosed in the works of L.I. Skibitska, O.M. Skibitskyi, F. Khmel and others. Also socio-psychological and competence approaches to the management of educational institutions, including the higher ones are analyzed (V. Hladkova, V. Kryzhko, etc.). Some aspects of innovative management are disclosed in the researches of V.O. Vasylenko, O. Marmaza and others.

3. The goal of the article

The Goal of the Article is to reveal the peculiarities of innovative management in higher educational institutions, to show its essence, directions, peculiarities of implementation at universities.

4. The main material of the research

Innovative management is a relatively new concept and is an independent branch of managerial science and professional activity, aimed at creating and providing conditions for the development of a higher educational institution.

In modern scientific literature on management, there are different approaches to the definition of the essence and content of innovative management. Some

scholars believe that innovative management is a set of principles, methods and forms of management of the innovation process, innovative activity and personnel engaged in this activity. Other authors draw attention to the fact that innovative management is one of the directions of strategic management and a number of innovative managerial problems are connected mainly with the new types of products.

Some authors suppose that innovative management is a “science about science”, the emergence of which marked the transition to the qualitatively new stage in the development of the scientific sphere. Managers have become active participants in the researches, as they conduct testing of the staff of the research groups that are involved in the development of specific projects, as well as create material and investment bases of the activity.

Innovative management can be considered as a science and a kind of activity. In view of this, the most important issues are the nature of innovations, the innovative process and the mechanisms for managing it. As a kind of activity, innovative management is the process of making managerial decisions through a consistent set of procedures that form the general scheme of management of the innovative process.

At the level of a typical higher educational institution, innovative management is one of the strategic management areas, implemented at the institution’s highest level. It forms a set of rules, principles, norms, methods, value orientations, organizational forms, relationships and economic relations. Similar to the traditional perception of general management, the system for managing innovative processes in a higher educational institution consists of two subsystems: the managing (the subject of management) and the managed (object of management). The mechanism of managing impact involves the collection, processing and transmission of necessary information and the adoption of appropriate decisions [Vasylenko & Shmatko 2003].

Innovative management should coordinate the functioning and interaction of both internal and external structural elements of the innovative process, create a certain coherence of work. The main objectives of innovative management are to ensure long-term innovation development based on the effective organization of the constituent elements of the system of higher educational institution, the graduation of competitive specialists, and the introduction of innovative technologies.

Innovative management is a set of economic, motivational, organizational and legal means, methods and forms of management of innovative activity of the specific management object in order to obtain the optimal way of educational or other results of this activity.

Innovative management in general is a complex mechanism for the operation of the management system, which creates favourable conditions for innovative

activity and opportunities for the development and achievement of the effective result.

Among the main directions of innovative management in higher educational institutions should be the following:

- strategic management,
- operational activity,
- management of quality of educational services,
- marketing,
- finance,
- personnel,
- scientific-research work,
- work with stakeholders,
- cultural level,
- corporative management.

In addition, the introduction of innovative approaches to management requires appropriate approaches to the implementation of possible innovations. Such an approach should become application of methods of project management that allows planned implementation of certain directions of development and implementation of innovations.

The project of innovation implementation consists of the following stages: definition of the idea and formulation of the project task; project development; project implementation; evaluation of the project results. The first stage evaluates the relevance of the idea and the objectives, the strategy and policy of development in an educational institution. The ideas are arranged in stages and a grid of project developments is being built. At the second stage, the projects are elaborated in detail, costs are evaluated, work schedules and resource consumption are planned. At this stage, normative technologies of projecting are used. The result of the second stage is the creation in the standard form of the project concept, on the basis of which the work continues and consumption of resources is planned. The third stage is the evaluation of the received results, the correction of some decisions and the transition to the next project of the development [Marmaza 2004].

The construction of the system of projects for introducing innovations in higher educational institutions is based on the system analysis and its instruments: network and structural planning, assessment of potential efficiency. At the same time, when managing a system of projects, the following conditions must be fulfilled: development of the system of criteria for the assessment of project value; conducting the analysis of the impact of this project on the development of other important areas of activity; ensuring synergy of the process of development and implementation of the project, as well as the attraction of all effective resources.

The experience of implementing innovative projects in many higher educational institutions in the world shows that high results are achieved, taking into

account such factors as: establishment of clear and achievable goals; adequate planning of works; qualification of team members; system of control of terms and results of works; quality of fulfilment of tasks; measures to overcome resistance to changes.

Thus, the use of the technology of the project management will allow, under the conditions of the acute need for the implementation of numerous innovations at the level of each educational institution, to ensure systematic and orderly run of this process.

Particular attention in the process of implementation of the innovative management model in universities requires the use of the latest technologies in the management of the quality of educational services. In this regard, it should be noted that one of the most common and effective modern concepts of quality management in the world is the concept of overall management of quality.

It is necessary to single out the following main spheres of coverage of total management of quality in an educational institution:

- educational process that includes curricula and programs, as well as teaching technologies used by teachers;
- management of the educational institution, that is administrative and organizational measures that must be taken to ensure the functioning of the institution.

It should be noted that the key point in implementing the quality management system in a higher educational institution, which should function on the principles of total management of quality, is the formation of its strategic orientation. This means that this system should be aimed not only at solving the current problems of providing high quality educational services, but above all it should meet the needs and expectations of both students and teachers, as well as educational institutions employing university graduates. At the same time, within the framework of the concept of total management of quality, every employee of an educational institution should participate in the achievement of high quality of educational services.

Training of competitive specialists at the present stage requires the introduction of the innovative model of management of higher educational institutions, which will allow intensive implementation of changes and updating of the educational process in accordance with socio-economic and technological changes, as well as actual and potential needs of employers [Shorobura 2015].

Higher educational institution, as an object of management, differs not only from production, but also from school. The differences of the objects of management are reflected on the content and methods of solving managerial tasks, therefore, in order to improve the existing systems of management of innovative development of higher educational institution, the proper scientific base is needed.

In this context, the need to solve the issues of managing a higher educational institution on the basis of innovative technologies becomes very important, as a very acute problem situation has arisen due to the emergence of the contra-

diction between the rapid pace of innovative development, continuous growth of requirements for the personal and professional qualities of teachers, trainers, educators and the lack of readiness of higher educational institutions for training pedagogues capable of raising domestic education to world-class level.

The overcoming of objectively existing contradiction requires the substantiation of the theoretical and methodological principles of management of a higher educational institution on the basis of innovative technologies as a multidisciplinary open, holistic reality, the search for methodological approaches, conceptual provisions and principles that will facilitate the training of teachers and students for interaction and cooperation under the conditions of innovative development.

The analysis of the current state of development of higher education institutions in Ukraine shows that the characteristic feature is the use of innovative technologies in the management of higher educational institution, creative search for innovative technologies in pedagogical and psychological science with the aim of developing the policy of strategic management of the development of the system of higher educational institutions.

An important component of the scientific management of higher educational institutions is the introduction of innovative production technologies, the use of new materials, which becomes impossible without the available potential of highly skilled workers. In general, the assessment of the success of higher education should be based on satisfying the needs of the labour market, and the assessment of students' knowledge should be carried out not only on the basis of the acquisition of theoretical knowledge, but also the acquisition of practical skills. Also the branch standards of higher education in Ukraine of the new generation of all specialties and categories are worked out, taking into account the latest technologies and introducing them into the educational process, providing higher educational institutions with manuals, developed in accordance with the requirements of the branch standards of higher education of Ukraine. An urgent factor in managing a higher educational institution using the innovative technologies is to provide it with highly skilled workers; the special emphasis should be placed on the scientific- pedagogical staff [Shorobura 2015].

So, when detailing this approach, we can assume that every innovative technology should not be based entirely on new categories and principles. In view of this, the innovation of technology is determined, mainly, by the establishment of the new system-making links between the already existing scientific categories and their in-depth, meaningful interpretation regarding their more effective use in the system of management of higher educational institutions.

Under such circumstances, it is important to form of the head of an educational institution the ability to apply the principle of innovation in management, which is one of the priorities and which is disclosed in practical activity through the following manifestations: support of innovative initiative, creativity, amateur

activities and independence of management objects; organized innovative change of the states of the system of management of an educational institution; transition from spontaneous mechanisms of the course of innovative managerial processes to consciously managed; informational, material and technical, personnel provision of the implementation of the basic states of innovative management processes; accelerating of the development of innovative processes in the management of the institution under the conditions of strategic changes and transformations in the sphere of higher education.

5. Conclusions

Thanks to the innovations in the education system there is a rational use of resources. Investments in innovations provide high branch returns and the positive social effect. Innovation drives education into the intensive way of development; provide acceleration of productivity growth of educational factors; promote redistribution of resources for perspective educational directions; strengthen the status of the country and national competitiveness.

Thus, using innovative technologies in the management of higher educational institution one can observe the following: the emergence of new educational systems (credit-modular, step-by-step, developmental, profile, etc.); the growth of the innovative component in the content, forms and methods of learning (new training modules, special courses, topics; distance form of learning, interactive learning methods, including computer and communication ones); the emergence of pedagogical innovations that qualitatively change teaching methods (from transfer of knowledge to the development of educational and social competences of students) and methods of communication (from subject-object to subject-subject, from monologue to dialogue); increasing of the role of computer and telecommunication technologies in the management of the educational process (various databases – didactic, methodological, organizational).

6. Perspectives for further researches in this sphere

The perspectives for further researches on innovative management in higher educational institutions can be seen in projecting the model and the priority factors for its implementation in the management of the educational process of a higher educational institution.

References

- Didenko V.M., 2008, *Menedzhment: Pidruchn.*, Kyev: Kondor.
- Kryzhko V.V., 2003, *Teoriia ta praktyka menedzhmentu v osviti*, Zaporizhzhia: Prosvita.
- Marmaza O.I., 2004, *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom*, Kharkiv: Osnova.
- Shorobura I.M., 2015, *Menedzhment vyshchoi osvity: navch. posib.*, Khmelnytskyi: PP Zakolodnyi M.I.
- Vasylenko V.O., Shmatko V.H., 2003, *Innovatsiinyi menedzhment: Navch. posib.*, Kyev: TsUL, Feniks.

Інноваційний менеджмент у вищих навчальних закладах

Анотація. В статті висвітлено особливості інноваційного менеджменту у вищих навчальних закладах, показано його сутність, напрями, зокрема, маркетинг, фінанси, кадри, науково-дослідна робота, операційна діяльність та ін. Визначено проект впровадження інновацій за такими етапами: розробка проекту, його реалізація та оцінка результатів. Вказано, що при управлінні системою проектів щодо впровадження інновацій у вищих навчальних закладах повинні виконуватися такі умови: розроблення системи критеріїв для бальної оцінки цінності проекту, забезпечення синергізму його реалізації, залучення всіх ефективних ресурсів. Звернено увагу на управління якістю освітніх послуг в процесі впровадження інноваційної моделі менеджменту.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, вищі навчальні заклади, напрями інноваційного менеджменту, інноваційний проект управління вищим навчальним закладам

Marek Piechowiak

School Complex Group No. 16
in Gorzow Wlkp.
e-mail: mpiechowiak1410@gmail.com
tel. +48 694 417 796

Magdalena Majchrzak

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: magdalena.majchrzak@wsb.szczecin.pl
tel. +48 600 06 93 93

Using the Results of Internal Evaluation to Modify the Concept of School Organisation and to Plan its Further Development

Abstract. The aim of this article is to present how to use results of an internal evaluation of the school's organisation in order to plan its further development. The study was conducted by a team of 10 teachers involved in the evaluation at the request of the headmaster of the Comprehensive School Complex No. 16 in Gorzów Wielkopolski in the second semester of the 2015/2016 school year. Data for analysis were collected by means of a questionnaire and a group interview from 80 students, 60 parents and 50 teachers. The study covered issues related to educational leadership, the process of creating an educational model based on pedagogical supervision, human resources and material resources management, teachers' teamwork, modification of the school concept, efforts to obtain support from external institutions, monitoring teachers' use of up-to-date knowledge in pedagogy and psychology. After analysing results of the study the author evaluates the possibility of using them for a qualitative development of a public school.

Keywords: concept, evaluation, pedagogical supervision, educational paradigms

1. Evaluation as an element of pedagogical supervision and a tool for measuring the quality of school work

Education is one of many topics discussed, everyone is interested in it if not directly in the intermediate dimension undoubtedly. Its quality is an issue that is aroused by intense emotions, especially in the current time of introducing another change in the school system. The quality of education is understood differently and this causes the ideas for its improvement are frequently quite different, and sometimes even contradictory. As a consequence, there is a discussion around

the world about the definition of quality as well as ways to improve it. From the perspective of the various institutions involved in education, it is difficult to unequivocally agree that the effects of the work of today's schools are unsatisfactory. One of the practices aimed at improving the educational system in Poland since 2009 is to introduce the internal and external evaluation into the pedagogical supervision of schools. The use of the internal evaluation results of one the schools to improve the quality of its work is the subject of this article.

The hardest thing to do to build quality education programs is to set educational goals in the different areas of the school. An effective attempt has been made in Poland to align these goals, which are still functioning today as a list of state requirements for schools and institutions.¹

The requirements present the desired model of the school in which students learn useful skills, actively cooperate and participate in knowledge creation, and the process of planned action is based on the support of the team to create the best possible conditions for learning and development of the entire school community created by students, parents and teachers.

Incorporating evaluation into pedagogical supervision has given an opportunity to change the thinking about the quality of school work.² The resulting system, from the point of view of external evaluation, gave the opportunity to look at a single school, the processes it was under, as well as from the perspective of internal evaluation, allowing for the diagnosis of arbitrarily selected areas of the school functioning, recognized by the whole community as important for its further development.

It only happens when the director and the teacher have a deep reflection of the applicable requirements and try to transfer them to their school, planning the methods of implementation and launching planned activities [Mazurkiewicz 2012: 17]. The aim of this article is to present the possibility of using the results of internal evaluation conducted at school in the model of its functioning and their influence on the planning of the further development of the educational institution.

1.1. Creating a model of school functioning for its development as a requirement of the state for educational institutions

Choosing the concept of functioning of a school that is designed to support its development is a package of information that is primarily about an organiza-

¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, Dz.U. poz. 1214.

² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r., w sprawie nadzoru pedagogicznego, Dz.U. poz. 1270.

tional process that is supposed to provide the conditions for proper conduct in the ten remaining areas identified as state requirements for schools and educational establishments. From the point of view of the school headmaster, meeting this requirement has a decisive impact on the level of fulfillment of the remaining requirements, and it is the most important for doing and carrying out tasks focused on learning. It is mainly for the director to be able to support the development of the learning community and realize the agreed goals.

The emphasis is primarily on building community, sharing responsibility, and involving students, parents, and teachers in decision-making for the good of the school. In such a created work organization culture, existing resources are used, information flows are streamlined and a learning leadership model is developed for learning [Czarniawska 2013: 22-23]. Under such circumstances, the school director's supervision of pedagogical supervision can contribute to the qualitative development of the school.

1.2. School evaluation in OECD countries

Evaluation as a concern for achieving the highest quality teaching in countries of The Organization for Economic Co-operation and Development is a relatively new phenomenon and is reaching out the 90s. The difference lies in the selection of the criteria and tools used to run it, different people are involved in its creation and implementation, and the results have different consequences. School evaluation, external or internal, is no longer a bureaucratic process and is intended to improve the work of the school and to strengthen the responsibility of many public bodies, such as providing education authorities and communities with ongoing information about meeting the standards and requirements of the school and, above all, information about the quality of services provided.

From the point of view of decision-makers, external evaluation provides governance information for comparing the performance of schools both nationally and internationally. Evaluation reports and their results may be used by local authorities to improve the way funds are distributed. External evaluation in the market economy system is also carried out for the benefit of parents who use it when deciding on the right school.

From the perspective of the school administrators, the results of the evaluation should provide relevant data indicating the direction of further action and support decision-making for the school development. It is common knowledge that internal evaluation results are useful for schools, teachers and pupils themselves when implementing corrective programs to improve the quality of learning, teaching and schooling processes [*School Evaluation...* 2009].

1.3. Educational paradigms

According to Zbigniew Kwiecinski, each paradigm in its structure has its own content, social philosophy, its negative form, its goals, its ideology, psychological and sociological theories and contains a way of understanding education itself, it has a strategy. The paradigm of homo-conception, assumes the free development of the human child, in human-society relations the individual, the child, the individual is more privileged. The source of the child's development is in it, and the upbringing should draw from the child's ability, it also creates good conditions for developing these abilities, every planned response in education blocks the individuality of the child and closes its development, the teacher accepts the child as it is, and presents opportunities for individual development.

In the paradigm of didacticism, the privileged in education is society, it is the society that creates the structure of the educational practice, the students are the link that accepts culture and generates from generation to generation, schools do social business, individuality of the child is not important, education anticipates gaining specific skills, public knowledge is important [Kwieciński & Śliwerski 2003: 59].

2. Material, method and test results

2.1. Methods and tools used in internal evaluation

The school head, in collaboration with other teachers, is obliged to carry out internal evaluation and use its results to improve the quality of work within the framework of the pedagogical supervision being hold. The choice of the subject of evaluation is autonomous for each school, but should be agreed with all entities involved in the education process, and its subject is subject of issues commonly recognized in school as relevant to its activities.

The research was conducted at the initiative of the school headmaster and was discussed with the teachers, parents and pupils, and implemented in the School Complex Group No. 16 in Gorzow Wielkopolski in the second semester of the 2015/2016 school year by ten teachers forming an evaluation team. The study included 80 students (questionnaire and group interview), 60 parents (questionnaire and group interview) and 50 teachers (questionnaire and group interview).

The prerequisite for choosing the subject of the study was the willingness to assess the state of implementation of the tasks carried out by the teachers and their impact on the improvement of the undertaken activities from the perspective of the adopted and functioning model of the school since 2013. An individual interview with the school head and local government representatives were conducted,

as well as group interviews with school partners and non-pedagogical staff, followed by the thorough document analysis. On the basis of the data collected, a report was prepared and presented to the school community in June 2016, which includes the results and conclusions of the required research: The school model serves to develop it.

The selection of a good research methodology and the construction of research tools in internal evaluation must be preceded by the definition of the purpose of evaluation. The aim of internal evaluation conducted under the pedagogical supervision of the director of one of the Gorzow schools was constructed on the basis of requirements 1 and 12 of the Regulation of the Ministry of National Education (Journal of Laws of 21 August 2015, item 1214). Modelling the functioning of the school serves to develop it and includes the elements of the other ten areas that affect the quality of educational leadership that is being developed, its effectiveness and the ability to plan further development of the school. Areas of the research:

1. The educational leadership of the school focuses on education, teaching and learning, and the provision of conditions appropriate for the performance of these tasks.

2. The process of creating an educational model is based on the findings of ongoing pedagogical supervision and has implications for the development of the school.

3. The human and material resources management of the school is conducive to the individual and teamwork of teachers and has an impact on professional development.

4. The internal evaluation is conducted jointly with the teachers.

5. The modified concept of school functioning fosters the participation of teachers and other staff and students and parents in school decision-making.

6. The school head shall take effective measures to ensure that the external support school is appropriate to its needs.

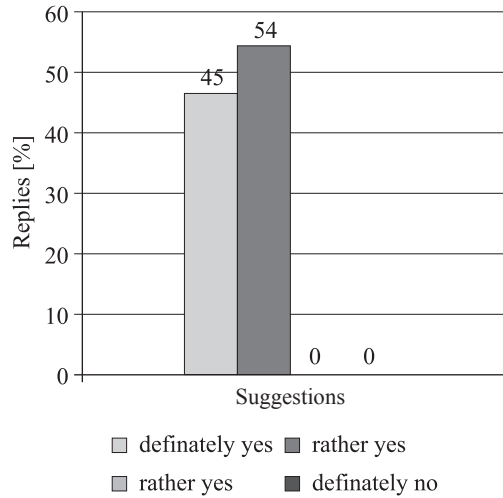
Monitoring the functioning of the school is conducive to the use of up-to-date knowledge in pedagogy, psychology and related sciences.

2.2. Results obtained in the research areas

As a result of the research, it was stated that the concept of school work included in its assumptions the creation of proper conditions for the implementation of its statutory tasks. The lesson plan is structured in a way that is conducive to learning, as evidenced by the director's statements and the analysis of the documentation. According to the teachers, the director also creates appropriate conditions for them to access teaching aids, most teachers have made a definite yes and rather yes (Chart 1) and self-study, most of the teachers responded with a definite yes (Chart 2).

Chart 1. Teacher access to teaching aids

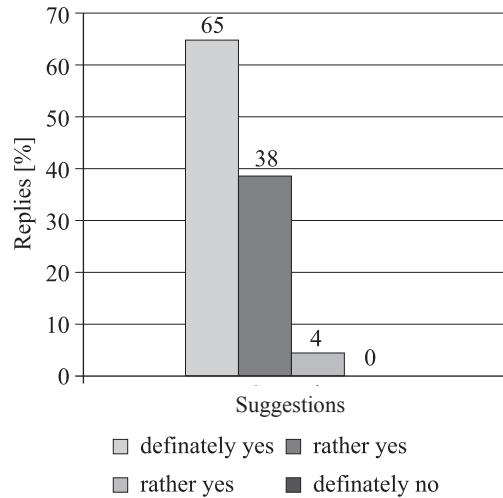
Does the school provide you with the opportunity to use needed teaching aids?



Source: own study.

Chart 2. Teacher's working conditions

Were there conditions for your own work created by the school?



Source: own study.

The strengths and weaknesses of the didactic base are also recognized by the school's governing body and have been observed during the 7 classes observed (Table 1).

Table 1. School conditions in the assessment of the lead body

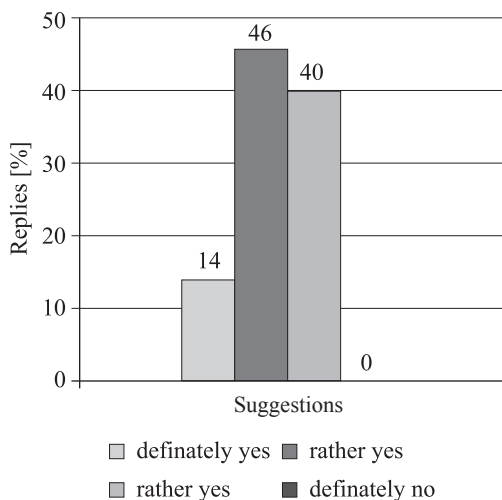
| Strengths | Weaknesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – school location in the center of the estate – modernized base (thermo-modernization, monitoring) – an extensive sports base – kitchen and school canteen – prevention and dental office – library and reading room | <ul style="list-style-type: none"> – partial elimination of architectural barriers – obsolete classroom furniture in classrooms –renovation of sanitary wares and toilets –obsolete computer hardware |

Source: own study.

Teachers also believe that management creates conditions for them to improve their competences in different spheres. Several times a month, meetings are held on relationships with pupils and problem solving, and several times in the first half of the year the issues of teaching and learning are discussed. Teachers' training sessions (including teaching, learning and teaching), work organization and administrative matters are organized several times a year. Divergent opinions are

Chart 3. Frequency of teacher meetings

How often There activities and discussions concerning cooperation between teachers?



Source: own study.

presented by teachers regarding the frequency of organization of activities and discussions on cooperation between them. Most respondents consider meetings to be held several times a month or half a year (Chart 3).

At teacher council meetings, teachers work in teams and define the strengths and weaknesses of the school: implementing plans that improve the quality of work, the effective implementation of the educational process, and activities in the educational and caregiving area. On this basis, the committee set up the proposals that form the basis for planning the areas of internal evaluation and tasks to be carried out in the next school year. The director and teachers give examples of such requests, resulting from internal pedagogical supervision, and how they can be used in school work (Table 2).

Table 2. Examples of suggestions on pedagogical supervision and how to use them

| Examples of suggestions | Ways of using them |
|--|---|
| It is necessary to diagnose and broaden the range of extracurricular activities, taking into account individual interests of pupils. | Classical modeling and modern dance classes were introduced. |
| Collaborate effectively to engage parents in school life, taking into account their professional skills and hobbies. | As part of involving parents in the school's life, a Congress for the Day of Self-Governance and a debate on „School work concept, it is not a document, it is a common vision” |
| It is necessary to improve cooperation between teachers (teamwork). | Activities have been undertaken (in the field of teamwork of teachers teaching one class) aimed at improving in the planning of the teaching process, common observations of lessons, discussion, assessment of lessons by students (all-day observation of activities in one class by the director). |
| There is a constant need to improve teachers' work in planning and implementing the educational process. | Solutions involving parents and pupils in the educational process have been introduced. |

Source: own study.

The implementation of these activities leads to changes in the work of the school work, which is perceived noticed by non-pedagogical staff and other school partners (Table 3).

The information obtained during the survey shows that teachers generally participate in various forms of training. In the opinion of the school head, over 70% of the teachers participated in pedagogical training last year and more than 50% in external courses and trainings, conferences and seminars, peer tutoring and task training, which is consistent with the teacher's statements on the subject. 66% confirm participation in trainings, 94% in conferences, 80% in lesson observation.

Table 3. The most important changes listed by non-pedagogical staff and school partners

| The most important changes of the school functioning | |
|--|--|
| 1. | Modernization of the base. |
| 2. | Equipment. |
| 3. | Identification badges for all employees. |
| 4. | Change of menu (introduction of healthy breakfasts). |
| 5. | Greater involvement of parents in school life. |
| 6. | Greater openness of the school to cooperation with the local community. |
| 7. | Electronic school register. |
| 8. | School lockers for students. |
| 9. | Implementing a program that will increase the effectiveness of the educational process |

Source: own study.

The school head also gives detailed topics for improvement and the number of teachers involved. In the opinion of the school head, however, the selection of the training by the teachers is not always compatible with the diagnosed needs of the students.

All teachers participate in conducting internal evaluations and provide tasks that they do in this field. A team of teachers for internal evaluation was set up at the school. In each school year the team is joined by other teachers who have been trained in planning and conducting internal evaluations at school. The appointed team elects a chairman who directly cooperates with the head of the school as part of the tasks being carried out.

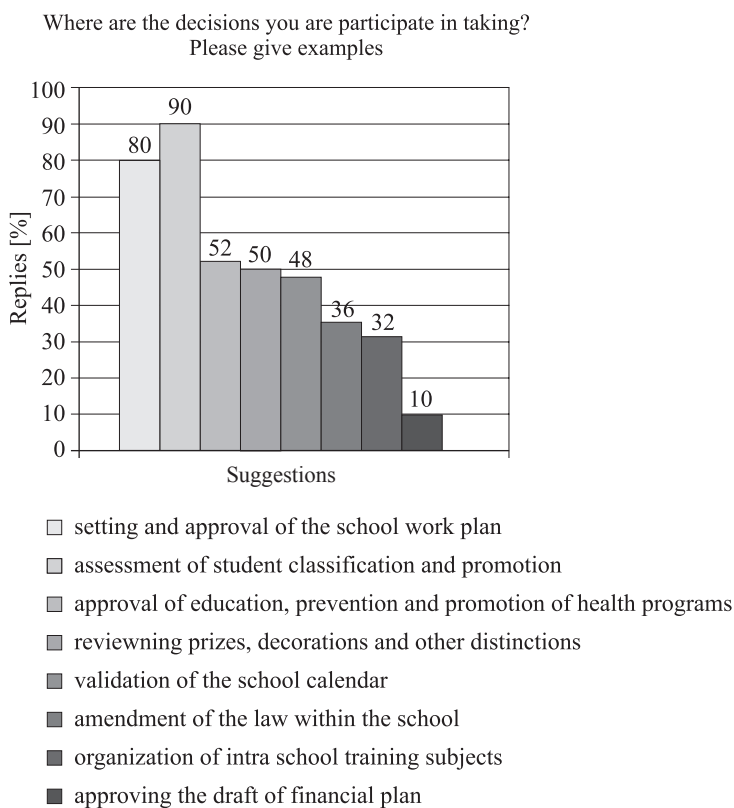
The tasks are carried out every year on the basis of the schedule of activities prepared by the school head and approved by the educational board. The subjects of evaluation are established each year and based on the results and proposals of the conducted pedagogical supervision. With these proposals and recommendations, the head of the school agrees with the pedagogical board on the topic of internal evaluation for the next school year. The Director supports and encourages teachers to conduct evaluations and gives thanks and rewards for active work in this field.

Decisions in which teachers participate involve issues related to: organization of school work, amendment of school law, classifying and promoting pupils, professional development (Chart 4).

Pedagogues are encouraged by the headmaster to take part in the decision-making process through: participation in the work of committees and teams appointed at school, teaching councils (opinions, approvals, consent in the form of resolutions).

Teachers make proposals for further work, contribute comments, corrections e.g. in documentation governing the school law (36% of teachers).

Chart 4. Participation of teachers in decision making



Source: own study.

They influence the planning of school work (56% of teachers think that they affect the opinions of school work), organization of school events (24% of teachers). The incentive is also delegation of powers and the ability to make autonomous decisions, support of author initiatives, the possibility of further training.

According to the director, what students confirm (62/80) the way and organization of many school events have been agreed together. Together with the pupils in the tutoring classes, a Code of Good Behaviour has been established, i.e. a list of rules in the classroom and school.

The proposals for extracurricular activities were also consulted, resulting in a wide range of activities based on a detailed analysis of educational needs. Many projects have been agreed with student councils, ways of rewarding students for their didactic and sports achievements, or assessment criteria of students' behaviour. Together with students, talks were held on modifying the concept of school work, launching a school radio, facebook profile.

The decisions regarding school work are also made together with parents (43/60 confirms this fact). According to their opinion they have influence on:

- extracurricular activities,;
- working time of school dayroom;
- healthy food menu; breakfast within the “Breakfast with Class” action;
- changes in the student’s rights and responsibilities (the consequences of bad behavior have been extended);
- fixing holidays from didactic and educational activities;
- changing the way the school’s Christmas Eve is organized (as part of a teacher’s class rather than 2-3 hours of school event);
- changing the date of meetings with parents (set the second Thursday of the month);
- way of communication and promotion of the school by website;
- closing the door during breaks, with the exception of a lunch break.

According to most teachers (49/50) and parents (55/60), the director effectively gains allies who support the school’s tasks, helping to create better conditions for the development of the students. The director undertakes activities that provide external support to the school and outlines the benefits of the partnership, for example:

- implementation of educational projects with the use of ESF resources;
- introducing a wide range of extracurricular compensatory activities and developing the interests of the students;
- acquisition and purchase of teaching aids, computer hardware, office equipment;
- the opportunity to improve teacher training opportunities in foreign languages;
- obtaining additional funds from renting offices and school premises;
- scout team activities;
- expansion of sports facilities (gym, shooting range)
- organization of competitions and school events (e.g. on physical activity, tolerance, healthy eating), security during parties;
- possibility of presenting works of students outside the school, organizing displays for pupils and parents;
- developing pupils’ performance in competitive sport;
- extending preventive interventions;
- participation of school pupils in important projects in the city;
- participation of substantive experts in youth meetings;
- assistance in carrying out didactic, educational and preventive tasks;
- funding awards, transport financing, material assistance in the form of materials, equipment, advertising gadgets;

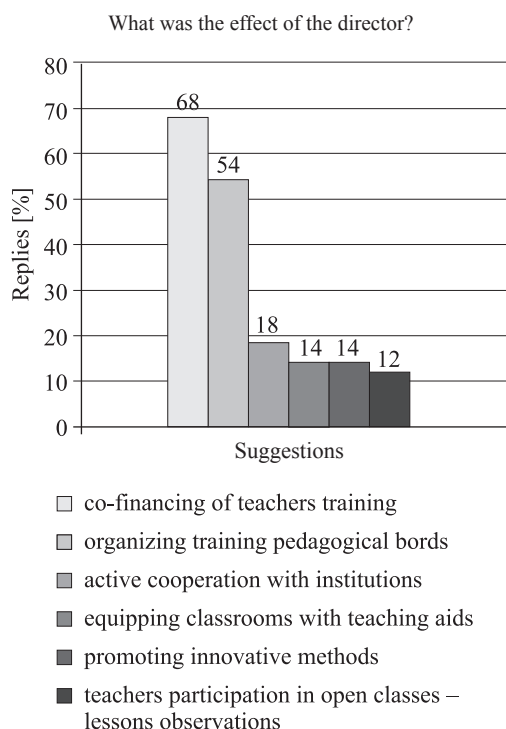
– participation of journalists in school events, publication of articles, information;

– equipping school library, nurse's office.

The benefits are also recognized by parents and partners with whom the school cooperates, for example: developing honesty, cooperation, responsibility, patriotism, sensitivity to suffering, respect for elderly people, empathy, memory of others, integration with the disabled, teachers' help to compensate children's developmental deficiencies, extra foreign language classes, presenting their skills outside, improving their concentration, keeping proper behaviour on the golf course, learning about professions, carrying out experiments outside the school, expanding the knowledge and competences of the teachers.

The school head supports the introduction of activities resulting from the latest pedagogical and psychological knowledge through the following activities recognized by teachers as important (Chart 5).

Chart 5. Teacher opinion on the type of activities of the headmaster supporting the implementation of the latest pedagogical and psychological knowledge



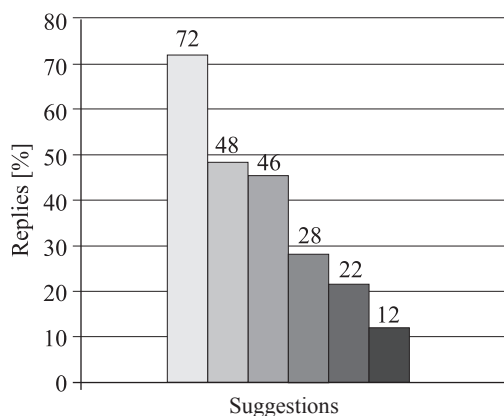
Source: own study.

Support for activities that have an impact on improving the quality of work also include:

- team (within the competence of the pedagogical board) planning and agreeing on the subject of further training; providing teachers with the latest knowledge;
- conducting classes by trained teachers of School Internal Teachers Training;
- co-financing of teachers' training based on team consultations on suitability of selected forms;
- maintaining active cooperation with training institutions;
- motivating work system, rewarding teachers (the prize of the school headmaster, the award of the mayor of Gorzow Wlkp., others);
- creating conditions and implementing program changes, methodological or organizational changes in order to use the latest knowledge in practice;
- participation of teachers in open classes (lesson observations) and common discussions.

Chart 6. Activities implemented by teachers resulting from the latest knowledge in pedagogy, psychology and related sciences

What activities resulting from the latest knowledge in pedagogy and psychology have been introduced in your work?



- use of activation methods
- using activities that develop imagination, attention, creative thinking and coordination
- introducing elements of assessment for learning
- polysensory teaching
- teaching by action
- individualization of teaching

Source: own study.

The latest knowledge from pedagogy, psychology and related sciences has the influence on enriching the methods of work with students, on the various elements of the educational process (Chart 6).

Conclusions

The implemented concept and model of functioning of the School Complex No. 16 in Gorzow Wielkopolski can contribute to ensuring optimum conditions for the education and training process despite of the fact that there are some imperfections in the didactic base and equipment. However, the headmaster takes an effective action to provide support to external institutions, organizations and individuals. The education process is attended primarily by teachers, as well as non-pedagogical staff, schools and pupils, and increasingly by parents. Internal evaluation is organized as a teamwork and planned activity involving the majority of teachers, and the conclusions drawn are implemented and can contribute to the development of the institution. Teachers have the opportunity to acquire and use up-to-date knowledge in pedagogy, psychology and related sciences. Through the widespread participation in various forms of development and cooperation in this field, however, attention should be paid to the subject of training, which should primarily correspond to diagnosed needs of students.

1. The school's conditions, the technical and teaching base, in the majority of the way, ensure and facilitate the development of the institution. For the purpose of equipping it is necessary to undertake actions aimed at acquiring non-budgetary means (e.g. educational projects), thereby enriching the offer of classes and creating opportunities for the purchase of modern teaching aids (e.g. computer equipment).

2. Satisfactory results of research on teachers 'use of teaching aids' indicate, however, that 54% rather use the aid, the possibility of not equipping classrooms with equipment and teaching aids, or planning teachers' activities without their use.

3. The results of the research on creating opportunities for exchanges of experience in teacher teams indicate the necessity of systematic unifying the schedule of meetings and clarifying them, especially in the planning and implementation of educational process in the classroom.

4. The school provides the opportunity for teachers to work together, but in their requests employees point out the need for closer cooperation between them. It seems necessary to take steps to improve the ability of teachers to cooperate and solve problems arising in teamwork (e.g. team coaching).

5. Non-pedagogical staff and school partners see many positive changes in the functioning of the school affecting its functioning and further development.

6. Although the amount of teachers taking part in professional training exceeds 70%, it does happen that the selection of training topics does not reflect the needs of the students.

7. According to the headmaster, teachers and parents internal evaluation conducted at school is organized in a planned manner, and its results can influence the quality of school development.

8. Teachers have the opportunity to participate in decision-making in various areas of the school's activities, but only 32% of them note the possibility of participating in intra-school teachers' training.

9. As far as the support of resulting from the latest pedagogical knowledge activities is concerned, teachers perceive above all the possibility of co-financing the training, and attach less importance to its subject, which is recognized in the school as important, e.g. the possibility of purchasing teaching aids, promoting innovative solutions, taking part in open lessons and discussing them together.

10. The results of research on teacher acquisition of the latest knowledge also indicate the possibility of a wide influence of the acquired knowledge on the development of the learner, but the emphasis should be transferred from the foremost practical side of using a wide range of such activation methods to diagnose students' abilities and secondly apply modern methods and techniques of work adapted to the abilities of children.

References

- Czarniawska B., 2013, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa: Poltext.
- Kwieciński Z., Śliwerski B., 2003, *Pedagogika. Podręcznik akademicki, cz. I*, Warszawa: WN PWN.
- Mazurkiewicz G., 2012, *Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora w: Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków: Wyd. UJ.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2015 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego, Dz.U. poz. 1270.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, Dz.U. poz. 1214.
- School Evaluation: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review EDU/WKP (21009)21, 2009, EDU Working Paper No. 42.

Wykorzystanie wyników ewaluacji wewnętrznej w modyfikowaniu koncepcji funkcjonowania szkoły i planowania jej dalszego rozwoju

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania wyników ewaluacji wewnętrznej prowadzonej w szkole w zakresie modelu jej funkcjonowania oraz ich wpływ na planowanie dalszego rozwoju placówki oświatowej. Badanie zostało przeprowadzone z inicjatywy dyrektora szkoły w Zespole Szkół Ogólnokształcących nr 16 w Gorzowie Wlkp. w II semestrze roku

szkolnego 2015/2016 przez dziesięciu nauczycieli tworzących zespół ds. ewaluacji. Badaniem objęto 80 uczniów (ankieta i wywiad grupowy), 60 rodziców (ankieta i wywiad grupowy) i 50 nauczycieli (ankieta i wywiad grupowy). Badania obejmowały zagadnienia związane z: przywództwem edukacyjnym, procesem tworzenia modelu edukacyjnego, gospodarowaniem ludzkimi i materialnymi zasobami szkoły, zespołową pracą nauczycieli, modyfikowaniem koncepcji funkcjonowania szkoły, podejmowaniem działań zapewniających szkole wspomaganie instytucji zewnętrznych, monitorowaniem pracy nauczycieli. Przedstawione wyniki badań i dyskusja nad nimi pozwalają poddać ocenie możliwość ich wykorzystania dla jakościowego rozwoju szkoły publicznej.

Słowa kluczowe: koncepcja, ewaluacja, nadzór pedagogiczny, paradygmaty edukacyjne

Ірина Дарманська

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи
e-mail: irdar170276@ukr.net
tel. +380 382 794 230

Стандартизація формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів і державних службовців сфери освіти

Анотація. Автором проаналізовано актуальні питання формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів і державних службовців сфери освіти. Методом аналізу державного стандарту галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» автором запропоновані позитивні та негативні сторони змістового наповнення документа, що потребують удосконалення.

Ключові слова: управлінська компетентність, керівник загальноосвітнього навчального закладу, державний службовець сфери освіти

1. Постановка проблеми у загальному вигляді

Серед кола науковців, політиків, учених ведуться розмови стосовно віднесення педагогічних працівників до числа державних службовців. Це питання є проблемним, потребує обґрунтування і пошуків шляхів вирішення.

На сьогодні до сфери державної служби відноситься обмежене коло працівників, які наділені управлінськими функціями і здійснюють керівництво дошкільними, загальноосвітніми та позашкільними навчально-виховними закладами на рівні міста та області. Канали прямого та зворотного зв'язку процесу управління забезпечують цілісність системи освіти, залежать від економічних і державно-політичних відносин між членами суспільства. Управлінські функції зводяться до заходів, спрямованих на аналіз, контроль та планування певного виду інформації.

Для того, щоб досягти мистецтва керівництва, необхідно пам'ятати про кібернетичні системи, які зводяться до одержання, зберігання і перетворення інформації у керуючих системах. Тобто це сукупність взаємопов'язаних об'єктів – елементів, здатних запам'ятовувати і переробляти інформацію, а також обмінюватися нею з іншими елементами і з зовнішнім світом [Ничкало, Гончаренко та ін. 2000: 139].

У зв'язку з цим виконання управлінських функцій здійснюється на основі інноваційних наукових результатів, певних досягнень та передового досвіду, а також зводяться до одного із головних принципів побудови системи освіти – вертикалі освітньої системи залежно від спеціалізації навчальних закладів.

2. Аналіз публікацій і досліджень, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми

Проблеми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців (в тому числі галузі освіти), посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників установ, організацій розглядаються такими науковцями, як В. Бакуменко, В. Луговий, В. Майборода, І. Надольний, Н. Нижник, В. Олуйко та ін.

Актуальним питанням управління освітою, впровадження інноваційних технологій у процес становлення майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів, а також проблемам формування у них управлінської компетентності приділяли увагу такі вчені, як В. Бондар, Г. Єльнікова, Л. Даниленко, М. Дарманський, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, Л. Карамушка, Н. Кузьміна, В. Маслов, В. Пікельна, Є. Хриков, Р. Шакуров та ін.

3. Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз державного стандарту підготовки майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів і державних службовців сфери освіти із зосередженням уваги на негативних сторонах, що потребують, на думку автора, удосконалення.

4. Виклад основного матеріалу

Діяльність державних службовців апарату управління забезпечує оптимальні умови функціонування системи освіти, створює системний механізм її регулювання. Але, разом з тим, потребує внесення прогресивних змін

у побудову та порядок функціонування, порівняно із раніше організованою діючою системою управління.

На думку певного кола представників органів державної влади України до числа державних службовців необхідно віднести педагогічних і науково-педагогічних працівників, наділених відповідним рівнем професійної підготовки, що включає наявність знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певного роду діяльності. При цьому враховується специфіка роботи, її складність, точність і міра відповідальності. Необхідність зазначених дій перш за все спрямовується на покращення умов соціальної захищеності визначених працівників і підвищення престижу цих професій. На момент обговорення народними депутатами питання віднесення працівників медицини та освіти до державної служби було надзвичайно актуальним. Сьогодні ця проблема має зовсім інший вигляд.

За останні роки заробітну плату освітянам підвищили у декілька разів і порівняно з рядовими державними службовцями вона значно вища. Працівники сфери освіти мають ще й інші переваги, такі як: надання щорічної основної відпустки тривалістю до 56 календарних днів; 18-годинний робочий тиждень.

У зв'язку з цим віднесення педагогічних і науково-педагогічних працівників до державних службовців може викликати невдоволення. Ще необхідно пам'ятати про надбавки і доплати, які можуть бути анульовані в цій ситуації. Якщо брати до уваги ситуацію, що сьогодні існує, то на рівні міста до державних службовців сфери освіти відносяться посади начальника управління освітою виконавчого комітету відповідної ради, заступників начальника та головних спеціалістів, на яких розповсюджується дія Закону України «Про державну службу». Відповідно до статті 4 цього Закону право на державну службу мають громадяни України, які одержали відповідну освіту і професійну підготовку. Кваліфікаційні вимоги до державних службовців у галузі освіти зазначені також в посадових інструкціях: наявність вищої освіти відповідно до професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста; стаж роботи за фахом на службі місцевого самоврядування чи в державній службі не менше 3 років, або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 5 років; післядипломна освіта в сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціальністю. Таким чином, освіта магістра є обов'язковою. Разом із цим виникає питання до якої сфери вона має відноситись: чи до державного управління чи до сфери освіти.

Проблема підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців сфери освіти сьогодні є надзвичайно актуальною і потребує упорядкування. Незважаючи на існування розгалуженої системи професійної освіти державних службовців значна їх частина працює не за призна-

ченням, деякі взагалі не мають належної фахової підготовки. У зв'язку з цим виникає необхідність усунення протиріч, недоліків і неузгодженостей у нормативно-правових актах, які спрямовані на регулювання питань, пов'язаних із функціонуванням системи надання освіти державним службовцям.

Необхідно здійснювати підготовку зазначеної категорії працівників за відповідною спеціальністю і вона має бути пов'язаною із управлінням у галузі освіти. Тому необхідно звернути увагу на підготовку фахівців галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», з узагальненим об'єктом діяльності: «Технології управління навчальним закладом». Головною метою прийняття зазначеного галузевого стандарту є змістове наповнення навчальної частини процесу формування управлінської компетентності майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Начальник управління освітою, його заступники та головні спеціалісти є освітянами і мають вищу педагогічну освіту. Освіта з державного управління і державної служби надається вищими юридичними навчальними закладами, у зв'язку з цим освіта магістра зі спеціальності «Менеджмент» для них не обов'язкова, але за статистикою більшість посадовців мають саме такий фах. Напевно це явище пов'язане з тим, що для них об'єкт діяльності «Технології управління навчальним закладом» є ближчим за напрямом діяльності. Державні службовці галузі освіти в межах наданих їм повноважень організують ефективну взаємодію управління освіти з навчальними закладами, органами виконавчої влади, представницькими органами, органами державного нагляду та контролю, об'єднаннями громадян, закладами освіти міста. Головними завданнями у їх діяльності є сприяння впровадженню організаційно-економічного механізму ринкових перетворень, раціональному використанню бюджетних коштів, державного та комунального майна тощо. Виконуючи управлінські функції, які стосуються діяльності закладів освіти міста, державні службовці мають орієнтуватися в питаннях, що відносяться до компетенції керівників навчально-виховних закладів. Предметом управлінської праці, в цьому випадку, виступає інформація, необхідна для управління закладами освіти, продуктом праці – управлінське рішення як різновид інформації, а об'єктом – колектив педагогічних працівників сфери освіти.

В 2006 році було розроблено стандарт в цій галузі, який поширюється на органи управління вищою освітою, вищі навчальні заклади, а також міністерства, відомства, асоціації, підприємства, організації різних форм власності, де готуються або використовуються фахівці з повною вищою освітою освітньо-кваліфікаційного ступеня «магістр» за відповідною спеціальністю.

Значений нами галузевий стандарт складається з освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра та освітньо-професійної програми. Його по-

ява є цілком доречною, оскільки багато років магістратури за означеним напрямом функціонували без затверджених на державному рівні документів.

Магістр (від лат. *magister* – начальник, учитель):

- у Стародавньому Римі – назва деяких посад,
- у Візантії – придворний титул,
- у Західній Європі за середніх віків – голова католицького духовно-лицарського ордену,
- у середньовічній школі – викладач «семи вільних мистецтв», пізніше – ступінь випускника філософського факультету університету,
- у вищих навчальних закладах США, Великобританії, інших країн – академічний ступінь.

В Україні магістр – це освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації спеціаліста здобув поглиблені спеціальні знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та продукування нових знань для розв’язання проблемних професійних завдань у певній галузі народного господарства [Ничкало, Гончаренко та ін. 2000: 174].

Повертаючись до зазначеного галузевого стандарту підготовки майбутніх управлінських кадрів за освітньо-кваліфікаційним ступенем «магістр», ми звернули увагу на певні недоречності:

1. Згідно затвердженої наказом Міністерства освіти України № 102 «Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівникам освіти» з урахуванням змін, внесених наказом № 204 фахівець з освітньо-кваліфікаційним ступенем «магістр» зі спеціальності «Менеджмент» (галузь знань «Управління та адміністрування») може займати певні посади, які чітко зазначені в державному стандарті. До даних посад відноситься ректор вищого навчального закладу, що суперечить Закону України «Про вищу освіту», де зазначені вимоги, які говорять про наявність наукового ступеня і вченого звання.

2. У зв’язку з діючою в Україні розгалуженою системою навчальних закладів, які здійснюють підготовку спеціалістів усіх галузей народногосподарського комплексу, на наш погляд, недоцільним є включення до списку фахівців, здатних виконувати зазначену професійну роботу (за ДК 003-95), таких як начальник школи (вищої льотної підготовки, морехідної, начальницького складу, технічної). Безумовно, їх діяльність пов’язана із сферою освіти, але необхідно звертати увагу й на спеціалізацію. Спеціалізація (від лат. *specialis* особливий) спрямована на відокремлення і створення галузей, сфера діяльності яких направлена в одне русло. У даному випадку це управлінська діяльність, яка має свою специфіку і відрізняється від управлінських функцій керівників загальноосвітніх, позашкільних і дошкільних навчально-виховних закладів.

3. До переліку фахівців відповідно до галузевого стандарту відносяться посади декана, а також завідувача аспірантури (ординатури, інтернатури). Ця норма також потребує корекції у зв'язку із існуючими законодавчими актами, в яких зазначені інші вимоги до цих посад.

4. Відповідно до вимог стосовно попереднього освітнього або (та) освітньо-кваліфікаційного рівня обов'язковою є повна вища освіта (бакалавр, спеціаліст, магістр) за будь-яким напрямом підготовки. З однієї сторони ця норма збільшує коло абітурієнтів, а з іншої проковує на створення парадоксальних ситуацій. Керівник навчального закладу – це особа, яка по-перше, має мати вищу педагогічну освіту (не технічну, юридичну і т.д.), яка підкріплюється дипломом магістра та надає можливість за умов стажу роботи виконувати професійні обов'язки на цій посаді. Навчання в магістратурі спрямоване на поглиблення спеціальних знань і вмінь, а також розширення їх змісту. Які знання, уміння та навички буде поглиблювати спеціаліст з технічним, юридичним, медичним та іншим дипломом?

5. У стандартах зазначена норма щодо наявності стажу педагогічної діяльності не менше 5 років. Так, дійсно, керівна особа, це перш за все управлінець, який має досвід роботи в певній сфері. Але ж ми говоримо про підготовку фахівця, а не лише про підвищення його кваліфікації та перепідготовку. Стаж роботи буде враховуватися у подальшій його професійній кар'єрі. Крім того, зазначена норма суттєво впливає на кількість абітурієнтів, котрі бажають продовжувати навчання у вищих закладах освіти.

6. Розглядаючи питання стосовно підготовки керівних кадрів галузі освіти, доцільно за допомогою графів-методів або граф-модельовання дослідити проблеми оптимізації змісту навчального матеріалу і методики формування системи наукових понять.

Проаналізувавши зміст навчального плану підготовки керівника підприємства, установи, організації, можна зробити висновок про те, що часто прослідковується концентризм у змісті предметів навчального плану. Таке розміщення матеріалу має позитивний характер лише в тому випадку, якщо поняття неможливо розкрити в достатній мірі відразу. Зазначений принцип доцільно використовувати під час навчально-виховного процесу, враховуючи систему формування понять і вмінь у розвитку на кожному освітньо-кваліфікаційному рівні. У цьому випадку концентричне розміщення матеріалу протиставляється лінійному, за яким не відбувається повернення до раніше отриманої інформації (мається на увазі повторення), а підключаються принципи науковості, роз'яснення, мислення, аналізу і т.д.

7. На нашу думку, обов'язковим складовим компонентом навчального плану підготовки магістра є наявність практики. На жаль, У стандартах вона не передбачена. У зв'язку з цим ми пропонуємо наступні її види:

– стажування в організації навчально-виховного процесу в новому навчальному році в якості заступника директора з навчально-виховної роботи та в якості директора;

– практика з процесу атестації педагогічних кадрів в якості директора та його заступника;

– стажування з організації роботи щодо закінчення поточного та підготовки до нового навчального року;

– переддипломна педагогічна практика.

Безумовно, з однорічним терміном навчання всі види практики неможливо включити в навчальний план підготовки магістра, тому можна віддати перевагу тому чи іншому виду. Включення стажування та практики в навчальний план підготовки магістра зумовлено також нормативною формою державної атестації осіб, які навчаються у вищих навчальних закладах. Враховуючи змістові модулі нормативної частини змісту навчання такою формою є дипломна робота.

8. Виходячи з наявних блоків змістових модулів і змістових модулів, що входять до даних блоків галузевого стандарту, можна вказати функції управління, які обов'язково мають бути відображеними у навчальному плані:

- управління в сфері стратегічного менеджменту,
- управління в сфері соціального менеджменту,
- управління в сфері інноваційної діяльності,
- управління в сфері адміністративного менеджменту,
- управління в сфері фінансового та економічного менеджменту,
- управління в сфері інформаційного менеджменту,
- управління в сфері психологічного менеджменту,
- управління навчально-виховним процесом,
- управління методичною роботою,
- управління педагогічними та іншими кадрами,
- управління в сфері виробничого менеджменту,
- управління трудовими ресурсами,
- управління якістю освіти,
- управління в сфері охорони праці,
- управління в сфері міжнародного менеджменту.

Аналіз навчального плану підготовки магістрів зі спеціальності 073 «Менеджмент» вказує на відображення вказаних нами функцій в його змісті. Разом із тим, навчальні предмети, що містяться в стандарті, та їх зміст потребують корекції. Наприклад, як може навчальна дисципліна мати назву «Керівник навчального закладу» і дублювати кваліфікацію? Причому зміст вказаного предмета носить дисциплінарно-правовий характер, дублюючи правові аспекти управління навчальним закладом та теорію організації.

9. Протягом останніх років законодавцями було змінено спеціальність підготовки майбутніх управлінців сфери освіти зі спеціальності 8.000009 “Управління навчальним закладом” кваліфікації 12 “Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)” на спеціальність 8.18010020 “Управління навчальним закладом”, а згодом на 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Для автора є незрозумілим така зміна шифрів і назв, так як це абсолютно не впливає на якість надання освітніх послуг у сфері вищої освіти.

5. Висновки

Управління є складним процесом, що включає сукупність елементів, які є структурованою системою і реалізується з метою досягнення певних цілей. Критерієм їх досягнення є показник, що визначає ступінь оцінки системи по відношенню до інваріантних і варіативних його частин. Процес управління буде мати позитивні результати за умови продуманої системи його побудови, починаючи з підготовки кадрів і закінчуючи прийняттям управлінських рішень.

Література

Державний стандарт підготовки магістрів за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 “Управління навчальним закладом” кваліфікації 12 «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)», з узагальненим об’єктом діяльності: «Технології управління навчальним закладом» (затверджений Міністерством освіти і науки України 21.02.2006р., № 114).

Ничкало Н.Г. (ред.), Гончаренко С.У. та ін. (уклад), 2000, *Професійна освіта: Словник: Навч. посіб.*, Київ: Вища шк.

Standardization of Management Competence Formation of Future Heads of General Educational Institutions and Civil Servants in the Field of Education

Abstract. The author analyses current issues related to the formation of management competences of future leaders of general education institutions and civil servants in the field of education. By analysing the state standard in the field of knowledge 07 “Management and administration” specialty 073 “Management”, the author identifies positive and negative aspects of the document’s contents which need improvement.

Keywords: management competence, the head of general educational institution, civil official in the sphere of education

Катерина Біницька

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Кафедра педагогіки
e-mail: rfn.yz87@gmail.com
tel. +380 978 653 931

Концептуальні підходи до моделей професійної підготовки вчителя початкової освіти у країнах Європейського Союзу

Анотація. У статті основна увага зосереджена на концептуальних підходах до моделей професійної підготовки вчителя початкової освіти у країнах Європейського Союзу. Автором проаналізовано наукові доробки сучасних українських дослідників із означеної проблеми. Розглянуто концептуальні підходи до побудови моделі педагогічної освіти в європейських країнах. Висвітлені тенденції розвитку європейської педагогічної освіти та особливості реформування системи педагогічної освіти в Україні.

Ключові слова: професійна підготовка, учителі початкової освіти, Європейський Союз, модель педагогічної освіти

1. Постановка проблеми у загальному вигляді

У країнах Європейського Союзу накопичено унікальний досвід реалізації освітніх інтеграційних процесів, що є одним із найуспішніших світових прикладів побудови інтеграційного об'єднання. У кінці ХХ – на початку ХХІ ст. у Європі розроблено і затверджено низку документів і процедур, які повному визначають цілі, завдання і стратегії розвитку європейської освіти в ХХІ ст., включаючи різні її ланки, зокрема і підготовку вчителів. Важливе місце серед них займають «Загальноєвропейські принципи і підходи до компетентності і кваліфікацій вчителів», де визначено вимоги до загальних компетенцій педагогів у ЄС: працювати з іншими людьми; працювати із знаннями, технологіями та інформацією; працювати в суспільстві та для суспільства. Шляхи підвищення якості педагогічної освіти вбачаються у спіль-

них стандартах підготовки майбутніх вчителів, що має сприяти гармонізації систем освіти і навчання в об'єднаній Європі¹.

2. Аналіз публікацій і досліджень, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми

Аналіз вітчизняної та зарубіжної науково-педагогічної літератури свідчить, що в наукових пошуках вітчизняні дослідники досить часто звертають увагу на проблематику підготовки майбутнього вчителя початкової освіти. Зокрема, до таких належать напрацювання: В. Андрущенко, В. Кременя, О. Дубасенюк, О. Комар, В. Кузьменко, О. Побірченко, О. Савченко та ін. Розробка моделі підготовки вчителя в європейських країнах була предметом дослідження вчених Л. Пуховською, О. Пришляк, О. Кучай, О. Міхєнко, та ін.

3. Формулювання цілей статті

Метою статті є висвітлення концептуальних підходів до моделей професійної підготовки вчителя початкової освіти у країнах Європейського Союзу.

4. Виклад основного матеріалу

В. Кремень зазначає, що проведення освітніх реформ не можливо без фахових вчителів і констатує, що сьогодні в Україні є проблема, щоб у педагогічні університети йшли кращі випускники, а для відбору необхідно враховувати не лише рівень знань, а також те, чи здатна людина бути вчителем, любити дітей. Сам процес професійної підготовки учителя на сьогоднішньому етапі також потребує змін, зокрема варто посилити психологічний аспект, що допоможе учителю у розрізненні сильних і слабких сторін особистості кожної дитини, сприятиме у вмінні реагувати на кожного учня, а не на клас у цілому. Також потребує посилення інформаційна грамотність вчителів. Безумовно, дуже багато важить практична підготовка, якої в сьогоднішнього випускника університету не досить. Потрібно мотивувати випускників вишів до стажування у кращих вчителів. Цей механізм нині не відпрацьований, учитель не зацікавлений у тому, щоб мати стажера [Прокопенко 2017].

В. Андрущенко зазначає, що реформування системи педагогічної освіти в Україні сьогодні визначається інформаційною революцією та глобаліза-

¹ Education and Training 2020 Thematic Working Group "Professional Development of Teachers," http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/doc/teacher-competences_en.pdf [доступ: 1.09.2017].

цією, демократизацією та становленням ринкових відносин, дотриманням прав людини і громадянина, входження в європейський економічний, політичний, освітній і соціокультурний простір. Педагогічні університети повинні забезпечити такі інновації, які сприятимуть підготовці «нового вчителя». Вони мають концентруватися на предметній підготовці майбутнього вчителя. Ще одна група інновацій визначається завданням наближеної підготовки вчителя до реального життя. Третьою складовою оновлення педагогічного процесу повинні стати інновації в особистість майбутнього учителя. Основним завданням реформ – орієнтація на підготовку професійних фахівців у сфері освіти, а її основою – науковий цикл і практика. Університети повинні готувати конкурентоспроможного вчителя, адаптованого до ринкових і демократичних перетворень, здатного жити і творити в інформаційному суспільстві, глобальному освітньому середовищі, бути громадянином Європи та світу і, одночасно, відданим патріотом української держави, представником національних інтересів².

Країни Європейського Союзу мають багатий історичний досвід розвитку та становлення демократичного суспільства. У більшості країн Європейського Союзу розроблені спеціальні навчальні курси та створено різноманітні навчально-методичні матеріали, діють науково-методичні центри, налагоджена відповідна підготовка вчителів для полегшення впровадження та сприяння здійсненню європейської інтеграції. Наведемо основні принципи європейської освіти, які доцільно використати в Україні для впровадження європейського виміру освіти: гуманізм; демократичність; діалогічний характер освіти; науковість; практична спрямованість; формування вміння самостійно аналізувати різноманітні ситуації; наступність і безперервність; полікультурність; інтегрованість (міждисциплінарність)³.

У Рекомендації Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» зазначається, що державам-членам ЄС необхідне налагодження відповідної інфраструктури для продовження освіти та професійної підготовки дорослих, включаючи вчителів, виконання процедур затвердження та оцінки, вживання заходів, спрямованих на необмежений доступ як до навчання впродовж усього життя, так і до ринку праці, підтримку осіб, які навчаються, що передбачає розмежування потреб та компетенцій дорослих⁴.

² *Нову школу збудує новий вчитель*, www.npu.edu.ua/ua/interv-ju/4068-novu-shkolu-zbudue-novyi-vchytel [доступ: 10.09.2017].

³ *Концепція змісту освіти для європейського виміру України*, <http://osvita.ua/school/method/581/> [доступ: 15.08.2017].

⁴ Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС), http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_975 [доступ: 10.07.2017].

Для активізації розвитку педагогічної освіти Європейською Комісією проголошено чотири провідні принципи розвитку педагогічної професії в Європейському освітньому просторі, зокрема це: висока кваліфікація для вчительської професії; неперервне навчання; мобільність професії; професія, що базується на партнерстві. Ці положення розвинуто в багатьох Європейських документах, закладено в національні стратегії та програми із урахуванням особливостей організації системи педагогічної освіти в кожній країні-члені Є [Пуховська 2016: 36-39].

Для нашого дослідження доцільно розглянути такі дефініції як «модель» і «модель підготовки». Модель (англ. *model*, нім. *Modell* n, фр. *modèle*, від лат. *modulus* – «міра, аналог, зразок») – відтворення чи відображення об'єкта, задуму (конструкції), опису чи розрахунків, що показує чи відтворює принципи внутрішньої організації або функціонування, певні властивості, ознаки чи(та) характеристики об'єкта дослідження чи відтворення (оригіналу). Модель в науці – будь-який образ, аналог (уявний чи умовний: зображення, визначення, схема, креслення, графік, карта тощо) якого-небудь об'єкта, процесу або явища («оригінала» цієї моделі)⁵.

Модель – це уявна або матеріальна система, яка показує або відтворює об'єкт дослідження (природний чи соціальний) і здатна змінювати його так, що її вивчення дає нову інформацію стосовно цього об'єкта [Енциклопедія освіти 2008: 516].

Педагогічна модель – це модель, яка показує взаємозв'язки та взаємозалежності між проєктованими якістьями і властивостями особистості як об'єкта педагогіки та процесом її розвитку, а також організацію цієї педагогічної системи, в межах якої він відбувається, і управлінням нею [Вітвіцька 2008: 71].

Ми погоджуємось з поглядом О. Комар, на те що відповідно до практичної підготовки та професійних компетентностей вчителя сучасні вимоги набувають більш вираженого характеру, а навчання у вищому педагогічному закладі має орієнтуватися на посилення фундаментальної дидактичної і методичної освіти, наближення навчального процесу до творчої професійної діяльності та спрямовуватися на формування особистості педагога з такими якістьями, які відповідали б суспільним вимогам і забезпечували успішність у їхній практичній діяльності. У західній літературі про вищу педагогічну школу все частіше звучить думка про те, що в сучасних умовах надзвичайно важливим є перехід вищої освіти від екстенсивного до інтенсивного розвитку, до підвищення його ефективності [Комар 2011: 30-31].

Актуальним завданням сучасної науки й освіти є створення сприятливих умов для індивідуального розвитку людини з метою підготовки не про-

⁵ Модель загальне значення, [https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_\(загальне_значення\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_(загальне_значення)) [доступ: 12.06.2017].

сто фахівця високої кваліфікації, спроможного свідомо й ефективно виконувати свої професійні обов'язки, а високоосвіченої, культурної, активної особистості, здатної до творчого критичного мислення, і такої, що прагне змінити на краще своє життя і життя своєї країни. Згідно з таким підходом нові вимоги до системи професійної освіти взагалі і до підготовки у вищих навчальних закладах майбутніх вчителів початкової освіти слід розглядати як у площині глобальних проблем сучасності, так і з погляду внутрішніх, насамперед, соціальних змін у країні та шляхів інтеграції у світовий соціум і європейську освітню спільноту [Міхесенко 2016: 26].

Аналіз сучасних дисертаційних досліджень дозволяє зробити висновок, що до ключових проблем реформування шкільної і професійної освіти наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. у європейських країнах належать зокрема такі: підвищення якості професійної підготовки вчителя та поліпшення його статусу й умов праці; поширення руху за професіоналізацію викладацької діяльності, який тлумачиться західними науковцями як процес набуття всіх ознак професії і поступ до вищого рівня її розвитку; організація національних наукових фондів і центрів, які мобілізують педагогічну спільноту на наукові досягнення, розробку нових концепцій, навчальних програм тощо; співіснування в одному освітньому просторі різних парадигм навчання з метою підвищення якості, ефективності, привабливості та конкурентоспроможності національних систем професійної освіти [Гушлевська 2006: 2-3].

У країнах Європейського Союзу професія вчителя має високий соціальний статус, а педагогічна підготовка залежить від традиційних аспектів професійної діяльності, а вчитель сприймається як кваліфікований і слухняний виконавець законів ефективного навчання, а також як інноватор, менеджер-організатор освітньо-виховного процесу; дослідник власної професійної діяльності, технологічно компетентний комунікатор, активний учасник навчального співробітництва, взаємодопомоги й підтримки тощо [Коваль 2012: 42].

Чинниками, які зумовлюють різноманітність та особливості національних систем та моделей професійної підготовки вчителів у країнах Європи, є історичні, політичні та соціальні контексти; особливості культурно-національних традицій, переконань та поглядів щодо вчителя, його статусу, ролі, компетентності та професійних функцій; сучасні міжнародні педагогічні ідеї: інтеграція, професіоналізація, фундаменталізація, універсалізація [Матвієнко 2015: 384].

Науковці визначають такі тенденції щодо професійної підготовки вчителів початкових класів у вищих педагогічних навчальних закладах країн Європейського Союзу як-от: психолого-педагогічна і соціологічна спрямованість змісту педагогічної освіти; практична підготовка майбутнього вчителя до спілкування на основі тренінгових занять; збільшення обсягу пе-

дагогічної практики; використання практико орієнтованих форм навчання: індивідуалізація викладання, моделювання навчальних ситуацій, аналіз відеофрагментів уроків, шкільні та лабораторні практикуми; використання нових інформаційних технологій; підвищення значення самостійної підготовки студентів [Матвієнко 2015: 386].

У європейському досвіді професійної підготовки педагогів визначаються такі загальні підходи до побудови моделі педагогічної освіти:

- опора у процесі професійної підготовки педагогів на етичні норми професійної діяльності;

- наявність системи вимог до претендентів на здобуття педагогічної професії (наявність мотивації, відповідного загального рівня розвитку, здатності до навчання; відповідність певним психологічним вимогам щодо врівноваженості і стресостійкості нервової системи; відповідності цінностей, світогляду, поведінки загальноприйнятими правилами і нормам суспільного буття; відсутність проблем із законом тощо);

- оптимальне поєднання теоретичного і практичного компонентів професійної підготовки (у програмах професійної підготовки майбутніх учителів від 30 до 50% навчального часу відводиться на проходження педагогічної практики);

- здійснення професійної підготовки педагогів у контексті концепції навчання упродовж усього життя;

- підготовка майбутніх учителів до професійної діяльності на основі оволодіння ними інноваційними навчально-виховними і розвивальними технологіями, формування професійної компетентності, готовності до професійної діяльності в змінному соціокультурному середовищі [Education and Training 2020: 34].

О. Пришляк зазначає, що педагогічній освіті провідних країн світу притаманні такі тенденції: академізації, зростання ролі наукових досліджень у процесі професійної підготовки і професійної діяльності педагогів; диверсифікованість напрямків, рівнів, структур професійної підготовки; уніфікація світових стандартів професійної підготовки педагогів; посилення уваги до визнання особистості школяра найвищою цінністю [Пришляк 2013: 269.].

Аналіз сучасних суспільних та освітніх процесів свідчить, що проблема формування моделі підготовки вчителя початкової освіти для сучасного демократичного розвитку суспільства є актуальною. Соціальні, економічні й духовні зміни, що відбуваються в Україні, сприяють реформуванню системи освіти, яка має сприяти утвердженню людини як найвищої соціальної цінності, найповнішому розкриттю її здібностей, задоволенню різних освітніх потреб, забезпеченню пріоритетності загальнолюдських цінностей, гармонії стосунків людини і навколишнього середовища, суспільства і при-

роди. У моделях професійної підготовки вчителя на сьогодні використовують формулу «освіта через усе життя» [Маргітич 2009: 16-17].

Відповідно й особистісна модель підготовки майбутнього учителя початкових класів повинна мати нормативний характер, тобто бути тісно пов'язана з педагогічною діяльністю в конкретних умовах [Кучай 2013: 323].

У країнах Європейського Союзу актуальною є розробка нової моделі вчителя, який має академічну освіту (незалежно від ступеня освіти і спеціальності), володіє інноваційними методами викладання та здатного якісно, професійно виконувати свої функції і завдання (навчальну, виховну, орієнтовну, селективну та координуючу). Європейська модель підготовки вчителя орієнтована на фахівця здатного адекватно, швидко і правильно реагувати на зміни та інновації сучасного світу. Професійну педагогічну підготовку орієнтують на розвиток таких якостей і рис, як-от професіоналізм, творчість, рефлексія, креативність, самостійність, незалежність, терпимість, відкритість, комунікабельність [Ордон 2006].

5. Висновки

Отже, проведений аналіз засвідчив, що в країнах Європейського Союзу відбувається процес розробки та впровадження нових моделей професійної підготовки вчителів початкової освіти, які б відповідали вимогам Болонського процесу, та мають такі спільні риси: уніфікацію європейських стандартів професійної підготовки педагогів; професійний відбір та наявність мотивації до навчання у майбутніх вчителів; збільшення обсягу педагогічної практики; компетенції працювати в полікультурному освітньому просторі; особистісно орієнтована початкова освіта; перехід до бакалаврського та магістерського рівня вищої освіти у підготовці вчителів початкової освіти та ін.

Стаття не вичерпує всіх аспектів даної проблеми. Перспективами подальших наукових досліджень є вивчення концепцій професійної підготовки майбутніх учителів початкової освіти у країнах Східної Європи.

Література

- Вітвицька С.С., 2008, Моделі ступеневої педагогічної освіти західноєвропейських країн, США та України: порівняльний аналіз, в: *Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку*, ред. О.А. Дубасенюк, Житомир: ЖДУ ім.І.Франка.
- Гушлевська І.В., 2006, *Трансформація професійних функцій вчителя в умовах інформаційного суспільства (на матеріалі США і Канади)*, Київ: Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України.
- Енциклопедія освіти, Акад. пед. наук України, 2008, ред. В. Г. Кремень, Київ: Юрінком Інтер.
- Коваль Л.В., 2012, *Професійна підготовка майбутніх учителів у контексті розвитку початкової освіти*, Донецьк: ЛАНДОН-XXI.

- Комар О.А., 2011, *Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх учителів початкової школи до застосування інтерактивної технології*, Умань.
- Кучай О., 2013, *Професійна підготовка вчителя в умовах євроінтеграційних процесів*, Київ – Варшава – Хмельницький: Хмельницький національний університет.
- Маргітич К.С., 2009, *Підготовка вчителя початкової школи до формування національної свідомості молодших школярів в угорськомовних загальноосвітніх навчальних закладах Закарпаття*, Київ.
- Матвієнко О., 2015, Тенденції розвитку професійної підготовки майбутніх учителів початкової школи в Україні в контексті інтеграції до світового педагогічного простору, *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*, 53, 381-387.
- Міхеєнко О.І., 2016, *Теоретичні і методичні основи професійної підготовки майбутніх фахівців зі здоров'я людини до застосування здоров'язміцнювальних технологій*, Харків: Тернопільський національний педагогічний університет ім. В. Гнатюка.
- Модель загальне значення, [https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_\(загальне_значення\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель_(загальне_значення)) [доступ: 12.06.2017].
- Нову школу збудує новий вчитель, www.npu.edu.ua/ua/interv-iv/4068-novu-shkolu-zbudue-novu-vchytel [доступ: 10.09.2017].
- Ордон У., 2006, *Професійні компетенції учителів початкових шкіл в контексті європейських інтеграційних процесів: На прикладі системи освіти Республіки Польща*, Москва: РГБ.
- Прокопенко М., 2017, *Василь Кремень «Треба допомогти дитині пізнати себе» – про те, якою має бути шкільна освіта у XXI столітті*, <https://day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/treba-dopomogty-dytyni-piznaty-sebe> [доступ: 19.08.2017].
- Пришляк О.Ю., 2013, Удосконалення професійної підготовки педагогів України у контексті прогресивних ідей зарубіжного досвіду, *Порівняльна професійна педагогіка*, 1, 269-274.
- Пуховська Л.П., 2016, Європейська політика у сфері підготовки педагогічних кадрів професійної освіти і навчання, в: *Професійна освіта в умовах сталого розвитку (збірник Матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 1 грудня 2016 р.)*, ред. В.О. Радкевич, Г.М. Романової, Павлоград: ІМА-прес.
- Рекомендація 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» від 18 грудня 2006 року, http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_975 [доступ: 10.07.2017].
- Education and Training 2020 Thematic Working Group “Professional Development of Teachers,” http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/doc/teacher-competences_en.pdf [доступ: 1.09.2017].

Conceptual Approaches to Models of Professional Training of Primary School Teachers in the European Union Countries

Abstract. The article focuses on conceptual approaches to models of professional training of primary school teachers in the countries of the European Union. The author analyses current studies on this subject conducted by modern Ukrainian researchers and examines conceptual existing approaches to constructing the model of pedagogical education in European countries, identifying tendencies in the development of European pedagogical education and the specific issues associated with attempts to reform the system of pedagogical education in Ukraine.

Keywords: professional training, teachers of primary school, European Union, model of pedagogical education

Тетяна Кочубей

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини
Факультет соціальної та психологічної освіти
e-mail: udpu_tania@ukr.net
tel. +7 93 722 67 22

Соціально-педагогічні засади управління освітньою діяльністю в загальноосвітній школі: історичний аспект

Анотація. Проаналізовано погляди відомого українського вченого, директора Павлівської загальноосвітньої школи Василя Сухомлинського та висунуті ним ідеї, що стосувалися управління освітньою діяльністю в очолюваному ним навчальному закладі. Обґрунтовано, що створена ним управлінська система ґрунтувалася на гуманному підході до дитини, ідеях філософії любові та поваги до неї. Виявлено, що управлінська діяльність вченого базувалася на соціально-педагогічних засадах та принципах дитиноцентризму, демократизму, гуманізму тощо. Встановлено, що на протипагу існуючим у 50-60 роках ХХ століття уявленням про дитину, В. Сухомлинський створив цілісний образ дитини, який включав знання про її розвиток, її сили і потенції, якими наділила природа. Виявлено, що славетний педагог на стику теорії і практики педагогіки знайшов домінуючу точку, де сходяться всі нитки педагогічного керівництва шкільним колективом, це – знати дитину.

Ключові слова: управління освітньою діяльністю, В. Сухомлинський, загальноосвітня школа, педагогічна система

1. Постановка проблеми в загальному вигляді

В основу управління освітньою діяльністю в Павлівській школі (Україна) Василь Олександрович Сухомлинський поклав ідеї філософії любові, мудрості, поваги до дитини, творив мікрокосм дитячої душі, переливаючи в неї мудрі думки, світлі почуття, добру волю. Його управлінська діяльність базувалася на соціально-педагогічних засадах та гуманістичному підході до навчання і виховання дитини.

На противагу існуючим у 50-60 роках ХХ століття уявленням про дитину, В. Сухомлинський створив цілісний образ дитини, який включав знання про її розвиток (фізичний, духовний, інтелектуальний, психічний), її сили і потенції, якими наділила природа. З цього приводу він писав: «Без знання дитини – її розумового розвитку, мислення, інтересів, захоплень, здібностей, задатків, нахилів – немає виховання» [Сухомлинський 1976-1977, т. 3: 13]. Висловлені ним ідеї мали далекоглядний вектор і є досить актуальними для впровадження в сучасну практику управління освітньою діяльністю в загальноосвітньому закладі.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

До питання управління освітньою діяльністю в загальноосвітній школі зверталися А. Антонєць (книга як засіб формування національної свідомості), А. Богуш (екологія дитинства в педагогічній спадщині В. Сухомлинського), С. Гергуль (самоосвіта вчителя), В. Деркач (творче впровадження педагогічної спадщини В. Сухомлинського в практику роботи НВК), В. Кузь (школа ХХІ ст.), О. Савченко (управлінська діяльність та дидактика початкової школи), О. Сухомлинська (ідеї В. Сухомлинського і сучасність). Дослідженню спадщини Василя Сухомлинського в контексті піднятої проблеми приурочені також праці Ш. Амонашвілі, І. Беха, В. Кременя, О. Петренко, А. Розенберга та ін.

Вагомий внесок у упорядкування творчого доробку Павлиського педагога зроблено Ольгою Сухомлинською за сприяння якої та за дорученням Української асоціації імені Василя Сухомлинського (О. Савченко) вийшли друком нове видання книжки «Серце віддаю дітям» [Сухомлинський 2012] з автентичним текстом відомого педагога та збірка творів і казок Василя Олександровича «Я розповім вам казку... Філософія для дітей» [Сухомлинський 2016]. Проте проблема висвітлення ідей Василя Сухомлинського щодо соціально-педагогічних засад управління освітньою діяльністю в загальноосвітній школі не була предметом окремого дослідження.

3. Формулювання цілей статті

Ціллю статті є висвітлення ідей Василя Сухомлинського щодо управління освітньою діяльністю в загальноосвітній школі на основі його багаторічного досвіду директора Павлиської школи та окреслити перспективи використання їх у сучасному шкільництві України.

4. Виклад основного матеріалу

Однією з найбільших заслуг директора Павлиської школи перед вітчизняною і світовою педагогікою є те, що він зумів піднятися до дитини і завдяки цьому створити цілісну самобутню управлінську та педагогічну систему, в центрі якої перебувала дитина з її реальним духовним світом.

У праці «Розмова з молодим директором» славетний педагог на стику теорії і практики педагогіки знаходить ту домінуючу точку, «де сходяться всі нитки педагогічного керівництва шкільним колективом» [Сухомлинський 1976-1977, т. 1: 441]: це – знати дитину. Ця проблема неодноразово хвилювала його. Так, на запитання болгарських вчителів: «Що саме головне в його педагогічній діяльності?», Василь Олександрович так і відповів: «Знати дитину». Пізніше це він повторив у статті «На нашій совісті – людина» та обширній праці «Розмова з молодим директором», що свідчить про виняткове значення, яке він надавав цій тезі. А знати дитину – це знати її сильні і слабкі сторони, розуміти її думки, бережно торкатися її душі, серця, враховувати її потребу бути хорошою. Розвиваючи ідеї педагогів та мислителів минулого про те, що «джерелом виховання» є віра у «добре начало» кожної дитини, В. Сухомлинський писав: «Безмежна віра в людину, в добре начало в ній – ось що повинно жити у вашій душі» [Сухомлинський 1976-1977, т. 2: 423]. Він експериментально довів, що природа дитини несе тільки позитивне, а «важкими», поганими діти стають лише через умови, в яких вони виховуються та виростають, і ті помилки, які були допущені під час виховання у дитинстві.

Докором звучать ці слова і сучасному шкільництву. На засіданнях педагогічних рад, семінарах, методичних об'єднаннях найчастіше говорять про методи і прийоми навчання, про системи уроків, про досвід учителів і його впровадження, а про дитину мова йде дуже рідко. Але ж дитина, на думку Василя Сухомлинського, – «це найскладніший сплав фізичних і духовних сил, думок, почуттів, волі, характеру, настроїв. Без знання всього цього неможливо ні навчити, ні виховувати» [Сухомлинський 1976-1977, т. 4: 442].

Створена система гуманного підходу до дитини у Павлиші давала можливість самій дитині змінюватися і змінювати та вдосконалювати умови життя, а не пристосовуватися до них. Запропонована Василем Олександровичем система роботи враховувала закони природного розвитку дитини, її анатомо-фізіологічні та психічні особливості. Кожну дитину він сприймав як особливий і неповторний світ. Щоб виховати її, сформувати її душу, педагог мусить зрозуміти «цей світ, пізнавши всі його тайники» [Сухомлинський 1976-1977, т. 5: 204].

Ним розвинуто ідеї А. Дістервега, Я. Коменського, Ж. Руссо, Й. Песталоцці, Л. Толстого про те, що метою навчання і виховання дитини є розвиток природних задатків, забезпечення їх природного росту, розкриття її внутрішніх потенцій. Будь-яку педагогічну дію він оцінював з позиції користі для дитини, хоч і не був повністю прибічником теорії вільного виховання. Не визнаючи і авторитарну педагогіку, Василь Сухомлинський обрав свій шлях, створивши власну авторську школу. Визнаючи право дитини на саморозвиток, він все ж таки основну роль у процесі становлення особистості відводить учителям. У доповіді «Про індивідуальний підхід до учнів і роботу з учнями, що відстають у навчанні» (протокол № 30 від 5 XI 1949 р.) Василь Олександрович зробив наголос на тому, що в I-й чверті сталися непорозуміння між учителькою К.С. Шаповал та учнями. Вона не врахувала індивідуальних особливостей окремих учнів і тому не могла встановити нормальних взаємостосунків з учнями, що привело до значних конфліктів. У зв'язку з цим педагогічна рада акцентує увагу на тому, що: «Серед частини вчителів склалася неправильна, шкідлива думка про те, що деякі учні не мають ніяких здібностей до навчання, а тому вони не можуть встигати. Така думка свідчить про формальний підхід до учнів». Тобто «частина вчителів ще не враховує індивідуальних особливостей дітей, що виявляються перш за все у процесі засвоєння матеріалу. Дитячі здібності окремі вчителі вважають чимось раз і назавжди даним, забуваючи, що розвиток дитячих здібностей залежить перш за все від учителя, від якості уроку. [...] Проводячи перевірку учнівських робіт, учителі (Аввакумова Є.Г. та Скачко В.О.) мали на увазі помилки, а не живих учнів з їх особливостями і різноманітними шляхами засвоєння». Це ще раз підкреслює, що дитина для В. Сухомлинського, насамперед, активна і самодіяльна особистість, самоцінна, соціально і біологічно складна істота, яка має власну логіку розвитку. Найцінніше в ній – її індивідуальність, неповторність внутрішнього світу, своєрідність здібностей, потенційних можливостей. Він неодноразово підкреслював, що дитина – невичерпно складна і безмежно різноманітна людська особистість. Вона «повсякчас змінюється, завжди новий, сьогодні не той, що вчора», об'єкт педагогічної дії [Сухомлинський 1976-1977, т. 2: 421]. Тому і вивчатися повинна у відповідності із законом ампліфікації (від лат. *amplification* – посилення), тобто педагог повинен розробити таку стратегію виховного впливу, яка активізує всі потенційні можливості відповідних періодів дитинства. Адже на різних вікових періодах дитина відкриває перед собою світ по-різному, має свої особливості мислення. Однією з вікових особливостей дитини є те, що вона «думає спостерігаючи і спостерігає думаючи» [Сухомлинський 1976-1977, т. 1: 98]. Л. Виготський вважав, що до 5 років відбувається «інтелектуалізація почуттів», тобто якісно змінюється характер розвитку емоційної сфери дитини. Вона починає усвідомлювати, розуміти власні

переживання та емоційний стан іншої людини. На цьому акцентував увагу і павлівський педагог.

У дошкільному віці інтенсивно розвивається ігрова, художня, трудова діяльність, в старшому дошкільному та молодшому шкільному віці – навчальна, але провідним видом діяльності все ж таки залишається гра. Адже саме в ігровій, образотворчій, конструктивній діяльності в дитини формуються здібності, уміння і навички, які практично важко сформувані у пізніші періоди дитинства. У період дошкільного і молодшого шкільного віку особливо швидкого темпу набирає розумовий, естетичний, моральний розвиток. Дитина активно пізнає оточуючий світ, в неї розвивається пам'ять, мислення, мова, уява. Зумовлюється це тим, що дитина цього віку мислить образами, барвами, звуками. Тобто мисленню дитини (дошкільного, молодшого шкільного віку) притаманний образно-емоційний синкретизм (від грец. *synkretismos* – сполучення). Через те зміст навчальних предметів початкової школи повинен будуватися на інтегрованій основі.

Ясно, що поряд із позитивними якостями в дітей проявляються і негативні. Як світ поділений на добро і зло, так і дитині притаманні також негативні риси: недобррозичливість, інколи грубість, брехливість, небажання спілкуватися, ненависть, зло, егоїзм, заздрість, лінощі. Вони, безсумнівно, перешкоджають її саморозвиткові. Але оскільки негативні прояви характеру у цьому віці ще не носять стійкої форми, їх можна коригувати, правильно дібравши методи виховання. А це стає можливим за умови, коли вихователь добре знає саму дитину та середовище, в якому вона виховується. З цього приводу Василь Олександрович писав: «Немає в дитини нічого такого, що вимагало б від педагога жорстокості. А якщо й виникають пороки в дитячій душі, то це зло виганяється насамперед добром. Це не проповідь непротиставлення злу, а реальний погляд на світ дитинства. ...добро, ласка, любов – відносно дитини – не абстрактні добро, ласка й любов, а людяні, реальні, пройняті вірою в людину, це могутня сила, здатна утвердити в людині все прекрасне, зробити її ідеальною. Я не повірю в те, що дитина, яку правильно виховують, може стати хуліганом, дармоїдом, циніком, істотою брехливою й розбещеною» [Сухомлинський 1976-1977, т. 2.: 430-431].

Крізь усі праці Василя Олександровича проходить вимога, яку він ставив перед собою і педагогічним колективом, – знати душу дитини, вивчати її душевний стан, який надзвичайно складний, вимагає дуже тонких, точно вивчених підходів до його формування. З цього приводу він писав: «Душа дитини – це душа чутливого музиканта. В ній – туго натягнуті струни, і якщо ви зумієте торкнутися їх – задзвенить чарівна музика» [Сухомлинський 1976-1977, т. 3: 72]. Обов'язок школи якраз і полягає в тому, щоб піклуватися про те, що ми вкладаємо в душу людини. Знання відіграють чималу роль у формуванні морального обличчя людини, але разом з тим вони розвивають ди-

тину однобічно. Тобто, знання без моралі формують бездуховну і збіднену особистість. Як не прикро, але в системі загальної освіти недооцінюються знання, безпосередньо пов'язані з душею людини, з формуванням її переконань. Уже в дошкільному, а в молодшому шкільному віці тим паче, дитина «бачить, відчуває сама себе, свій внутрішній духовний світ, і – що особливо важливо – бачить, відчуває, розуміє, переживає процес виховного впливу на себе». Нерозуміння цього вчителем, ігнорування даного факта приводить до «педагогічного безкультур'я» самого педагога. Адже дуже важливо для школяра є почуття власної гідності, повага до самого себе. Тільки з цієї точки зору дитина приймає вторгнення педагога у світ її думок, почуттів, переживань.

У молодшому шкільному віці дитина як ніколи відкрита до емоційних впливів. Тому у цей період необхідно навчити її азам загальнолюдської моралі, відкрити перед нею початкову школу духовності, яка починається з відомої формули «не чини зла іншим». За переконаннями В. Сухомлинського, людина починається з доброти, з переживання краси в усьому – в природі, в праці, в людській душі. Вихідним в його роботі було положення: «Без доброти справжнього тепла серця, яке одна людина віддає іншій, – немислима душевна краса». Розвиваючи у дітей сердечність і доброту, видатний педагог використовував природні ситуації, зокрема догляд за звірятами, пташками, які потрапили в біду, квітками на клумбах біля школи, на майдані села, на могилі загиблих воїнів, а також розповіді про життя людей, спілкування з тими, хто потребує допомоги. В. Сухомлинський підкреслював, що добра дитина не впаде з неба, її треба виховати. Чуйність до радощів і горя людського можна виховати тільки змалку. Адже виховання є другим народженням людини, коли «природна природа» дитини перетворюється в духовну. Тобто процес виховання є формуванням духовності особистості, коли дитина усвідомлює свої вчинки, а не в основі вчинків лежать її некеровані бажання і потяги. Отже, дитячий вчинок виступає свободним волінням і є мірилом добра чи зла, в залежності від того – виконується він з добрим наміром чи злим. А це є проявом виховання дійсної сутності людини. Тобто виховання виступає другою духовною потребою дитини, яка базується на її свободі вибору. Завдання педагога полягає в тому, щоб допомогти дитині знайти себе у виборі власних діянь на основі засвоєних нею моральних цінностей.

Унікальною є спеціальна етична хрестоматія, в яку ввійшло біля 550 оповідань та казок для дітей. За змістовим навантаженням вони враховує вік дитини, збагачують її внутрішній світ. Як вважав педагог-вчений, обмін духовних багатств відбувається на уроці (переказ дитиною прочитаної книжки, складання оповідання, казки), у різних гуртках [Сухомлинський 2016].

Багаторічні дослідження В. Сухомлинського доводять, що в дитячому віці не обов'язково розраховувати на «природний хід подій» – функції моз-

ку можна і потрібно цілеспрямовано розвивати, враховуючи його пластичність та потенційні можливості. Він протягом кількох років уважно вивчав сімейне оточення кожної дитини від дня її народження до вступу в школу. Це дало змогу зробити висновок: «Якщо в дошкільному віці дитину залишено на саму себе, якщо старші не створюють того потоку інформації, без якого немислиме людське оточення, дитячий мозок перебуває в стані інертності: пригасає допитливість, жадоба до знань, розвивається байдужість» [Сухомлинський 1976-1977, т. 3: 138]. У книзі «Серце віддаю дітям» він наводить, як характерний приклад, виховання Петрика в сім'ї. Петрик від 2 до 5 років «виховувався» сам, з п'ятирічного віку грався з ровесниками на вулиці. Він був забезпечений усім необхідним: їжею, одягом, іграшками. Але не мав основного – спілкування з дорослими, бо дідусь і матір були постійно на роботі, залишаючи його на самоті. Таке виховання дало свої результати. Коли Петрик прийшов до школи, він був байдужим до всього, що його оточувало. Василь Олександрович зробив висновок: «Жива матерія мислення – клітини кори півкуль у дитини інертна, тому що в найважливіший період становлення нервової системи – у період дитинства мозку – хлопчик був позбавлений стрімкого потоку інформації із навколишнього світу» [Сухомлинський 1976-1977, т. 3: 139].

Свою педагогічну концепцію та практичне її втілення В. Сухомлинський будував на міцних знаннях людинознавчих наук. Неодноразово на засіданнях педагогічних рад Павлівської школи заслуховувалися питання про вчення І. Павлова, яке мало велике значення для розвитку фізіології, психології, педагогіки, філософії. Тому і зроблений Василем Олександровичем висновок про те, що природа відвела період дитинства для розвитку, зміцнення, виховання нервової системи, не є випадковим [Сухомлинський 1976-1977, т. 3]. Ця ж думка була висунута відомими вченими В. Зеньковським (1924) та В. Рижовим (1965), потім розвинута В. Сухомлинським (1969), пізніше – доктором медичних наук І. Скворцовим (1980) та ін.

5. Висновки

Визнання розвитку особистості (розумового, фізичного, морального, естетичного) є головним завданням школи, а становлення унікальної індивідуальності – її головним результатом. Звідси і зміст освіти повинен включати когнітивний, креативний і етичний (моральний) компоненти в їх єдності і взаємодії.

Природа закладає в дитині потенційні можливості для розвитку, але оскільки розвиток задатків обмежений у часі, а різні задатки мають різний календарний час для свого розвитку, то дошкільні установи та школа мають

взяти на себе відповідальність створити умови і довести розвиток можливостей дитини до оптимального рівня. Навчально-виховний процес повинен спиратися на рушійні сили розвитку дитини, а саме: прагнення до розвитку і подорослішання, прагнення до пізнання, прагнення до свободи.

Дитинству притаманна висока пластичність, допитливість, дослідницький характер діяльності (гра, навчання), могутня потреба у нових враженнях, емоційна і моральна реакція на події навколишнього світу. Тому програми навчання і виховання дитини мають бути наповнені збагаченим пізнавальним змістом, носити дослідницький характер пізнання, враховувати психофізіологічні особливості дитини.

Подальшого дослідження потребують проблеми значення ранніх періодів дитинства у становленні людини та філософія душі дитини.

Література

Сухомлинський В.О., 1976-1977, *Вибрані твори: В 5-ти т.*, Київ: Радянська школа.

Сухомлинський В.О., 2012, *Серце віддаю дітям*, Київ: Акта.

Сухомлинський В.О., 2016, *Я розповім вам казку... Філософія для дітей*, Харків: Школа.

Social and Pedagogical Fundamentals of Educational Activity Management in a Comprehensive School: a Historical Perspective

Abstract. The purpose of the article is to analyse the views of Vasyl Sukhomlynsky, a well-known Ukrainian humanistic educator and director of the Pavlyshchyna comprehensive school, concerning the management of educational activity in his school. The author demonstrates that the management system created by Sukhomlynsky was based on a humanistic approach to the child and ideas of the philosophy of love and respect, with special emphasis on socio-pedagogical aspects, the child-centred approach, and the principles of democracy and humanism. The analysis indicates that in contrast to the view of the child existing in 1950s and 1960s, Sukhomlynsky's approach promoted a holistic image of the child, which includes knowledge about the child's development, his strengths and natural talents. The author shows that for Sukhomlynsky, who works at the interface of pedagogical theory and practice, the most important thing is to get to know the child.

Keywords: management of educational activity, V. Sukhomlynsky, comprehensive school, pedagogical system

Olena Binytska

Khmelnyskyi
Humanitarian-Pedagogical Academy
Department of Education Management
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. +380 382 794 230

Andrzej Kokieli

WSB University in Poznań
Department of Economics in Szczecin
e-mail: andrzej.kokieli@wsb.szczecin.pl
tel. +48 734 494 272

Student Self-Government in the System of School Management in the Context of Humanistic Values of Modern Education

Samorząd – to właśnie praca, żeby jednakowo dobrze działo się wszystkim, którzy razem pracują, uczą się i pół dnia razem spędzają, żeby jeden drugiego nie krzywdził, nie przeszkadzał, nie dokuczał, nie wyśmiewał, a przeciwnie, żeby świadczył przysługi, pomagał, opiekował się i pilnował porządku.

Janusz Korczak [za: Ziolkowski 2014: 6].

Abstract. The article deals with the problem of student self-government in the system modern of school management in the context of humanistic pedagogy. The author defines the terms “self-government” and “student self-government” and analyses the legal basis for the activity of student self-government in Ukraine as well as the relevant literature. This is followed by a presentation of principles that should be followed when organizing the activity of school self-government bodies. The author argues that at present school self-government is part of a social movement not only in schools but also in the country and is therefore a potential driving force for the development of a democratic society.

Keywords: student self-government, management, school, democracy

1. Presentation of the problem

Today, most schools in Ukraine are looking for ways to develop students’ self-government. The modern school should develop every student’s skills, the habit of actively acting in solving the most important issues of the life of the country, their collective, to teach children to formulate, express and defend their own opin-

ion. The solution of this problem is possible only on the way of development of students' self-government [Sukhova & Diatlova 2006: 5].

Student self-government is one of the useful forms of education of schoolchildren as public and state figures, caring citizens, raising their understanding of public good, duty and responsibility. It is proposed to build students' self-government in the forms of parliament and government, acting on the basis of the school Constitution, which was developed and adopted by them. When organizing students' self-government it is desirable to adhere to the following recommendations: to rely on the natural aspiration of schoolchildren for adolescence and free choice; to place on the organs of self-government the responsibility for serious decisions and specific cases; to make self-governing bodies functional and authoritative in the life of the school; to establish in the students' self-government a joint work of teachers and schoolchildren; to think about the content of students' self-government activity in terms of importance and relevance for the benefit of school and society.

2. Analysis of recent researches and publications

The problems of the theory and practice of students' self-government and the organization of children's amateur activity were carried out by the classics of pedagogy A. Makarenko, V. Sukhomlynskyi, as well as by the scientists-pedagogues S. Bielousov, K. Venttsel, V. Soroka-Rosynskyi, Sh. Amonashvili and others. Modern Ukrainian scholars are also actively involved in the study and improvement of methods for organizing and using students' self-government, in particular, such scholars as V. Bochkariov, B. Zhebrovskyi, M. Krasovytskyi, V. Opalykhin, M. Smetanskyi, O. Sukhomlynska, M. Yarmachenko [Naboka 2001: 1].

It should be noted that in the works of Ukrainian scholars different aspects of management of pedagogical systems are considered: management in the secondary school (Ye. Bereka, V. Bondar, M. Darmanskyi, I. Horbunov, M. Zakharov, M. Kyrychenko); management in educational institutions of the new type (L. Danylenko, A. Chernysh); management of educational institutions (L. Kalinina, V. Luhovyi, I. Shorobura) and others.

3. Formulation of the article's task

The purpose of the article is to make clear the peculiarities of students' self-government in the system of modern school management: the humanistic values of modern education.

4. Presentation of the main research material

Today it is very important that students' self-government is not a game of self-government, but a serious matter. The example of such an attitude to self-government is the experience of the "Free Children's Republic" and the friendly court of the "Houses of Orphans" by Janusz Korczak [Amonashvili & Amonashvili 2013].

In the time of the active transformations of the economy, the society in particular needs leaders of the new formation, people, who are competent, responsible, capable of thinking unordinary. The problem of educating young leaders is the problem of preparing a person of the future, a person who meets the requirements of the new XXI century. That is why it is necessary to support student youth, whose personal convictions are aimed at active participation in public life, young people, who possess organizational skills, identify themselves as potential leaders, have a desire to use their energy and ability for others. It is quite obvious that the skills of management of the community will become the property of a person when participation in students' self-government facilitates the acquisition of the necessary knowledge, skills and experience of social action. The participation of the younger generation in students' self-government is an important way and a condition for involving the student youth to the radical transformations that take place in our society. The most significant results in the formation of socially competent young people provides a wide variation of students' self-government.¹

We should note that the founders of students' self-government in Poland were Janusz Korczak, Vladislav Psanowski, Olexandr Kaminski.² It is worthwhile recalling the quote of Polish professor Stefan Voloshin, who published in 1978 the book Korczak, in which he wrote: "The organization of the education system for Y. Korczak is based on trust, loyalty, respect and communication with the child. That is why, the author gives a dogmatic recommendation that the system of self-government is an axis of pedagogy of Y. Korczak" [Wołoszyn 1978]. In the Republic of Poland, the purpose of the Student Council (student autonomy) at school is guaranteed by the Law on the System of Education.

With the independence of Ukraine, the situation with school self-government has radically changed. The Ukrainian state has officially become democratic, which means that all students have the right to vote and make their contribution to the activity of the school. Teachers and parents have the right to express their disagreement with the school administration policy and to suggest their ways to solve the problem. School self-government is a system that not only has the right

¹ *Uchnivske samovriaduvannia yak sposib orhanizatsii zhyttia kolektyvu*, http://osvita.ua/school/lessons_summary/edu_technology/28363/ [access: 12.05.2017].

² *Samorzqd uczniowski*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Samorz%C4%85d_uczniowski [access: 20.08.2017].

to disobey the headmaster of the school, but can also influence the organization of work in the school. The task of school self-government today is to make school more beautiful and multi-arranged, to control and develop the activity of students, to organize the well-coordinated system.³

Modern scientists understand the school students' self-government in educational institutions of various types as the personification of the democratic atmosphere in school, the form of self-organization of children's life in it, an important factor in self-education of the personality, the formation of leadership qualities. It is implemented through the organs of students' self-government, which consist of elected or authorized persons from class groups, which are charged with planning collective creative affairs, distributing assignments between pupils, check their implementation, coordinate and unite the work of primary centres.⁴

The Pedagogical Encyclopaedia Dictionary states that one of the most important tasks of self-government is the development of human responsibility, which is achieved through self-activation, organized self-regulation. The result of the development of self-government is the mutual responsibility of the members of the collective and the leaders for the results of the activity of educational institution.⁵

Self-government is a form of organization of life of the collective, which ensures its development in achieving socially meaningful goals. There are different approaches to self-government. Under authoritarianism, self-government carries out a social order as for the formation of the obedient, conformist personality. From the standpoint of the theory of management self-government is a set of basic principles. We consider it as a complex of forms, methods, and techniques that allow the involvement of all participants into the educational process and, above all, educators. Quite legitimate is asking the questions: "Is it possible to manage self-government and should it be done? How justified is the use of such expressions as 'self-government,' 'control of self-government?' To what extent is acceptable the interference of state official education authorities in the activity of self-government?" These questions arise certain debates.⁶

Students' self-government is an integral part of public self-government, which guarantees protection of the rights and interests of students, as well as their participation in the management of the general educational institution. It functions to ensure performing of students their duties and protecting their rights and it promotes the harmonious development of the personality, the formation of skills of the

³ *Shkilne samovriaduvannia – v chomu yoho funktsii*, <http://ukrguru.ru/osvita/34501-Sky-samovriaduvannya-v-chomu-jogo-funkcii.html> [access: 10.06.2017].

⁴ *Uchnivske samovriaduvannia v shkoli yak zasib formuvannia sotsialnoi aktyvnosti ta hromadianskoi samosvidomosti uchnivskoi molodi*, http://elibrary.kubg.edu.ua/3408/1/O_Moskalenko_KK_17-18_UKKUBG.pdf [10.05.2017].

⁵ *Samovriaduvannia u shkoli*, <http://osvita.ua/school/method/1356/> [access: 1.09.2017].

⁶ *Samovriaduvannia u shkoli*, <http://osvita.ua/school/method/1356/> [access: 1.09.2017].

future organizer, leader. Students' self-government involves people who study in a general education institution. All such people have the equal right to participate in student self-government. It is carried out by persons who study at school: directly; through the organs of students' self-government, elected by secret or open ballot.

It is also advisable to offer the legal acts regulating the activity of students' self-government in Ukraine: the Constitution of Ukraine. (For the thorough study of the problem of humanization of the educational process, it is necessary to consider the principles of students' self-government.) The principles of activity we understand as those grounds that determine the main directions, all system of students' self-government – the content, methods, organization, as well as the relations that are drawn up between the participants of the self-government. The theory of social management has up to 40 different principles, however, there is no generally accepted classification of these principles. The principles of management were formulated by both sociologists (V.H. Afanasiev, M.K. Bocharov) and leading pedagogues (A.S. Makarenko). On the basis of the works of these authors, an attempt was made to determine the socio-pedagogical principles of school self-government. The complexity of solving this task is that it is necessary to take into account in these principles the most important grounds of activity of three subjects of school life simultaneously (teachers, students and their parents).

Thus, when organizing the activity of the organs of school self-government, it is proposed to be guided by the following general principles, which are also typical for students' self-government:

- the principle of equality – all participants of school self-government should have equal rights of subjects of school life, the right of deciding vote when making a decision in their collective or association;
- the principle of electivity – accordingly, the bodies of self-government acquire appropriate powers as a result of plenipotentiary elections;
- the principle of upgrade and continuity – this principle requires periodic renewal of the organs of self-government and their leaders, defined in the normative school documents. At the same time, continuity should be ensured in the work between the previous and the following composition of one or another body of self-government. M.I. Prykhodko explains this by saying that “elections to self-government bodies should be viewed not as incentives for good success but as concrete implementation of trust and responsibility as a school for preparation for public self-government” [Prykhodko 1988: 40].
- the principle of openness and transparency – all work of self-government bodies should be open to each member of the collective (association) and ensure that each of them receives timely and reliable information;
- the principle of democracy – it is planned to involve all participants of the educational process to the self-governing bodies, while the forms of direct democracy should have priority importance to the forms of representative democracy;

– the principle of legality – the necessity of steady compliance with the provisions of the Constitution of Ukraine and the current legislation, the school charter and its local normative documents;

– the principle of expediency – the activity of the self-government organ should be directed at realization of personal and collective needs and interests of children, their parents and teachers;

– the principle of representation – primary collectives should have their representatives in the elected bodies of self-government;

– the principle of humanity – self-governing bodies should act on the basis of moral, multicultural values, the level of responsibility and punishment should be strict, but humane, it should not diminish the dignity of an adult or a child;

– the principle of collective nature and personality – collegiate adoption of managerial decisions and provision of personal responsibility for execution of each decision; creation of conditions for the full manifestation and development of abilities of everyone;

– the principle of freedom and initiative – it means the ability of each subject of self-government to freely choose the methods and forms of implementation of the adopted decision, showing activity, creativity, autonomy and independent action;

– the principle of criticism and self-criticism – it is the freedom to make remarks, while avoiding humiliation of the dignity of people around them.

We agree with the view of the scientist T.O. Razumenko, that at the present stage of school studies, the significant relevance has the fact that the self-government only achieves its goal, when it does not lead to excessive consumption of physical and nervous energy, but only gives a wide scope for its application; school self-government in Ukraine is in the stage of formation. There are many examples of the successful functioning of students' organizations in different cities of Ukraine. But here arises the question of the boundaries of the activity of the organs of students' self-government, their competence; with the aim of improving the quality of management of school educational institutions by activating the activity of students, the administration of the school (lyceum, gymnasium, etc.) should understand the need for the delegation of certain administrative and control functions to the self-governing bodies. It is decentralization and democratization of the educational management process is a necessary step towards improving the quality of education management [Razumenko 2013].

Thus, a modern school is a model of the future society, and therefore it is not by chance that all reforms begin with reforms in the field of education. The foundations of social formation and democracy are laid down from childhood, and students' self-government will help students organize their own lives and lives of their comrades. The students need practical skills in management, and their teachers provide them with it. The main condition for the development of self-govern-

ment is the availability of teachers, who want and can cooperate with students. It depends on the teachers, whether they can trust their students to independently solve most issues of their collective life, or be able to convince them that, besides them, no one will be able to perform these duties. Only then the self-government will become a collective's need. Students' self-government is characterized by rational internal organization, which is manifested in the general interest of the business, new initiatives, high level of responsibility for a joint cause. Students' self-government is based on the grounds of consonant needs of the child and the society. The main task of the teachers in this system is the constant support of the child's motivation-need sphere, that is, maintaining a state, in which constant self-improvement, the desire and intentions to become a worthy citizen of the state becomes necessary. At the same time, the implementation of tasks for the organization of students' self-government in school is related with the necessity to overcome such a contradiction: on the one hand, self-government requires the independence of schoolchildren, on the other – it is impossible without the improvement of pedagogical management. Self-government does not mean abandoning children on their own, but it is the object and the result of the most complex, highest form of management of the children's collective.⁷

5. Conclusions

Thus, the humanistic values of the modern education envisage the change of the authoritarian and disciplinary model of education to the personality-oriented one. The essential features of these changes are the upbringing of the personality with the maximum possible individualization, the creation of conditions for self-development and self-education of students, meaningful determination of their capabilities and life goals and the active use of the students' self-government.

We would like to finish our research with the Dalai Lama's statement that can be used in the context of implementing students' self-government: "A person who understands that there is a relationship between everything in the world, can make his or her life completely different. People are public creatures. We come in this world thanks to other people. We survive with the help of the others. Whether we like it or not, but in our lives, it is unlikely to find moments when we are not dependent on others. Therefore, one should not be surprised that human happiness is the result of our relationships with others. If you can – help other people; if you cannot, at least do not hurt them. If you choose as an orientation point a person who yields to you on his or her merits, it will lead you to the decline. If it becomes the one whose dignity is comparable to yours, then you will remain at the same

⁷ *Uchnivske samovriadvannia yak sposib orhanizatsii zhyttia kollektvyu*, http://osvita.ua/school/lessons_summary/edu_technology/28363/ [access: 12.05.2017].

level. But if you decide to rely on a person who is superior to you on his or her merits, it will help you achieve higher status.”

Thus, school students' self-government today is a part of the social movement in the state and the school and it is a potential reserve for the development of the democratic society.

References

- Amonashvili Sh.A., Amonashvili P.Sh., 2013, *Shkola Zhizni. Avtorskaya programma dlya srednei obscheobrazovatelnoi shkoly, postroennaya na printsipakh gumannoi pedagogiki*, http://amonashvili.com/pdf-files/shkl_jzn_obshbrzvtln.pdf/ [access: 10.09.2017].
- Naboka B.S., 2001, *Rozvytok idei pro uchnivske samovriaduvannia u vitchyzniani pedahohichnii teorii ta praktytsi*, Kyiv: Central Institute of Postgraduate Pedagogical Education of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.
- Prykhodko M.I., 1988, *Pedahohichni zasady uchnivskoho samovriaduvannia: knyha dlia vchytelia*, Moskva: Prosveshchentye.
- Razumenko T.O., 2013, *Uchnivske samovriaduvannia v systemi upravlinnia zakladom shkilnoi osvity: kontseptualnyi ta metodychnyi aspekty*, www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/eloopen/aktprob.19.246.pdf [access: 11.09.2017].
- Samorząd uczniowski*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Samorz%C4%85d_uczniowski [access: 20.08.2017].
- Samovriaduvannia u shkoli*, <http://osvita.ua/school/method/1356/> [access: 1.09.2017].
- Shkilne samovriaduvannia – v chomu yoho funktsii*, <http://ukrguru.ru/osvita/34501-shkilne-samovriaduvannja-v-chomu-jogo-funkcii.html> [access: 10.06.2017].
- Sukhova O.S., Diatlova V.M., 2006, *Uchnivske samovriaduvannia v umovakh suchasnosti: praktychnyi poradnyk*, Yenakiiyev: Rada koalitsii hromadskykh orhanizatsii m. Ienakiiyevoho.
- Uchnivske samovriaduvannia v shkoli yak zasib formuvannia sotsialnoi aktyvnosti ta hromadianskoi samosvidomosti uchnivskoi molodi*, http://elibrary.kubg.edu.ua/3408/1/O_Moskalenko_KK_17-18_UKKUBG.pdf [access: 10.05.2017].
- Uchnivske samovriaduvannia yak sposib orhanizatsii zhyttia kolektyvu*, http://osvita.ua/school/lessons_summary/edu_technology/28363/ [access: 12.05.2017].
- Wołoszyn S., 1978, *J. Korczak*, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Ziołkowski P., 2014, *Samorząd uczniowski – idee, uwarunkowania i doświadczenia*, Bydgoszcz: Wyd. Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki.

Samorząd studencki w systemie zarządzania szkołami w kontekście wartości humanistycznych współczesnego wychowania

Streszczenie. Na podstawie aktów prawnych regulujących działalność samorządu studenckiego szkół na Ukrainie oraz prac naukowych wybranych autorów przedstawiony został temat samorządu studenckiego w kontekście nowoczesnego zarządzania szkolnictwem w nawiązaniu do wymiaru humanistycznego wychowania. Są to obszary wpływające na rozwój wartości demokratycznych, stanowiących o istocie wychowania przyszłych pokoleń. Udział młodego człowieka w tym procesie przyczynia się do kształtowanie ładu w strukturach zarządzania jakością procesu kształcenia uczelni wyższych.

Słowa kluczowe: samorząd studencki, kierowanie zespołem, szkoła, demokracja

Наталія Гончар

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Кафедра дошкільної педагогіки
e-mail: nataly_gonchar@ukr.net
tel. +380 382 794 230

Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника дошкільного навчального закладу

Анотація. У статті визначено особливості використання інноваційних технологій в управлінській діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Висвітлено вимоги до професійної компетентності завідувача дитячим садком. Охарактеризовано основні методи та способи навчання, які керівник може використовувати в процесі організації навчального тренінгу: методичний міст, проблемний стіл, методичні посиденьки, диспути, дискусія, мозковий штурм, педагогічний аукціон, ділова гра, педагогічна студія, майстер-клас, «Акваріум». Подано визначення поняття «тренінг», його значення та техніки виконання.

Ключові слова: керівник дошкільного навчального закладу, управлінська діяльність, тренінг, інноваційні технології

1. Постановка проблеми

Демократизація, гуманізація, професіоналізація як домінуюча характеристика розвитку постіндустріального суспільства спрямовує національну систему освіти на формування креативної, всебічно розвиненої, компетентної особистості. Законодавча база дошкільної освіти як провідної ланки розвитку особистості передбачає безперервність і наступність у єдиній системі освіти між усіма її ланками та необхідність створення належних умов для її здобуття. Це вимагає зміни світоглядних позицій, творчого переосмислення цілей, структури, змісту та процесуальності дошкільної освіти, зміщення акцентів на створення умов для поступального, повноцінного, всебічного, ціліс-

ного розвитку дошкільника. Перетворення та розвиток системи дошкільної освіти в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління всіма її ланками.

Отже, перед керівником дошкільного навчального закладу стоять завдання динамічно розвивати зміст навчально-виховного процесу, підвищувати його ефективність і якість, створивши оптимальні умови для розвитку дошкільного навчального закладу. Основне завдання керівника закладу освіти полягає в тому, щоб забезпечити його постійний розвиток за умови здійснення керівником інноваційної управлінської діяльності.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми теорії та практики педагогічного менеджменту привертала увагу вчених різних країн: Ю. Васильєва, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, А. Єрмоли, О. Зайченко, І. Ісаєва, Л. Калініної, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, М. Поташника, Т. Рогової, В. Сластьоніна, Р. Шакурова та ін.

Розкриттям специфіки управлінської діяльності керівника ДНЗ займалися такі науковці: В. Андрєєва, Л. Артемова, К. Біла, А.Бондаренко, Г. Василюєва, Л. Денякіна, К. Крутій, Л. Пісоцька, Л. Покроєва та ін.

3. Формулювання цілей статті

Мета статті – визначити особливості використання інноваційних технологій управлінській діяльності керівника дошкільного навчального закладу.

4. Виклад основного матеріалу

На керівника дошкільного навчального закладу покладається чимало різноманітних завдань, оскільки дошкільний навчальний заклад є осередком, де закладаються основи фізичного, психічного і духовного здоров'я дитини, її індивідуального та соціального розвитку. Серед першочергових завдань є згуртування педагогічного колективу на засадах партнерства, діалогу, взаєморозуміння.

Керівник дошкільного навчального закладу стає ключовою фігурою в здійсненні управлінської діяльності. Тому модернізація освітнього процесу ставить нові універсальні вимоги до професійної компетентності керівників дошкільних навчальних закладів:

- оволодіння технологіями менеджменту і маркетингу в освіті;

- залучення до управлінських процесів широкого загалу педагогічної громадськості, батьків, громадських організацій;
- створення принципово нових моделей науково-методичної роботи в дошкільному закладі;
- оновлення освітнього процесу, реформування освітньої галузі та підвищення статусу директора дошкільного закладу як керівника;
- модернізація програми підвищення кваліфікації з урахуванням досвіду інших країн світу.

Інноваційний підхід в управлінні розвитком дошкільного навчального закладу повинен забезпечувати не лише успішне функціонування закладу, а й його якісний розвиток в умовах оновлення та демократизації суспільства. Центральною ланкою управління інноваційним розвитком дошкільного навчального закладу є його успішне планування. Можливість успішно здійснювати навчально-виховний процес дає добре продумане планування, управління ним і контроль реалізації конкретних задач [Інноваційний потенціал освіти... 2005: 5-6]. Сучасний керівник, який прагне досягнути успіху, повинен, перш за все, зосередитися не на процесі управління, а на стосунках у колективі, створити сприятливі умови для самостійного й осмисленого навчання, активізує і стимулює допитливість, пізнавальні мотиви вихователів, їхню групову самоосвіту, підтримує їхні ініціативи і починання.

Це можливо під час тренінгових занять, які дозволять підвищити професійний рівень та ознайомитись із новими технологіями навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі.

Тренінг – це форма інтерактивного навчання, що дозволяє за короткий час отримати необхідні знання, вміння та навички, змінити ставлення до певних сформованих стереотипів. Тренінг стимулює вихователів використовувати отриманий ними досвід і дає можливість створювати умови взаємодії, під час яких вони мають змогу критично аналізувати проблемні ситуації, які виникають у навчально-виховній діяльності вихователя [Гончар 2015].

Тренінг складається з тематичної (обговорюється теоретичний матеріал, з'ясується готовність педагогів до осмислення теоретичного опрацювання матеріалу, формується смисловий контекст проблеми та описується предмет, що обговорюється, як сформована нормативна система знань, положень, тверджень); діяльнісної (визначає володіння педагогом окремими навичками, вміннями, прийомами організації взаємодії та виконання професійних дій); педагог вчиться діалектично бачити й усвідомлювати труднощі професійної діяльності та тренує поведінковий образ, у межах дискусійності здійснюється педагогом перетворення, розвиток осмисленої та привласненої інформації) та рефлексивної (об'єднувальна тематичної та діяльнісної, де педагог осмислює індивідуально-професійні особливості професійного образу, здійснює самоаналіз та самооцінку, отримує та осмислює зворотній

зв'язок про успішність своїх дій, формує здібності об'єктивно та неупереджено вивчати власну стильову поведінку, оволодіває особистісно центрованою поведінкою в професійних ситуаціях) частин [Скрипник 2013].

Навчальний тренінг використовує систему методів або способів навчання:

– методичний міст – різновид дискусії. Проводиться з метою формування практичних навичок. Темою, як правило, обирається одна з актуальних проблем розвитку, навчання і виховання дітей. Під час проведення методичного мосту вихователі вдосконалюють свої аналітичні вміння. Роль ведучого виконує завідувач ДНЗ;

– проблемний стіл сприяє розвитку у вихователів прагнення до самоосвіти, розширення й поглиблення знань. Заздалегідь готуються питання для обговорення, список рекомендованої літератури, комплектуються творчі мікрогрупи, створюється прес-центр, який після закінчення підбиває підсумки, пропонує рекомендації й випускає методичний бюлетень;

– методичні посиденьки – форма методичної роботи, яку використовують для того, щоб створити сприятливий психологічний клімат в колективі. Пропонуються педагогам питання для обговорення, яке оголошується заздалегідь, щоб усі мали можливість підготуватися. Активне обговорення проблеми найчастіше відбувається в невимушеній атмосфері за кавою;

– диспути – усний науковий спір, обговорення якогось питання публічно, перед аудиторією. Як інтерактивну форму роботи використовую, як правило, на педгодинах, де вихователі можуть висловлювати власні, часто суперечливі, ідеї, думки, точки зору;

– дискусія – словесний метод, суть якого полягає в обміні поглядами щодо конкретної проблеми з метою набуття нових знань, зміцнення власної думки, формування вміння її обстоювати. Широко застосовується на педрадах та у роботі з батьками. Наприкінці дискусії формулюється єдине колективне розв'язання проблеми або рекомендації;

– мозковий штурм сприяє розвитку творчого мислення і в цілому підвищує рівень педмайстерності. Це швидкий, рішучий наступ у грі, мета якого – групове розв'язання проблеми. Цю форму використовують під час обговорення складних проблем. Першочерговим завданням групи є процес пошуку нових альтернативних варіантів розв'язання проблемної ситуації саме у формі мозкового штурму є найбільш ефективним;

– педагогічний аукціон спрямований на активний обмін новими ідеями, думками, педагогічними знахідками; їх захист або пропаганду. На аукціоні презентуються ідеї чи проблеми, що найбільше хвилюють педагогів і щодо якої існує багато різних думок;

– ділова гра – імітаційна гра, в якій відтворюється справжня діяльність конкретних працівників, як одна з найбільш складних і одночасно ефективних форм навчання, в практиці дозволяє відтворити реальну педагогічну

діяльність, чи умовні педагогічні ситуації, програвання яких дозволяє педагогам шляхом активної взаємодії приймати самостійні рішення, набувати конкретних професійних умінь;

– педагогічна студія – використовується як різновид школи перспективного педагогічного досвіду. Ця форма роботи стимулює творчих педагогів до експериментування, самостійного вирішення проблем, пошуку найбільш оптимальних методів і прийомів роботи з дітьми;

– майстер-клас – урок, який дає майстер – експерт у певному виді мистецтва, науки або ремесла. Відмінність від звичайного класу полягає в методиці: майстер-клас дає можливість вчитися, спостерігаючи, як майстер навчає інших. Зазвичай проводиться визнаним майстром, що має значні досягнення, власні праці, послідовників, школу тощо. Один із основних способів швидкого освоєння нових технологій та підвищення професійної майстерності. Основні переваги майстер-класу – це унікальне поєднання короткої теоретичної частини, індивідуальної роботи, спрямованої на здобуття і закріплення практичних знань і навичок. Майстер-клас відрізняється від семінару тим, що під час майстер-класу провідний фахівець розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або метод. Методика проведення майстер-класів не має строгих єдиних норм. Майстер-клас – це двосторонній процес з безперервним контактом «викладач – слухач»;

– «Акваріум» – форма діалогу, коли педагогам пропонують обговорити проблему «перед обличчям громадськості». Група обирає вести діалог з проблемою того, кому вона може довірити. Іноді це можуть бути декілька охочих. Всі інші виступають у ролі глядачів. Цей прийом дає змогу побачити своїх колег зі сторони, тобто побачити, як вони спілкуються, як реагують на чужу думку, як залагоджують назріваючий конфлікт, як аргументують власну думку, які докази своєї правоти наводять та ін. [Лошакова 2015: 40].

Як зазначає С. Сисоєва, до основних тренінгових технік відносять:

– інформаційну (показ навчальних фільмів, відеозаписи і застосування технічних засобів, які супроводжують лекції, інструктажі, конференції). Ці методи дозволяють за короткий термін надати великий обсяг інформації, хоча мають чітко фіксовану часову визначеність і характеризуються слабкістю зворотного зв'язку. Тому в тренінгових цілях при зверненні до цих методів, які виконують багатоцільове призначення, доцільно супроводжувати їх груповими дискусіями, які дозволяють учасникам обговорювати питання, які їх цікавлять, визначати особисте ставлення до проблеми;

– симуляційну (імітаційну) імітує робоче місце, організаційну ситуацію та вирішує проблеми трудових процесів;

– вправи з практичного виконання роботи передбачають собою програми виробничого навчання учнів, новачків, перенавчання, трудової адаптації,

які здійснюються безпосередньо на робочому місці або в тренінгових центрах із залученням сучасної виробничої і офісної техніки;

– груподинамічні вправи призначені формувати й удосконалювати соціальну компетентність майбутніх спеціалістів. Відмінність груподинамічних вправ визначається тим, що вони побудовані не стільки на імітаційній техніці, скільки на вільній імпровізації учасників тренінгу, їх спонтанних діяч, мотивованих міркуваннях, які можуть змінювати ситуацію [Сисоєва 2011].

Групова робота під час тренінгу допомагає змінити неконструктивне ставлення до колег на ефективну модель співробітництва. Саме в процесі активного психологічного «проживання» певної проблемної ситуації, людина може побачити варіанти вирішення цієї проблеми, вибрати оптимальні. Суттєвим позитивом тренінгу є розвиток соціально-комунікативних вмій і навичок педагога, що є дуже важливим у фаховій діяльності. Крім того, інтерактивні форми роботи передбачають розвиток різносторонньої творчої особистості. Саме ці риси вихователя особливо значимі в сучасній дошкільній освіті.

5. Висновки

Отже, майбутнє кожного дошкільного навчального закладу залежить від керівника, його компетентності, інноваційного потенціалу, рівня культури, що передбачає досягнення нової якості навчально-виховного процесу. Використання інноваційних технологій сприятиме покращенню ефективності управління дошкільним навчальним закладом.

На нашу думку, педагогічний процес в умовах інноваційного розвитку сприятиме активізації творчої ініціативи педагогів, трансформуванню наукових ідей, сучасних інноваційних технологій у педагогічну практику, допоможе вирішити проблему стимулювання самоосвіти вихователів і поставити заклад на достатній рівень конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Література

- Гончар Н.П., 2015, *Формування готовності майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів до використання інтерактивних технологій*, Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.
- Інноваційний потенціал освіти Полтавської області: збірник статей*, 2005, Полтава: ПОІППО.
- Лошакова Л.О., 2015, *Сучасні підходи до організації методичної роботи з педагогами дошкільного навчального закладу*, Скадовськ.
- Сисоєва С.О., 2011, *Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб.*, Київ: ЕКМО.
- Скрипник М.І., 2013, *Інтерактивні технології в післядипломному навчанні: довідник*, Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Innovative Technologies in the Management of Preschool Education

Abstract. The article describes specific aspects of the use of innovative technologies in the managerial activity of the head of a preschool educational institution, with special emphasis on requirements concerning professional competence. The author describes training methods available to a kindergarten manager, such as methodical bridge, problem table, methodology meetings, disputes, discussion, brainstorming, pedagogical auction, business games, pedagogical studio, master class, "Aquarium." After defining the idea of "training," a number of training techniques are explained, such as execution (informational (the display of educational films, video recording and the use of technical means that accompany lectures, briefings, conferences), simulation, exercises on practical work execution, group dynamic exercises. A training component should address a specific topic (theoretical aspects), should target a specific activity (teacher's skills, methods of organizing the interaction and performing professional actions) and should foster reflection (unifying the thematic and active elements, where the teacher understands individual, professional aspects of a professional image, carries out self-examination and self-assessment).

Keywords: head of a preschool educational institution, management activity, training, innovative technologies

Наталія Цимбал

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини
Кафедра практичного мовознавства
e-mail: tsymbal.nat@gmail.com
tel. +380 674 708 569

Культура мовлення у системі професійної підготовки фахівців управлінської та фінансової сфер

Анотація. У статті розглядаються сутнісні характеристики поняття культура мовлення, необхідні для формування національно-мовної особистості майбутніх фахівців управлінської та фінансової сфер у процесі їх професійної підготовки. Окреслено коло найважливіших теоретичних і практичних проблем (мовна норма, її типологія, кодифікація, комунікативні ознаки культури мовлення), над якими повинен працювати викладач мови у ВНЗ. Базовим принципом у формуванні умінь і навичок культури мовлення майбутнього фахівця управлінської та фінансової сфер має бути системність.

Ключові слова: культура мовлення, мовна норма, кодифікація, комунікативні ознаки культури мовлення

1. Постановка проблеми

Питання формування умінь і навичок культури мовлення завжди хвилювали науковців (Ш.О. Амонашвілі, Ф.І. Буслаєв, О.А. Захаренко, В.О. Сухомлинський та ін.). Адже без чіткого і ясного словесного оформлення не можна досягти успіху у спілкуванні. Звідси, неможливо стати по-справжньому культурною людиною, неможливо оволодіти багатством думки, не володіючи культурою мовлення.

Для фахівців управлінської та фінансової сфер діяльності їх рівень культури мовлення має величезне значення, оскільки саме від цього багато у чому залежить комунікативний, а отже, професійний успіх.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми культури української мови вперше почали досліджуватися у межах наукового стилю, коли постала потреба у створенні україномовної наукової термінології, хоч питаннями нормалізації української мови цікавилися в Україні завжди і письменники, і мовознавці, особливо лексикографи. Культуромовна проблематика простежується у працях О.О. Потєбні. Дослідження відомих російських лінгвістів, зокрема таких як Г.Й. Винокур, О.С. Істріна, С.П. Обнорський, О.М. Пешковський, Д.М. Ушаков, Л.В. Щерба, Л.П. Якубинський, а пізніше Р.І. Авансов, С.І. Ожегов, Ф.П. Філін, В.В. Виноградов мали і мають вплив на розвиток теорії і практики культури української мови. В україністиці відомі праці І. Огієнка, П. Коваліва, а також М.М. Пилинського, С.Я. Єрмоленко, А.П. Коваль, Н.Д. Бабич, Г.М. Яворської, які можна вважати основоположними для цієї галузі мовознавства.

3. Формулювання цілей статті

Мета дослідження: окреслити сутнісні характеристики поняття *культура мовлення*, знання яких необхідні для формування національно-мовної особистості майбутніх фахівців різних галузей знань у процесі їх професійної підготовки.

4. Виклад основного матеріалу

Культура мовлення – поняття неоднозначне. Насамперед, це володіння нормами усної і писемної літературної мови (правилами вимови, слововживання, граматики, стилістики), а також уміння використовувати виражальні засоби мови в різних умовах спілкування згідно з метою і змістом мовлення. По-друге, культура мовлення – це розділ мовознавства, який досліджує проблеми нормалізації з метою вдосконалення мови як знаряддя культури [Ярцева 1990: 241].

Поняття культури мовлення (в першому значенні) вміщує два аспекти засвоєння літературної мови: *правильність мовлення*, тобто дотримання літературних норм, які сприймаються тими, хто розмовляє і пише, як «ідеал» чи загальноприйнятий зразок, що традиційно зберігається, і *мовленнева майстерність*, тобто не тільки дотримання норм літературної мови, але й уміння вибирати з наявних варіантів найточніший в смислового значенні, стилістично та ситуативно доречний, виразний тощо. Високий рівень культури

мовлення передбачає високий рівень загальної культури людини, культуру мислення, свідому любов до мови.

Центральним поняттям культури мовлення є норма мови. Мовна норма – сукупність найстійкіших традиційних реалізацій мовної системи, відібраних і закріплених у процесі суспільної комунікації [Бабич 1990: 15]. Норма як сукупність стабільних і уніфікованих мовних засобів і правил їх уживання, свідомо фіксованих і культивованих суспільством, є специфічною ознакою літературної мови національного періоду. У ширшому розумінні норма трактується як невід’ємний атрибут мови на всіх етапах її розвитку.

Узагальнюючи низку теоретичних положень, викладених у працях з проблем культури мовлення (Н.Д. Бабич, Ф.С. Бацевич, Ф.І. Буслаєв, П.Ю. Гриценко, С.Я. Єрмоленко, С.І. Ожегов, М.М. Пилинський, Г.М. Яворська та ін.), ми дійшли висновку, що культура мовлення має три аспекти: нормативний, етичний та комунікативний, відповідно три типи норм: *власне мовні норми* (вимови, лексичні, словотвірні, граматичні тощо), *етико-мовленнєві норми* (це сукупність правил мовленнєвого спілкування (поведінки), які забезпечують гармонізацію інтересів тих, хто спілкується (комунікантів), на основі загальноприйнятих моральних цінностей), *комунікативні норми* (усталені у суспільстві правила спілкування, які віддзеркалюють комунікативні традиції певного етносу, і ефективні тільки за умови застосування оптимальної у певній комунікативній ситуації комунікативної стратегії).

Норма є одночасно і власне лінгвістичною, і соціально-історичною категорією. Соціальний аспект норми виявляється не тільки у відборі і фіксації мовних явищ, але й в системі їх оцінок («правильно-неправильно», «доречно-недоречно»), причому ці оцінки включають і естетичний компонент («красиво-некрасиво»). До основних понять культури мовлення мовознавці відносять також *комунікативні ознаки культури мовлення*, які збігаються з системою оцінок мовних норм: правильність, доречність, логічність, чистота, виразність, милозвучність [Бабич 1990: 5]. Уся система роботи з формування умінь і навичок культури мовлення на всіх освітніх рівнях структурується саме за цими ознаками.

Нормативність виявляється у мові у подвійному плані: норма як сукупність реально використовуваних у мові лексем, словоформ, мовних конструкцій і норма як сукупність тенденцій добору і правил використання мовних засобів. У поняття стабільності норми входять такі ознаки: історична стійкість, традиційність норми; деяке обмеження можливих коливань і варіантів, різною мірою реалізоване для різних аспектів мови; відносна територіальна одноманітність норм та ін. Ці ознаки виявляються у літературних мовах у вигляді тенденцій, «ступінь стабільності» літературної мови встановлюється під впливом усєї культурно-історичної тенденції, а також залежно від структури мови і особливостей генези його форми.

До основних типів і нормативних диференціацій належать: диференціація норм усного і писемного мовлення, диференціація норм різних функціонально-стилістичних сфер використання мови; територіально зумовлені нормативні диференціації за умов територіальних варіантів літературної мови.

Норма неоднорідна за складом явищ, що входять до неї. Ядро літературної норми складають стилістично нейтральні, і, відповідно, найуживаніші мовні явища, периферія – явища архаїчні і нові, а також явища функціонально і територіально марковані, але все-таки використовувані в межах літературної норми.

Визнання нормативності мовного явища чи факту базується щонайменше на наявності трьох ознак:

- на відповідності певного явища чи факту структурі мови,
- на факті регулярної і масової відтворюваності певного явища в акті комунікації,
- на громадському схваленні і визнанні відповідного явища нормативним [Ярцева 1990: 682].

С.Я. Єрмоленко стверджує: «За критерії кодифікації норми мають правити: 1) мовна практика освічених носіїв української літературної мови; 2) відповідність структурі української мови; 3) збереження писемно-літературних традицій, які об'єднують практику трьох поколінь носіїв літературної мови» [Єрмоленко і ін. 2013: 30].

Основним завданням культури мовлення (у другому значенні) є вивчення об'єктивних мовних норм (на всіх мовних рівнях) в їх усталених формах, суперечностях, у тенденціях, що виникають, тощо з метою активного впливу на суспільну мовну практику, тобто вироблення мовної політики. *Мовна політика* – це свідомий і цілеспрямований вплив, який має на меті сприяти ефективному функціонуванню мови в різних сферах її застосування; сукупність ідеологічних принципів і практичних заходів щодо розв'язання мовних проблем у соціумі, державі; сукупність політичних і адміністративних заходів, спрямованих на надання мовномурозвиткові бажаного спрямування [Яворська 2000: 179]. Для вироблення мовної політики у певній державі потрібне вивчення *мовної ситуації* як сукупності форм існування однієї мови або сукупності мов у їх територіально-соціальному взаємовідношенні і функціональній взаємодії в межах певних географічних регіонів або адміністративно-політичних утворень [Яворська 2000: 177]. В Україні у наш час можна констатувати незбалансовану екзоглосну (двомовну) мовну ситуацію.

В Україні, як і в кожній державі, проходить процес *мовного планування*, тобто регулювання мовної діяльності суспільства [Яворська 2000: 155]. У процесах мовного планування вирізняються заходи, спрямовані на розширення функціональних сфер уживання певної мови (планування статусу),

і заходи, що мають на меті унормування мови: її правопису, термінології, створення граматики тощо (планування корпусу).

Проблеми мовної норми як функціонального, лінгвосоціологічного та конкретно-історичного поняття активно розробляли представники празької лінгвістичної школи. Вони розмежовували «узус» (мовленнєвий звичай) та «літературну мову», а також «норму» (об'єктивні правила) та «кодифікацію» (науковий опис практичне закріплення цих правил). Функціональність, тобто відповідність мовних засобів меті спілкування та пов'язана з нею об'єктивна варіантність норми складають основу наукової проблематики культури мовлення. Норма динамічно співвідноситься з узусом, традиціями вживання та структурою літературної мови. Успіхи свідомої нормалізації мови залежать від дотримання умов, сформульованих Празьким лінгвістичним гуртком:

- сприяти стабілізації літературної мови. Прагнення до стабілізації літературної мови не повинно приводити до його нівелювання,
- не поглиблювати відмінність між усною і писемною мовою,
- зберігати варіанти та не вилучати функціональних та стилістичних розбіжностей [Ярцева 1990: 683].

Сучасна культура мовлення – це теоретична і практична дисципліна, яка узагальнює висновки історії літературної мови, граматики, стилістики та інших розділів мовознавства з метою впливу на мовну практику. Культуру мовлення як наука суміжна з нормативною граматикою і стилістикою. Проте, на відміну від нормативної стилістики, вчення про культуру мовлення поширюється і на ті мовленнєві явища і сфери, які не входять в систему літературних норм (просторіччя, територіальні та соціальні діалекти, сленги, жаргони та арго тощо). У теорії культури мовлення вищою формою національної мови визнається літературна мова; мова художньої літератури – в найкращих своїх зразках – закріплює та накопичує, як у скарбниці, культурні досягнення і традиції народу.

Нормалізація містить стихійні і свідомі процеси відбору нормативних реалізацій в умовах громадської оцінки. Співвідношення стихійності і свідомості у процесі нормалізації окремих літературних норм залежить від характеру історичних умов їх формування, наявності чи відсутності довготривалої літературно-писемної традиції (старописемні та молодописемні літературні мови) тощо. Свідомість та цілеспрямованість нормалізації виявляється яскравіше там, де є значні розходження між нормами писемного та усного спілкування і де, відповідно є потреба в їх взаємному зближенні.

Наукова мовна нормалізація проходить в боротьбі з двома тенденціями: пуризмом та антинормалізаторством. Пуризм (франц. *purisme*, від лат. *purus* – чистий) – намагання очистити літературну мову від іншомовних запозичень, різних новоутворень, від елементів позалітературної мови (діалектизмів, просторіччя тощо). Позитивні сторони пуризму пов'язані з турботою

про розвиток самобутності національної культури, зверненням до багатств рідної мови, її лексико-семантичних та словотворчих ресурсів. Негативний аспект пуризму – суб'єктивність його послідовників, неісторичність, нерозуміння поступального розвитку мови. Пуризм ретроспективний (при запереченні нових фактів визнається те, що вже закріпилося в мовленні) чи прямо консервативний (відмова від навіть засвоєних та уживаних запозичень, намагання замінити їх новоутвореннями з питомих коренів та морфем).

Пуризм характерний для часів становлення національних літературних мов, він виявляється також у періоди важливих суспільних подій (підйом демократичного руху, революції, війни тощо) і пов'язаних з ними значних зрушень у мові (здебільшого у лексиці), коли мова швидко і показово змінюється, поглинаючи багато запозичень, неологізмів, стилістично перебудовуючись, тощо.

Антинормалізаторство – це заперечення необхідності свідомого втручання в мовний процес і процес наукової нормалізації. Прибічники антинормалізаторства, зазвичай, виступають із суб'єктивних позицій, оцінюючи факти мови.

Питання культури мовлення постають особливо гостро в періоди становлення національних літературних мов, формування системи літературних мов, що може бути пов'язано з протидією іншомовному впливу, нерівноправною двомовністю, а також із процесами різних соціальних перетворень. З розвитком національних літературних мов літературні норми стабілізуються, проходить їх ускладнення: збільшується вибірковість, варіативна диференційованість тощо.

У мовознавстві існує поняття “мовної свідомості”, певного “типу” ставлення до норм літературної мови, які, час від часу актуалізуючись, визначають той «образ» або мовний ідеал, з яким має справу так зване чуття мови, що є величиною реальною, хоч майже неловимою. В Україні чітко диференціюються два таких типи – романтичний (етнографічний – Ю. Шевельов) і європейський, які мають вплив на сучасні напрями кодифікації. Вибір відбувається за ознаками книжне/розмовне та східноукраїнське/західноукраїнське. Ці типи не можна категорично протиставляти, особливо за шкалою «добре – погано», де в чому вони доповнюють один одного. Взагалі, при виборі того чи того нормативного відповідника варто керуватися раціоналізмом, а не амбітністю. Привчати критично оцінювати ситуацію з позицій здорового глузду треба ще з шкільної лави, тобто важливою є не тільки *мовна освіта*, а й *мовне виховання*, адже культура мовлення – це аспект культури спілкування. Це повинен чітко усвідомити майбутній учитель.

Отже, розвиток науки про культуру мовлення базується на визнанні принципової можливості регулювати соціальну мовну діяльність і ефективно вирішувати актуальні питання нормалізації та мовної політики при розу-

мінні об'єктивності законів формування норм літературної мови. Завдання наукової мовної політики полягають у тому, щоб утримувати літературне мовлення на найвищому етапі сучасної культури і книжково-писемної традиції і в той самий час не допускати її відриву від народного ґрунту, живих процесів розвитку національної мови.

Питань формування умінь і навичок культури мовлення так чи так торкаються у більшості лінгвометодичних праць (О.М. Біляєв, Н.Б. Голуб, О.І. Мельничайко, Н.М. Остапенко, М.І. Пентилюк та ін.). Адже згідно з метою вивчення української мови у вищих навчальних закладах України, яка полягає у формуванні національно свідомої, духовно багатой мовної особистості, що володіє умінями й навичками вільно, комунікативно виправдано користуватися засобами рідної мови – її стилями, формами, жанрами в усіх видах мовленнєвої діяльності (слухання, читання, говоріння, письмо, уся система роботи з української мови зводиться до вміння грамотно висловлюватися, що насамперед передбачає виховання мовної культури.

Безперечно, що у професійній підготовці важливе формування умінь і навичок роботи з термінологією, що непросто в умовах сьогодення. Незважаючи на численну кількість словників, активну нормалізаторську діяльність в усіх сферах функціонування української літературної мови, термінологія, на думку П.Ю. Гриценка, «залишається дезінтегрованою, відчутно маркованою (насамперед у свідомості носіїв мови, аксіологічно) за ознаками:

- територіальною (основне протиставлення мовно-культурних традицій: наддніпрянська [підросійська – радянська] і наддністрянська [галицька з відчутними впливами австрійськими, польськими – діаспорна];

- часовою (на еволюцію української мови ХХ ст. значний вплив мали зміни національних орієнтирів, які поділили цей процес на добу українізації, яку змінила антиукраїнізація, зближення з російською мовою, а згодом – нова спроба українізації на зламі ХХ і ХХІ ст.)» [Гриценко 2011: 248].

На нашу думку, тільки високий рівень фахових знань викладача української мови у ВНЗ та його педагогічна майстерність забезпечать належний рівень формування мовно-термінологічної компетентності у майбутніх вчителів.

У засвоєнні мови важливу роль відіграє чуття мови [Синиця 1965: 5]. Чуття мови – не стільки знання, скільки своєрідне мистецтво. Воно допомагає виділяти найрізноманітніші семантичні, стилістичні, орфоепічні та інші нюанси мовлення, а тому й сприймати й усвідомлювати їх. У мовленні, особливо писемному, можна спостерігати незакінченість речення або вживання підрядного речення як самостійного, неправильний порядок слів у реченні, невміння побудувати правильно речення особливо складне, неправильне вживання слів через змішування їх значень. Подібні помилки трапляються у тих випадках, коли слабо розвинене чуття мови. Розвиток мовного чуття –

це одне з найважливіших завдань культури мовлення. Адже величезна кількість випадків слововживання не має пояснення у вигляді чітко визначеного правила: пишуть і говорять саме так не тому, що є правило, а тому, що «так прийнято». Отже, якщо чуття мови – це своєрідне мистецтво, то виховання культури мовлення не повинно бути схоластичним, сухим процесом.

5. Висновки

Важливе місце у системі роботи з культури мовлення посідає принцип системності. Адже будова слова, зв'язок слів у реченні, орфоепічні й орфографічні норми є не що інше, як стереотипні системи, вироблені історично, які засвоюються учнями в процесі навчання. Одноманітність граматичних форм цілком збігається з фактом створення системності в нервових процесах півкуль головного мозку. Оволодіння системою мовних знань являє собою утворення відповідної системності в нервових процесах півкуль головного мозку. Незважаючи на певні напрацювання щодо системного підходу до вивчення мови (Г.П. Александров, А.І. Сохор, М.М. Левіна, М.І. Махмутов, В.О. Онищук), в методичній науці це питання досліджено мало. Вільне володіння мовою може забезпечитися цілою системою, а не окремими її компонентами. Виходячи з положення, що культура мовлення – це інтегроване поняття, адже воно включає комплекс комунікативних ознак (правильність, точність, логічність тощо), будувати систему роботи з культури мовлення треба обов'язково на принципі системності, вмотивованого і дидактично, і психологічно.

Отже, формування мовленнєвої культури – одне з важливих завдань гуманістично спрямованої педагогічної науки. Особливої актуальності питання культури мовлення набувають у період значних соціальних і економічних змін, що спостерігаються у наш час в Україні. У перспективі нашого дослідження – розроблення методичних рекомендацій щодо формування мовленнєвої культури майбутніх фахівців, зокрема управлінської та фінансової сфер діяльності.

Література

- Бабич Н.Д., 1990, *Основы культуры мовлення*, Львів: Світ.
- Гриценко П.Ю., 2011, Слово поза словником: реєстр словника як проблема сучасної тлумачної лексикографії, в: Українська лексикографія в загальнослов'янському контексті: теорія, практика, типологія, ред. к. філол. н. І.С. Гнатюк, Київ: Видавничий Дім Дмитра Бураго.
- Срмоленко С.Я., Бибик С.П., Коць Т.А. та ін., 2013, *Літературна норма і мовна практика*, Ніжин: ТОВ Видавництво «Аспект-Поліграф».
- Синиця І.О., 1965, *Психологія писемного мовлення учнів 5-8 класів*, Київ: Радянська школа.

- Яворська Г.М., 2000, *Прескриптивна лінгвістика як дискурс: Мова, культура, влада*, Київ: Нац. акад. наук України. Ін-т мовознавства ім. О.О. Потебні.
- Ярцева В.Н., 1990, *Лингвистический энциклопедический словарь*, Москва: Советская энциклопедия.

Culture of Speech in the System of Professional Training of Specialists in Management and Finance

Abstract. The article describes essential characteristics of the culture of speech required for the formation of the national language in the process of training specialists in management and finance. The author identifies a set of major theoretical and practical problems (linguistic norm, linguistic norm typology, codification, communication features of speech) associated with the teacher's language during his work in a school of higher education. The author argues that the use of consistent and appropriate language by teachers responsible for developing professional skills of specialists in management and finance should be a basic principle in professional training.

Keywords: speech culture, language norm, codification, communicative features of speech

Наталія П'ясецька

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини
Кафедра спеціальної освіти
e-mail: n.pyasecka@gmail.com
tel. +380 967 017 666

Формування валеологічної культури педагога

Анотація. В статті розглядаються питання формування валеологічної культури педагога, валеологічні засоби, що забезпечують формування здорового способу життя і впливають на здоров'я людини. До них відносять: природні сили; гігієнічні засоби валеологічну культуру; фізичні вправи.

Ключові слова: валеологічна культура, валеологічні засоби, природні сили, гігієнічні засоби

1. Постановка проблеми

Людство, кожен індивід зокрема, прагне не тільки до якомога більшої тривалості життя, але й до більш багатого, більш якісного змісту. Здоров'я людини визначається взаємодією біологічних і соціальних факторів. Таким чином, на кожному проміжку часу рівень здоров'я індивіда залежить від генетичного «фонду», стадій життєвого циклу, адаптивної здатності організму і ступеня його активності, а також кумулятивного впливу факторів зовнішнього середовища. Звідси виникає необхідність розгляду валеологічних засобів, що забезпечують формування здорового способу життя на здоров'я людини. До них відносять: природні сили; гігієнічні засоби валеологічну культуру; фізичні вправи.

2. Мета дослідження

Розкрити валеологічні засоби формування здорового способу життя та валеологічної культури педагога.

3. Основний матеріал дослідження

Людина знаходиться в постійній взаємодії з навколишнім середовищем. У цьому проявляється закономірність єдності організму і середовища. Сонячне випромінювання, температура повітря і води, опади, рух та іонізація повітря, атмосферний тиск можуть викликати суттєві біохімічні зміни в організмі, що призводять до певних фізіологічних і психічних реакцій. Отже, необхідно враховувати вплив природних сил як засобу, спрямованого на спосіб життя і здоров'я дітей.

Таблиця 1. Групи факторів ризику для здоров'я людини

| Сфери | Значення для здоров'я Примірна питома вага (у %) | Групи факторів ризику |
|--|--|--|
| Спосіб життя | 49-53 | Шкідливі умови праці, погані матеріально-побутові умови, стресові ситуації, гіподинамія, неміцна сім'я, самотність, низький освітній і культурний рівень, надмірно високий рівень урбанізації, незбалансованість, нерегулярне харчування, паління, зловживання алкоголем і ліками та ін. |
| Генетика, біологія людини | 18-22 | Схильність до спадкових хвороб |
| Зовнішнє середовище, природно-кліматичні умови | 17-20 | Забруднення повітря і води канцерогенами, інші забруднення повітря і води, ґрунту, різка зміна атмосферних явищ, підвищені геліокоsmічні, магнітні та інші випромінювання |
| Охорона здоров'я, медична активність | 8-10 | Неефективність особистих гігієнічних і суспільно – профілактичних заходів, низька якість медичної допомоги, несвочасне її надання |

Джерело: розроблено автора.

Використання природних сил у процесі валеологічного виховання відбувається у двох напрямках:

Природні сили при правильному їх використанні доповнюють і підсилюють ефективність оздоровчих впливів на організм людини, створюють

сприятливі умови для зняття нервово-емоційного напруження, забезпечують психофізіологічну регуляцію організму.

Природні сили використовуються як відносно самостійні засоби оздоровлення і загартування організму у вигляді спеціальних водних процедур, сонячних, повітряних ванн. Ці процедури, що включаються до режиму трудової і навчальної діяльності, при оптимальному використанні стають формою активного відпочинку, підвищують відновлюючий ефект, спричиняють позитивні емоції.

Використання природних сил дозволяє реалізувати механізм переносу ефекту загартування в трудовій, навчальній і побутовій діяльності, створює можливості для використання більш високих адаптаційних навантажень, а отже, підвищення працездатності людини.

Реалізація принципу оздоровчої спрямованості системи валеологічного виховання можлива за умови, що знання валеологічної культури стануть органічною частиною життєдіяльності людини. З другого боку, очікуваний ефект можливий тільки при дотриманні необхідних гігієнічних норм як валеологічного засобу, що забезпечує формування здорового способу життя. Як би добре не був організований педагогічний процес, він ніколи не дасть бажаного результату при порушенні, наприклад, організації харчування і сну, організації праці і відпочинку. Гігієнічна спрямованість засобів валеологічної культури складає широку групу, умовно поділену на дві підгрупи. До першої підгрупи входять засоби, які забезпечують життєдіяльність дитини поза навчально-виховним процесом: норми особистої гігієни, праці, самопідготовки, побуту, відпочинку, харчування, тобто умови для повноцінного способу життя і здоров'я людини. Другу підгрупу утворюють засоби, що включені до освітньо-виховного процесу, оптимізація навчальних навантажень і відпочинку, створення зовнішніх умов для занять (чисте повітря, достатність освітлення, справність інвентар'я, зручність одягу і т.д.). Максимальний оздоровчий ефект можна отримати тільки при комплексному використанні цих засобів.

Одним із засобів здорового способу життя дитини є систематизація фізичних вправ, що відповідають статі, віку і стану здоров'я. Різні рухові дії, що виконуються в повсякденному житті, в організованих і самостійних заняттях фізичними вправами, об'єднуються терміном «рухова активність», який позначає активне ставлення, розуміння й участь особистості в системі фізичної культури. Ця активна, систематична діяльність індивіда з використання фізичних вправ є частиною здорового дозвілля, розширенням власного рухового і функціонального потенціалу, адаптивних можливостей, самовираженням і самореалізацією в руховій активності (змагання та ін.).

Одним із основних джерел захворювань серцево-судинної системи є гіпокінезія – зниження рухової активності людини. Зрозуміло, що руховий

спокій стосується не серця, а понад 600 м'язів. Серце, позбавлене необхідного м'язового навантаження, потрапляє в несприятливі умови, швидко зношується, не справляється з важливою функцією – управлінням кровообігом.

Соціальна основа використання валеологічних засобів, що забезпечують формування здорового способу життя, залежить від ряду факторів: установок на формування валеологічної культури; навчаючих дій, підвищених вимог до здоров'я людини як соціальної цінності; підвищення загального рівня культури людини та ін.

До змістових внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають здоров'я людини, слід віднести режим праці та відпочинку, режим дня, сну і харчування, рухову активність (організовані і самостійні заняття фізичними вправами - цілюща сила рухів), особисту гігієну і загартування, відсутність шкідливих звичок (вживання алкоголю, наркотичних речовин, тютюнопаління), психофізичну регуляцію організму, культуру міжособистісного спілкування, культуру сексуальної поведінки, традиційну і нетрадиційну медицину, валеологічне самовиховання і самовдосконалення.

Режим праці і відпочинку як компонент здорового способу життя визначається закономірностями біологічних процесів в організмі. Всі явища у Всесвіті відбуваються ритмічно, впливаючи на життя тваринного і рослинного світу. Відомі добові і сезонні коливання освітлення, температури, вологості повітря, атмосферного тиску, з ними народжується і існує все живе. У процесі багатоміліардної еволюції живі організми виробили найтонші механізми ендогенних (внутрішніх) і екзогенних (зовнішніх) ритмів, за допомогою яких вони пристосовуються до змін зовнішнього середовища діяльності, своїх систем, органів клітин і внутрішніх структур. Це, наприклад, ритм бадьорості і сну, ритм дихання і серцевих скорочень. Температура тіла людини до вечора підвищується, а вранці знижується; сила м'язів збільшується вдень, а вранці і ввечері зменшується. Ритмічне, правильно організоване чергування праці і відпочинку, що забезпечує відновлення сил людського організму, можна назвати альфою і омегою здорового способу життя.

Культура харчування відіграє значну роль у формуванні здорового способу життя. Кожна людина може і повинна знати принцип раціонального харчування, нормальну масу свого тіла, вміти підтримувати її. Раціональне харчування – це фізіологічно повноцінний прийом їжі з урахуванням статі, віку, характеру праці та інших факторів. Його призначення в організмі досить просте: постачати клітини енергетичним і будівельним матеріалом, щоб він міг виконувати свої програми діяльності. У шлунково-кишкового тракту два головних вороги: занадто оброблена їжа і “система напруження”. М'яка, подрібнена їжа детренує м'язи кишкової стінки і гальмує виділення ферментів. Довготривале психічне напруження з неприсмними емоціями здатне порушити нервову регулювання шлунка і товстого кишечника.

Одним із обов'язкових компонентів здорового способу життя є систематичне використання фізичних навантажень, що відповідають віку, стану здоров'я. Важливо усвідомити два типи процесів, що протікають у клітинах, і, відповідно, в організмі, який складається із багатьох клітин. Перший – тренування (рухова активність) – є сильним зовнішнім подразником, що примушує функціонувати всі молекули «робочих» елементів з напруженням, від них йде максимальний «запит на синтез» білка. В результаті рухової активності процес синтезу випереджує процес розпаду і маса білка зростає, підвищується потужність рухової функції.

Другий процес – детренованість – послаблює функції організму, зменшує «запит на синтез» білка, процес розпаду випереджає процес синтезу, сумарна маса білка зменшується (атрофія). Детренованість визначає розвиток багатьох хвороб: органи не в змозі впоратися з віковим навантаженням. Людина починає більше займатися мислительною діяльністю, це призводить до втрати рухової активності.

Знання правил і вимог особистості гігієни і загартування обов'язкове для кожної культурної людини. Гігієна тіла вимагає особливого догляду за станом шкіряного покриву, що виконує ряд функцій: захисту внутрішнього середовища організму, виведення з організму продуктів обміну речовин, бактерицидну, терморегулюючу та ін. У повному обсязі ці функції виконуються тільки за наявності здорової, чистої, міцної шкіри. Догляд за порожниною рота і зубами, гігієна взуття – додаткові гігієнічні вимоги до способу життя і здоров'я.

Гігієнічні засоби охоплюють гідропроцедури, масаж, самомасаж, які спрямовані на прискорення відновлення працездатності. Тренування холодом допомагає знімати фізичні стреси, отже, забезпечує стійкість «системи напруження»; покращуються обмінні процеси в клітинах шкіряного покриву, активізується енергозабезпечення; підсилюється робота серцево-судинної системи.

Здоровий спосіб життя несумісний зі шкідливими звичками, так як уживання алкоголю, наркотичних речовин, паління тютюну перешкоджають його утвердженню. Ці звички входять до числа найважливіших факторів ризику багатьох захворювань, негативно позначаються на здоров'ї. Кожному відомо, що навіть найменша доза алкоголю веде до підсилення виділення норадреналіну, виснаження нервової системи. А тютюнопалітники вже в середньому віці мають суху шкіру, жовті зуби, тьмяний погляд, уповільнені рухи. Нікотин, потрапляючи в організм, збільшує виділення адреналіну і норадреналіну, підвищене виділення яких веде до підвищення артеріального тиску і виникнення гіпертонічної хвороби.

Психофізична регуляція організму пов'язана з регуляцією емоційних станів у різних життєвих ситуаціях, явищах, з їх оцінкою (бажаність, ко-

рисність), допомагає мобілізувати сили організму для екстреного подолання будь-яких труднощів. Негативні емоції призводять до появи в крові ацетилхоліну, що викликає звуження артерій серця. Чим більше значить для людини будь-яка подія, тим сильніша реакція на нього, вище поріг вразливості. Тому звичка тверезо оцінювати речі корисна для здоров'я людини. Під впливом сильних емоційних впливів виникає стан стресу (напруження). Його можуть викликати непорозуміння в сім'ї, школі, туга, сум, образа, невлаштованість у житті, затаєний гнів, незаслужена образа, сильний страх, дефіцит часу, різкі зміни в умовах життя. Але не кожен стрес шкідливий. Існує еустрес – «хороший» стрес, який мобілізує організм для пристосування до нових умов. «Поганий» стрес – дистрес – є головною причиною виникнення неврозів.

Ефективність міжособистісного спілкування визначається розвитком комунікативної культури його учасників, воно є провідним видом взаємодії людей, одним із суттєвих факторів здоров'я людини. Спілкування включає систему знань, норм, цінностей і зразків поведінки, прийнятих у суспільстві, де живе індивід, обмежено і невимушено реалізованих ним у діловому та емоційному спілкуванні. Ця важлива установка задоволеності його стосунками з навколишнім життям у цілому – передумова ефективності його навчальної і трудової діяльності. Люди свідомо або несвідомо висувають до реальних або можливих партнерів по спілкуванню певні вимоги. Задоволення їх тим складніше, чим менше розвинена комунікативна культура кожного учасника цього процесу.

Культура сексуальної поведінки, як відзначає М.Я. Віленський, це галузь гуманітарних наук, яка вивчає певні аспекти людської сексуальності: реальну поведінку людей і характерні для них форми сексуальної активності; їх установки і ціннісні орієнтації у ставленні до сексу; культурний пласт, в якому осмислюється значення сексуальності та її прояви; сексуальні інститути, в рамках яких протікає і якими регулюється сексуальне життя (наприклад, форми шлюбу, сім'ї та ін.).

Сексуальна поведінка – це один з аспектів соціальної поведінки людини. Культура формує еротичний ритуал залицяння і сексуальної техніки, залишає місце для індивідуальних або ситуативних варіацій, зміст яких може суттєво варіюватися. Акселерація і більш раннє статеве дозрівання призводить до більш раннього пробудження сексуальних інтересів – задовго до настання соціальної зрілості. Зростає роль молодіжної субкультури у психосексуальній орієнтації. Можливість регулювати дітонародження за допомогою контрацептивів збільшує сексуальну свободу жінок.

Сексуальне життя тісно пов'язане зі станом фізичного і психічного здоров'я, ним багато в чому визначається інтенсивність сексуального збудження і фізіологічних реакцій. Сексуальні можливості у людей з ослабле-

ним здоров'ям нижчі. Фізична привабливість лежить в основі статевої уваги (красива фігура, постава, стрункі ноги та ін.), і тому необхідно приділяти особливу увагу фізичному стану, формувати своє тіло у необхідному напрямку, особливо у молодому віці.

У розвитку особистості учнівської молоді на спосіб життя і здоров'я значне місце займає валеологічне самовиховання і саморозвиток. Валеологічне виховання й освіта не дадуть довготривалого позитивного результату, якщо вони не активізують прагнення до самовиховання і самовдосконалення. Валеологічне самовиховання розуміється як процес цілеспрямованої, свідомої, планомірної роботи над собою, зорієнтованої на формування валеологічної культури особистості. Процеси валеологічного виховання і самовиховання функціонально взаємопов'язані. Самовиховання інтенсифікує процес формування валеологічної культури й удосконалення, закріплює, розширює і удосконалює уміння і навички.

Здоровий спосіб життя має широкий позитивний спектр впливу на різні сторони організму й особистості людини. В поведінці це проявляється у великій життєвій енергії, зібраності, оптимістичному настрої, умінні забезпечити свій повноцінний і приємний відпочинок, цілісну культуру життєдіяльності. У психічних проявах достойність здорового способу життя виявляється як психічне здоров'я, хороше самопочуття, нервово-психічна стійкість, хороше вираження вольової організації (самовладання, цілеспрямованість, наполегливість у досягненні поставленої мети, рішучості), впевненість у своїх силах, менша схильність до депресії. У функціональному прояві можна відзначити більш високу якість здоров'я, покращення адаптаційних процесів, підвищення працездатності і тренованості; зниження захворюваності і хворобливих відчуттів; більш швидке і повноцінне відновлення після фізичної і розумової діяльності; покращення імунних механізмів організму і т.д.

4. Висновки

Таким чином, облік виявлених змістових особливостей цілісної валеологічної діяльності розглядається нами як стратегічна лінія в побудові системи роботи з формування валеологічної культури особистості майбутнього вчителя. У процесі дослідно-експериментальної роботи нами виявлені валеологічні уміння, що складають основу валеологічної діяльності вчителя високого (креативного) рівня валеологічної культури. Вони можуть бути покладені в систему оцінки валеологічної діяльності вчителя при атестації, заключенні контракту і т.д.

Література

- Билич Г.Л., Назарова Л.В., 2000, *Основи валеології*, СПб: Водолей.
- Валеологія – наука про здоровий спосіб життя: Інформаційно-методичний збірник товариства «Знання» України*, 1996, Київ: Міністерство Освіти і Науки України, Національний Педагогічний Університет ім. М.П. Драгоманова.
- Грибан В.Г., 2005, *Валеологія: Навчальний посібник*, Київ: ЦУЛ.
- Мурза В.Л., 1991, *Фізичні вправи і здоров'я*, Київ: Здоров'я.
- Романовська Д.Д., Собкова С.І., 2003, *Основи психосексуальної культури: Навчально-методичний посібник*, Чернівці: Золоті литаври.
- Семенова Н.А., 2006, *Кухня раздельного питания*, СПб: Диля Паблшинг.

Formation of the Teacher's Health-Oriented Culture

Abstract. The article deals with issues related to the formation of the teacher's health-oriented (valeological) culture which focuses on the principles of a healthy lifestyle and factors that affect human health, such as natural forces, personal hygiene, exercise.

Keywords: valeological culture, valeological means, natural forces, hygienic means

**Znaczenie
aspektów socjalizacyjno-wychowawczych
w kształtowaniu przyszłych kadr organizacji**

Ольга Рябошапка

Уманський гуманітарно-педагогічний коледж ім. Т.Г. Шевченка
Комунальний вищий навчальний заклад
e-mail: lifeisgood81@ukr.net
tel. +380 633 405 726

Психолого-педагогічні передумови морального виховання старших дошкільників

Анотація. У статті розкривається і обґрунтовується необхідність врахування вікових психологічних особливостей дітей дошкільного віку та педагогічних умов у процесі виховання у дітей поважного ставлення до людей похилого віку. Подається аналіз особливостей морального та емоційно-вольового розвитку дітей старшого дошкільного віку та особистісних змін у зазначеному віковому періоді.

Ключові слова: ставлення, повага, поважне ставлення, поважати, виховання, моральне виховання, емоційно-вольовий розвиток

1. Постановка проблеми в загальному вигляді

Динамічні зміни, стрімкість науково-технічного прогресу, зміни пріоритетів, що відбуваються в сучасній Україні, зумовлюють посилення вимог до виховання особистості, формування в неї ціннісного ставлення до старості та людей похилого віку.

Проте, в сучасних суспільно-політичних умовах, які призводять до нівелювання стосунків «діти – люди поважного віку», а саме: психологічна напруженість у спілкуванні, відсутність системності у вихованні підростаючого покоління, не врахування вікових психологічних особливостей у здійсненні морального виховання, досить часто без уваги залишаються люди похилого віку, окрім того, відсутній і зворотній зв'язок: залишається непотрібним життєвий досвід старших людей.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Ряд наукових праць щодо міжособистісних стосунків людей та оптимізації даної проблеми присвятили провідні вчені-філософи, педагоги, психологи, суспільствознавці. До даної когорти можна віднести: М. Бердяєва, О. Бодальова, Л. Венгера, Г. Костюка, В. М'ясищева та ін. (теоретичні основи зазначеної проблеми); І. Беха, А. Богуш, О. Запорожця, І. Кона, О. Кононко, О. Леонтєва, О. Проскури, О. Савченко та ін. (здійснення особистісно-орієнтованого підходу до проблеми виховання); О. Вишневського, О. Духновича, А. Макаренка, М. Стельмаховича, В. Сухомлинського, Я. Чепіги та ін. (вплив сім'ї на формування дитячої особистості); Т. Алексеєнко, О. Бутенко, О. Докукіної, К. Журби, Т. Кравченко, Л. Повалій, В. Постового, І. Сіданіч, О. Хромової та ін. (особливості взаємодії батьків та дітей).

Чимало значення надають проблемі взаємовідносин дорослих та дітей і зарубіжні вчені (А. Адлер, Е. Берн, А. Жирар та ін.). У своїх працях вони досить чітко проводять взаємозв'язок у дорослих людей особливостей поведінки, стилю виховання дітей, відносини до оточуючих та специфікою соціалізації дитини.

Особливості розвитку дітей старшого дошкільного віку розглядали у своїх працях ряд вчених: Т. Поніманська, Л. Врочинська, Л. Виготський, А. Залізняк, О. Кисельова та інші. Саме цей віковий період сприятливим для формування і розвитку у старших дошкільників ряду моральних якостей.

Загалом, проблема суспільних взаємин досить мало вивчена, про що свідчать чимало наукових досліджень. Немає чітко визначених структурних компонентів стосунків батьків та дітей, специфіки формування такого виду взаємин. Також залишається відкритим питання щодо формування та виховання такої взаємодії в умовах дошкільного навчального закладу.

Рівень та ефективність морального виховання залежить від наукового забезпечення даної проблеми. Різноманітні аспекти та підходи до даної проблеми вивчали вітчизняні педагоги та психологи зарубіжних країн. Серед них: Л. Верб, А. Гончаренко, Т. Гурко, О. Докукіна, К. Журба, З. Зайцева, О. Киричук, О. Косарева, Т. Кочубей, Т. Кравченко, Р. Лемехова, Д. Луцик, М. Машовець, Т. Поніманська, О. Проскура, О. Савченко, В. Семиченко, О. Хромова, О. Ярошинська та інші. Простежується і внесок педагогів минулого у проблему морального виховання (Г. Ващенко, С. Макаренко, М. Пирогов, С. Русова, Г. Сковорода, В. Сухомлинський, К. Ушинський та ін.).

Важливий внесок у розвиток дошкільної педагогіки зробили українські вчені. Їхні праці присвячені ряду проблем: засадам сучасної освіти та виховання (І. Бех, М. Євтух, О. Коберник, О. Кононко, В. Кравець, Г. Шевченко та ін.), родинній педагогіці (Т. Алексеєнко, О. Бутенко, Т. Жаровцева, А. Ма-

рушкевич, О. Петренко, Л. Повалій, В. Постовий та ін.), взаємодії родини та суспільства (Л. Врочинська, А. Залізник, А. Капська, О. Сердюк та ін.).

Чимало психолого-педагогічних доробків провідних вчених (Л. Артемова, А. Богуш, О. Бодальов, Л. Божович, Р. Буре, Н. Виноградова, Г. Годіна, Д. Ельконін, Р. Жуковська, Н. Коломінський, В. Котирло, Л. Князева, Г. Люблінська, Г. Маркова, В. Мухіна, Л. Загік, Н. Непомняща, В. Нечаєва, Л. Островська, Ю. Приходько, С. Рубінштейн, О. Скрипченко, Т. Титаренко та ін.) засвідчують, що старший дошкільний вік є періодом становлення особистості, а також сензитивним для формування моральних якостей дитини, рис характеру, що створюють підґрунтя для майбутньої життєдіяльності людини.

Аспекти моральних якостей розглядаються у ряді досліджень у таких ракурсах: милосердя (І. Княжева), чуйність (М. Воробйова, Т. Пономаренко), співчуття, співпереживання (Г. Кошелєва, Л. Стрелкова та ін.), гуманні взаємини (А. Гончаренко, В. Павленчик, Т. Поніманська, І. Сіданіч та ін.), турботливість (І. Дьоміна, М. Тимошенко та ін.), взаємодопомога (А. Виноградова, Л. Пеньєвська, Т. Репіна та ін.).

3. Мета дослідження

Розкрити психолого-педагогічне підґрунтя виховання у старших дошкільників поважного ставлення до людей похилого віку.

4. Виклад основного матеріалу

У ранньому віці дитина ще не має змоги визначати вікову категорію оточуючих її людей і, тому спілкування із ними відбувається на одному рівні. Згодом, досягнувши п'ятирічного віку, може виділити людей молодих, зрілого та похилого віку. Це спричиняє у дошкільника потребу у певному ставленні до людей, згідно їх вікової приналежності. В першу чергу, дитина у своїй поведінці, спілкуванні з людьми, наслідує дії оточуючих її дорослих. Таку групу складають батьки, бабусі, дідусі, вихователі, близькі до родини малюка люди.

Найсприятливішим для формування моральних якостей дитини є старший дошкільний вік. К. Ушинський зазначав, що ті моральні якості, що закладаються у перші роки життя є найміцнішими та є другою с особистістю дитини. Протягом життя моральні якості продовжують формуватися, проте, вони не є такими сильними за своєю міццю [Ушинський 1983].

Формування моральних цінностей людини відбувається протягом життя. Проте, найкраще вони закладаються у дошкільному віці. Сучасна психоло-

гічна наука нараховує чимало вікових періодизацій, але найактуальнішою є періодизація Д. Ельконіна, який у дошкільному віці виділяє такі етапи: молодший дошкільний вік (до 3 років), середній шкільний вік (3-5 років) та старший дошкільний вік (5-6 років).

О. Кононко зазначає, що саме у старшому дошкільному віці відбувається становлення дитячої особистості, закладаються моральні цінності, формуються уявлення про оточуючий світ та місце у ньому самої дитини [Кононко 2000].

У дошкільному віці розпочинається формування дитячої особистості. Гра, яка виступає провідним видом діяльності у цьому віці виступає міні-соціумом, у якому знаходять відображення усі суспільні норми, взаємини. Окрім того, у дошкільному віці важливим чинником та регулятором дитячої поведінки є моральність. Формування моральності саме у цьому віці є значним вкладом у майбутнє дитини, закладає основи суспільних відносин.

Головну роль у вихованні та становленні дитячої особистості, на думку Т. Поніманської, відіграють батьки. Вони становлять родину дитини, а, отже, саме на батьках покладається відповідальність у закладанні. Формуванні та розвитку таких моральних якостей як-от повага, любов, співчуття тощо [Поніманська 2008].

Окрім суб'єктивного батьківського впливу на формування моральних якостей у дошкільника, чималу роль відіграє у зазначеному процесі саморегуляція власне дитиною своєї поведінки. Для вищої нервової системи старшого дошкільника притаманна пластичність, яка керує його поведінкою. Саме цим і пояснюється здатність малюка до співпереживання, що визначається та регулюється емоційно-вольовою сферою дитини старшого дошкільного віку.

Емоційно-вольова сфера набуває суттєвих змін у період дошкільного дитинства. У молодшого дошкільника вже сформовані прості емоції, але протягом старшого дошкільного віку починають формуватися складні емоції (моральні, естетичні, інтелектуальні). Вольова сфера ще фактично не сформована. Дії дитини є необдуманими та емоційно забарвленими. Хоча й дитина вже може керувати своїми діями протягом тривалого часу, але така поведінка рідко проявляється. Відносно ж увагу, то домінування належить мимовільній. Із формуванням довільної уваги засвоюються суспільні норми та правила. Це викликає потребу у дитини наслідувати дорослих і суспільний світ дорослого стає домінантним для старшого дошкільника [Енциклопедія освіти 2008].

Моральне виховання дитини, в першу чергу, визначає поведінка найближчих до неї людей.

З наближенням вступу до школи, у дитини старшого дошкільного віку проявляється довільна поведінка та здатність нею керувати. Це формує у ди-

тини поняття необхідності виконання певної дії та її безпосередньої реалізації [Енциклопедія освіти 2008].

Також цей період характеризується впливом моральних почуттів на дитячу поведінку та її корекцію. Так здійснюється регуляція вчинків дитини, в деяких випадках обмеження бажань, яке керується суспільними нормами. Окрім того, вольові зусилля хоч і є слабкими, проте, стають більш тривалими у своєму прояві.

У старшому дошкільному віці свідомість більше впливає та регулює поведінку дитини. Окрім того, визначальними у діях дітей є ставлення до інших людей.

Однією з важливих змін, якою характеризується дошкільний вік є підпорядкування мотивів. Особливості виховання та вікові характеристики визначають та регулюють дитячу поведінку.

Основними регуляторами поведінки дошкільника є моральні мотиви, які формуються під впливом вимог суспільства та ставлення до нього дитини. Проте, у старшому дошкільному віці суспільну поведінку визначає прагнення дитини до суспільно-корисних вчинків, які виявляються у допомозі оточуючим, бажанням викликати в них позитивні емоції.

Характерною особливістю дошкільного віку є зіставлення мотивів. Мотиви, які переважають є визначальними і регулюють поведінку дитини.

З усвідомленням дитиною старшого дошкільного віку соціального підґрунтя та особливостей моральних норм, відбувається розуміння дітьми необхідності використання їх у спілкуванні із оточуючими. У такий спосіб відбувається й регуляція дитячої поведінки у процесі спілкування. Це призводить до того, що старший дошкільник може виступати ініціатором бесід на морально-етичні теми.

Формування моральних засад у дитини сприяє утворенню у неї внутрішніх моральних прикладів, таких як: дружба, доброта, повага, доброзичливість, допомога ближнім.

5. Висновки

Отже, людську поведінку визначають та регулюють моральні правила та норми. Така регуляція притаманна і поведінці дитини старшого дошкільного віку. Але це явище є набутиим. Спочатку вчинки дошкільника варто коригувати, згодом, дитина вже сама може контролювати свою поведінку.

Отже, згідно поставленої нами мети, у даній статті розкрито з психолого-педагогічного погляду особливості здійснення морального виховання підростаючого покоління, а саме: виховання у старших дошкільників поважного ставлення до людей похилого віку.

Література

- Енциклопедія освіти*, 2008, В.Г. Кремень, Київ: Юрінком Інтер.
- Кононко О.Л., 2000, *Психологічні основи особистісного становлення дошкільника*, Київ: Стилос.
- Поніманська Т.І., 2008, Виховання людяності: технологічний аспект, *Дошкільнє виховання*, 2, 6-9.
- Ушинський К.Д., 1983, *Вибрані педагогічні твори*, Київ: Рад. школа.

Psychological and Pedagogical Prerequisites for the Implementation of Moral Education of Senior Preschoolers

Abstract. The article highlights the need to take into account age-specific psychological aspects of pre-school children and pedagogical conditions in the development of children's attitude towards the elderly. The author provides an analysis of aspects of the moral and emotional-volitional development of senior preschoolers and personal changes in the specified age period.

Keywords: respect, upbringing, moral education, emotional and volitional development

Неля Скрипник

Уманский государственный педагогический университет им. Павла Тичины
Кафедра дошкольного образования
e-mail: nellyskry@gmail.com
tel. +380 962 305 913

Психологические предпосылки развития доброжелательных отношений среди детей дошкольного возраста

Аннотация. В статье автор исследует психологические особенности развития ребенка, которые могут быть основой для формирования доброжелательных и толерантных отношений среди детей старшего дошкольного возраста. Основной акцент сделано на особенностях проявления поведения детей, обусловленные возрастными характеристиками развития личности этого периода.

Ключевые слова: доброжелательность, терпимость, толерантность, гуманность, взаимоотношения

1. Постановка проблемы

Актуальность проблемы воспитания гуманности подрастающего поколения связано с тем, что сегодня важны ценности и принципы, необходимые для свободного и демократического развития общества, где должна формироваться стратегия ненасилия, терпимости к чужой позиции, ценностей, культуры, идеологии, необходимость к взаимному согласию, поиска компромиссов в решении любых вопросов. То есть, основой отношений между людьми должны стать доброжелательность и терпимость. При этом личность должна уметь отстаивать свои права и свободы, не нарушая при этом права и свободы других, конструктивно взаимодействовать с людьми, независимо от их взглядов и поведения.

Без понимания важности этой проблемы невозможна любая перестройка общества и, в частности, системы образования. Безусловно, воспитание доброжелательности, как одной из гуманистических и нравственных характеристик личности, должно происходить на всех этапах образовательного процесса. Принято считать, что дошкольный возраст является наиболее благоприятным для развития нравственных чувств, эмоциональной чувствительности, лежащий в основе формирования доброжелательности. Необходимо понять какие особенности психологического развития дошкольника могут стать основой для формирования доброжелательных отношений.

Известные ученые (С. Русова, В. Сухомлинский, К. Ушинский и др.) отмечали, что надо как можно раньше знакомить детей с гуманистическими понятиями, нравственными представлениями, учить доброте. Гуманистическое воспитание достигает своего венца, когда у ребенка развивается способность страдать и переживать за успех и счастье другого человека [Сухомлинский 1974]. А общение, на фоне которого зарождаются и развиваются отношения, должны существовать как «почва правды и человечности» [Русова 1996: 184].

Специалисты считают, что ребенок дошкольного возраста способен к более или менее осознанному поведению, у него развивается чувство реальности, она способна к простейшему самопознанию, проявлению интереса к окружающим, к эмпатии, элементарному анализу и выводам. Поэтому цель воспитательного процесса состоит в том, чтобы создать условия для формирования у ребенка умение строить взаимоотношения в социальной среде на уровне эмоций, чувств, мыслей, готовности к восприятию разных людей, их взглядов, обычаев, традиций такими, какими они есть.

Проблема гуманных отношений дошкольников в научной литературе рассматривалась преимущественно в следующих аспектах: роль общения в личностном становлении дошкольника (Д. Эльконин, А. Кононко, М. Лисина и др.); особенности становления ценностного отношения к сверстникам в дошкольном возрасте (Т. Пониманская, Ю. Приходько, Т. Репина и др.); влияние социальных эмоций на взаимодействие детей дошкольного возраста (А. Запорожец, Л. Проколиенко и др.); специфика проявления гуманных отношений дошкольников в совместной деятельности (Л. Артемова, К. Котырло и др.). Вместе с тем, не исследованными остаются условия формирования терпимых и доброжелательных отношений дошкольников.

2. Цель исследования

Соответственно целью нашего исследования было определить психологические особенности развития ребенка, которые станут основой для фор-

мирования доброжелательных и толерантных отношений у детей старшего дошкольного возраста, обусловленные возрастными характеристиками развития личности этого периода.

3. Основной материал исследования

Исследование основ личностного становления дошкольника показало, что нравственная позиция дошкольника раскрывается в формах и содержании его отношение к партнеру по общению. Воображаемая модель поведения базируется на теоретическом знании и разграничении гуманного и антигуманного. Соответственно, возникает модель поведения, близка к идеалу. Осознание результатов поступка, сопоставление их с воображаемым эталоном вызывает эмоциональный отклик (переживания, восхищение, одобрение, осуждение и т.п.), а в дальнейшем трансформирует применения этого стандарта. Внутренние потребности растущей личности выступают побудительным рычагом нравственного поступка [Кононко 2000: 151].

Важно отметить, что старший дошкольный возраст характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем активности, инициативности, любознательности, а с другой – определенной ограниченностью развития психологических характеристик. Такие как: не развито чувство безопасности; не умение контролировать себя, свое поведение и осознавать ее нравственность; присуща непосредственная импульсивность и эмоциональность. Дошкольник может часто проявляет враждебность и эгоизм по отношению к окружающим людям, которые его окружают. Но в то же время, он может проявлять бескорыстную щедрость, великодушие, доброту и способность к отношениям с кем, в самых неожиданных ситуациях.

Современный исследователь А. Гончаренко обращает внимание на то, что старшие дошкольники способны выделять тех сверстников, к которым испытывают неприязнь. Это те, которые проявляют конфликтность, драчливость, агрессивность, скупость и тем самым вызывают негативные эмоции в отношениях [Гончаренко 2003: 63]. Несмотря на это, большинство дошкольников быстро прощают или забывают обиды и снова вступают с ними в контакт. Эта особенность психологического поведения дошкольника является очень важной в формировании толерантных, доброжелательных отношений.

По мнению ученых (Т. Алиева, А. Маслоу) у детей дошкольного возраста отношения носят не инстинктивный характер, а скорее реактивный, защитный. Это дает право утверждать, что негативных проявлений в отношениях следует избегать и создавать условия для их профилактики. Важно с ранних лет относиться к ребенку с уважением, как к равноправной личнос-

ти, окружать ее положительными эмоциями, примерами доброжелательного отношения к окружающим.

Наблюдение убеждает, что именно доброжелательная атмосфера в семье и детском саду положительно влияет на взаимоотношения старших дошкольников и способствует становлению привязанности, побуждает к возникновению избирательности в отношениях, терпение к неприятным контактам. В процессе общения со взрослыми развивается ориентация ребенка на социально приемлемые нормы взаимодействия. Ведь особенностью психологического развития детей дошкольного возраста является способность ребенка к эмпатии и подражанию, как положительного, так и отрицательного, соответственно тому, с чем он в жизни встречается. Поэтому так важно создавать для дошкольника такую среду, в которой бы царили взаимопонимание, согласие, уважение, доверие и любовь.

Еще одной важной психологической особенностью взаимоотношений дошкольников является то, что дети всегда пытаются контактировать с теми, с кем им интереснее играть, общаться, кто им может рассказать что-то новое, обладает умениями и навыками, необходимыми в данный момент. И, как правило, таким человеком становится взрослый, или старший ребенок. Кроме того, для старших дошкольников характерно стремление к взаимопониманию и сопереживанию. Стремление к единству во всем со старшими дает детям уверенность в их правоте. Контакты с взрослыми накладывают отпечаток на его отношения со сверстниками. Поэтому так важно, чтобы ребенка окружали люди, которые сами придерживались гуманистических взглядов. Это ребенку даст новые знания, соответствующие правила поведения, моральные аспекты взаимодействия, поможет определить правильный путь построения доброжелательных отношений в обществе.

По мнению Н.В. Бариленко, одной из основных особенностей проявления толерантных отношений у детей является их естественная открытость другим людям. Эта открытость ребенка базируется на принятии (или неприятии) «другого» [Бариленко 1996: 24-31]. У детей этого возраста еще не до конца сформированы стереотипы: правильно-неправильно, хорошо-плохо, норма-отклонение и т.д. Поэтому ребенок с легкостью принимает любого «другого». Таким образом, именно от взрослого будет зависеть - научит он ребенка доброжелательно воспринимать человека, непохожего в своем поведении, взглядах, умениях, как «другого», а не как «худшего». Здесь важно научить ребенка воспринимать «другого», его точку зрения, но и уметь сохранить свое мнение.

Отношения со сверстниками помогают ребенку преодолеть тесную родственную связь и наладить контакт с равными себе партнерами. В этом возрасте формируется стремление к сотрудничеству, признания, уважения, сопереживания. Чрезвычайно важным для ребенка становится уважение ро-

весника, возможность и желание быть соавтором общей деятельности, делиться своими переживаниями, мыслями.

Среди характерных проявлений можно выделить также справедливое отношение друг к другу, основанное на равноправии каждой личности. Проявляется это в справедливом распределении обязанностей во время трудовой деятельности, ролей во время игровой деятельности. Ведь ребенок уже может выделить свои привязанности, определяя добродетели ровесника и мотивируя свое отношение к нему, выразить критику поступков, признаков внешности, взаимоотношений с другими. Также это и право ребенка на самоопределение, на возможность делать что хочет, с кем хочет, или вообще на уединение. Несмотря на то, что детям этого возраста свойственен природный эгоизм, в то же время, благодаря природной бескорыстности, ребенка легко научить справедливости в отношениях с партнерами, воспринимать их как равных себе, выражать свое мнение или впечатление толерантно и доброжелательно.

Таким образом, наши исследования показывают, что в старшем дошкольном возрасте есть все психологические предпосылки для развития чувства справедливости, равноправия, уважения к окружающим. Но для этого необходимо соответствующее целенаправленное педагогическое воздействие.

Еще одна важная особенность отношений дошкольников – это забота о другом человеке, то есть проявление сочувствия и желания помогать другим. Ведь именно в этот период развития, у ребенка начинает развиваться потребность в коллективе, когда он может взаимодействовать даже с малопривлекательными игровыми партнерами. Как известно, одной из важнейших психологических характеристик этого возраста является способность дошкольника к бескорыстному сочувствию и умение эмоционально откликаться на нужды других. Дошкольник стремится эмоционально поддержать сверстника, особенно слабого или младшего (часто это наблюдается в разновозрастных группах), помочь ему, поделиться своими игрушками, доверить свои тайны и т.п. Конечно же, есть и такая категория детей, которые кроме своих побед, проблем и переживаний не замечают ничего. Они увлечены своими делами и не проявляют интереса к проблемам и неудачам других.

Учитывая характерные особенности психологического развития детей дошкольного возраста и их эмоциональное восприятие, нами выделены специфические средства воздействия на личность для успешного воспитания толерантных и доброжелательных взаимоотношений. Это – игра, беседа, обсуждение, совместная деятельность, детские праздники, развивающие занятия (психогимнастика, арт-терапия, элементы психодраммы и т.п.).

Приоритет именно этих средств воздействия связан с тем, что важным аспектом всех отношений дошкольника является обязательное наличие

определенных действий: совместной игры, как основного вида деятельности дошкольника, коллективного труда, обучения, общения. Вне этих взаимодействий не могут формироваться отношения между детьми. Общение и совместная деятельность в группе сверстников - важный источник формирования положительных отношений друг с другом. И все же, без специально организованных занятий и педагогического воздействия взрослого, деятельность детей может оказаться безрезультативной (в воспитательном аспекте).

4. Висновки

Проведенный анализ позволил выделить психологические особенности развития детей старшего дошкольного возраста, которые станут предпосылками для формирования доброжелательных, толерантных взаимоотношений будущей гуманной личности. А именно: быстро прощать или забывать обиды; способность к эмпатии и подражания; естественная открытость дошкольника другим людям; справедливое, равноправное отношение друг к другу; проявление бескорыстной заботы и желания помогать другим. Эти характеристики требуют активного воздействия взрослого для их закрепления и дальнейшего развития.

Итак, научные исследования по проблеме гуманных взаимоотношений и характерных психологических особенностей в отношениях детей старшего дошкольного возраста дают нам право утверждать, что именно на этом этапе развития личности есть все необходимые условия для воспитания толерантного человека, способного к гуманным поступкам и доброжелательным отношениям с окружающими.

Литература

- Бариленко Н.В., 1996, Становление взаимоотношений у старших дошкольников во время совместной деятельности, *Вопросы психологии*, 4, 24-31.
- Гончаренко А.М., 2003, *Педагогічні умови становлення гуманних взаємостосунків старших дошкільників*, Київ: Інститут проблем виховання АПН України.
- Кононко А.Л., 2000, *Психологічні основи особистісного становлення дошкільника (Системний підхід)*, Москва: Стилос.
- Проколиенко Л., Котырло В.К. (ред.), 1987, *Воспитание гуманных чувств у детей*, Москва: Рад. школа.
- Русова С., 1996, *Избранные педагогические сочинения*, Москва: Просвещение.
- Сухомлинский В.А., 1974, *Избранные произведения: В 5-ти т.*, Москва: Сов. школа.

Psychological Features of the Development of Friendly Relations between Children of Preschool Age

Abstract. The author investigates psychological features of the child's development which can be the basis for the formation of friendly and tolerant relations among senior preschool children. The main emphasis of the article is placed on outward manifestations of children's behaviour which are due to age-specific characteristics of personality development.

Keywords: benevolence, tolerance, humanity, mutual relations

Людмила Іщенко

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Кафедра дошкільної освіти
e-mail: liskra118@gmail.com
tel. + 380 898 57 121

Організація освітнього процесу з формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку в дитячих дошкільних установах

Анотація. У статті розглянуто специфіку організації освітнього процесу з формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку в дитячих дошкільних установах. Схарактеризовано зміст та основні функції діяльності педагога у роботі з творчими дітьми.

Ключові слова: творчість, формування творчої індивідуальності, діти старшого дошкільного віку, освітній процес

1. Постановка проблеми

Державна цільова програма розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року передбачає перехід освіти, у тому числі і дошкільної, до нових креативних технологій виховання й навчання, модернізацію змісту дошкільної освіти шляхом забезпечення різнобічного розвитку дітей дошкільного віку відповідно до їхніх задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних, вікових особливостей, культурних потреб. Програма націлює науковців і практиків на розвиток у дітей таких особистісних властивостей, як допитливість, ініціативність, самостійність, креативність, винахідливість, поширення їх творчого потенціалу.

Ключовою фігурою в реалізації завдань формування творчої індивідуальності дошкільника є особистість педагога. У цьому зв'язку перед педагогікою вищої школи постає особливе завдання – формування нового педагога, з високим рівнем професіоналізму, творчої активності, які б відповідально

ставилися до результатів свого навчання та підготовки до майбутньої професійної діяльності.

Професія вихователя дошкільного навчального закладу, як і інші педагогічні професії, пов'язана з виконанням виховної або викладацької роботи в навчально-виховних закладах [Базовий компонент... 2012]. Особливості змісту професійної діяльності, її функціональний склад, вимоги до особистісних якостей вихователя розкрито в роботах Л. Артемової, Р. Буре, Е. Гребенщикова, О. Кузя, О. Кучерявого, В. Логінової, Л. Островської, М. Скудіна, Л. Семущиної, С. Русової. Психологічні аспекти педагогічної діяльності вихователя дослідили І. Зимня, О. Кононко, Я. Коломинський, С. Кулачківська, Д. Ніколенко, Є. Панько.

Із керівництвом дитячою діяльністю пов'язує професійні дії вихователя С. Рубінштейн. Учений наголошує на тому, що особистість дитини розвивається, якщо педагог керує дитячою діяльністю, а не підміняє її [Рубінштейн 1999: 191]. При цьому важливо, щоб власна діяльність дитини, з одного боку, розумілась як така, що виникає і розвивається у процесі виховання, а з іншого — уявлялась у контексті самого дитинства. Специфіку різних видів дитячої діяльності й водночас особливості керівництва ними досліджено науковцями різних наукових галузей. У психології — Л. Виготським, Д. Ельконіним, О. Запорожецем, Л. Калмиковою, О. Кононко, В. Кузьменко, О. Леонтьєвим, М. Лісіною, Є. Панько, Т. Піроженко, С. Рубінштейном; у педагогіці — Ю. Аркінім, Л. Артемовою, А. Богуш, З. Борисовою, Р. Буре, Е. Вільчковським, Н. Гавриш, К. Крутій, Н. Луцан, Н. Лисенко, Л. Островською, І. Рогальською, С. Русовою, В. Сухомлинським, Т. Степановою, О. Фунтковою.

На необхідність реалізовувати специфічні вікові можливості дітей через суто дитячі види діяльності — гру, спілкування, малювання, конструювання, музичну діяльність вказують сучасні науковці, оскільки саме «дитячі» види діяльності відповідають особливостям психічного розвитку дошкільника. Збереження дитячої субкультури, культивування специфічних для дошкільного дитинства видів діяльності та форм активності є основою цілісного розвитку дитини як особистості [Базовий компонент... 2012: 16].

У психолого-педагогічних дослідженнях попередніх років розкрито психологічну структуру педагогічної діяльності (А. Маркова, Л. Мітіна, А. Мудрик, Є. Рогов, В. Семиченко та ін.) та її функціональний склад (М. Єрмоленко, Н. Кузьміна, В. Межериков, В. Сластьонін, О. Щербаков та ін.), різні аспекти готовності майбутніх педагогів до професійної діяльності та особливості організації професійно-педагогічної підготовки (О. Абдулліна, Л. Ахмедзянова, А. Богуш, Ф. Гоноболін, М. Дьяченко, К. Дурай-Новакова, Л. Кандибович, Н. Кічук, Е. Карпова, В. Кузь, Н. Побірченко, А. Ліненко, І. Луценко, В. Моляко, Ю. Машбиць, Л. Спирін, Г. Троцко, Р. Хмелюк та ін.).

2. Мета дослідження

Розкрити специфіку організації освітнього процесу з формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку в дошкільних навчальних закладах.

3. Основний матеріал дослідження

Численні дослідження з проблем розвитку творчої особистості, індивідуальності засвідчують, що важливим фактором формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку є діяльність педагога.

Якість підготовки майбутніх педагогів до формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку неможливо розглядати у відриві від вимог, що висуваються характером конкретного середовища, у якому працює фахівець, від особливостей освітніх завдань, що постають перед ним у дошкільному навчальному закладі. І як наслідок, готовність майбутнього педагога до формування творчої індивідуальності дошкільника повинна формуватися з урахуванням основних параметрів готовності до педагогічної діяльності та враховувати специфіку процесу розвитку індивідуальності особистості дитини дошкільного віку.

Вивчення мотивації вибору студентами спеціальності вихователя показало, що в її основі лежить привабливість дітей цього віку, їх вікових рис та процесу взаємодії з ними [Луценко 2011]. Серед мотивів вибору професії вихователя: позитивне ставлення до спілкування з дітьми, безпосередній контакт з ними, можливості забезпечувати їхній розвиток. Водночас було зафіксовано й те, що не всім подобається робота з маленькими дітьми; індивідуальні нахили студентів не завжди відповідають обраній спеціальності [Луценко 2011: 22]. Отже, схильність до роботи з дітьми цього віку, яка виявляється в особистісних та психофізіологічних особливостях, є обов'язковим критерієм під час вибору професії вихователя.

Отже, сучасний вихователь має бути зорієнтований на світ цінностей дитини дошкільного віку, які визначають зміст її Я-образу, життєвої позиції, особливості особистісного ставлення до довколишнього і бути здатним приймати, виявляти повагу, зацікавленість її внутрішнім світом, адже його оцінка, як і оцінка рідних, авторитетних людей, визначає формування у дитини уявлення про себе, тип мотивації її поведінки та діяльності. Педагог, центрований на дитині, має прагнути увійти у світ значущих подій, фантазій, улюблених персонажів мультфільмів, казок, яким вона живе і зрозуміти його.

Характер професійної діяльності вихователя дошкільного навчального закладу визначають особливості педагогічної праці загалом і те, що учас-

ником суб'єкт-об'єктних і суб'єкт-суб'єктних відносин виступає дитина дошкільного віку, у роботі з якою слід враховувати такі вікові психологічні характеристики: особливу потребу дошкільника в прихильному ставленні дорослого, освоєння довкілля через специфічні види дитячої діяльності [Фошина 1975].

Як суб'єкта освітнього процесу, вихователя характеризують педагогічні позиції, настанови, ставлення, особистісні якості. Їх визначає емоційно-позитивне спрямування, що забезпечує ставлення вихователя до дитини як до суб'єкта, партнера взаємодії.

На погляд І. Луценко, професійна діяльність вихователя складається із взаємодії суб'єкта діяльності (вихователя) з предметом чи об'єктом праці (дітьми різного віку, батьками) за допомогою спеціальних знарядь, а саме: засобів, форм, методів, прийомів, технологій навчання і виховання [Луценко 2011: 15]. Педагогічні дії, «технології», які застосовує педагог, мають узгоджуватись із притаманними дітям дошкільного віку особистісними та психофізіологічними особливостями [Гончаренко 1997].

Характеризуючи суб'єктів освітнього процесу, І. Зимня визначає, що ними є і педагог, і діти. Однак їх характеризують як спільні, так і специфічні риси [Зимня 1996: 171]. Як суб'єкт педагогічної діяльності, педагог характеризується сукупністю, сплавом індивідуальних, особистісних, власне суб'єктних якостей. Їхня адекватність вимогам професії забезпечує ефективність педагогічної праці [Зимня 1996: 215].

Аналіз освітніх програм із розвитку творчої особистості, творчої обдарованості дітей дошкільного віку засвідчує, що багато з них містять набір вимог до різних сторін діяльності педагога. Вихователь повинен добре орієнтуватися у програмному змісті, уміло складати плани занять і проводити їх, уміти організувати спільну діяльність з дітьми так, щоб забезпечити індивідуальний розвиток кожної дитини у вільній діяльності та на заняттях. Від нього вимагається: формувати у дітей такі якості, як ініціатива, самостійність, незалежність, винахідливість, творчий підхід до ситуації, які сприяють виникненню оригінальних рішень.

Про творчі здібності, як обов'язкової характеристики педагога, який працює з дітьми А. Матюшкін підкреслює, що «для навчання творчих дітей потрібен творчий учитель» [Матюшкін 1989: 52].

На думку Е.Торренса, у підтримці і в подальшому розвитку творчо обдарованих дітей сприяють такі вміння педагога, як уміння утримуватися від втручання у процес творчої діяльності, створення умов для конкретного втілення творчих ідей, у тому числі невимушеної обстановки, що виключає будь-який тиск; схвалення результатів діяльності в галузі, запропонованої самими дітьми; облік індивідуальних відмінностей і створення ситуацій різноманітних рішень; прогнозований розвиток творчих потенційних можли-

востей, які ще не проявилися у дітей; організація максимального залучення у спільну діяльність для створення обміну думками, передачі способів діяльності дітьми один одному, оволодіння способами спілкування; бажання і вміння педагога виступати в ролі партнера будь-якої діяльності [Торренс 1975].

У дослідженні «Advocate Survey» значна кількість експертів у навчанні обдарованих дітей ранжували особистісні якості вихователя, які необхідні для здійснення професійної діяльності з творчими дітьми. У результаті найбільш важливими з них були названі: педагогічні здібності; гнучкість, відкритість; здатність взаємодіяти з дітьми (чутливість, терпіння, почуття гумору, комунікабельність; позитивна мотивація; високий інтелект, інтелектуальна допитливість; креативність; широкі інтереси [Торренс 1975].

Схарактеризуємо змістові характеристики готовності педагога до формування творчої індивідуальності дошкільника.

Вихователь ДНЗ виступає не тільки як педагог, а й як організатор життєдіяльності дитини, тому в ході професійної діяльності йому необхідно реалізовувати цілу низку функцій, а саме:

- інформаційну, яка полягає у вмінні користуватися мовною виразністю, точно й образно викладати матеріал, користуватися різними методами викладу, активізувати дітей у процесі творчої діяльності;

- спонукальну, спрямовану на вміння збуджувати творчий інтерес і фантазію дітей, спонукати їх до активності;

- організаторську, яка включає в себе вміння планувати педагогічний процес, підбирати матеріал, методи, прийоми і засоби для змістовної творчої діяльності дошкільників;

- діагностичну, яка полягає у вмінні визначати особливості творчих здібностей, нахилів дітей і враховувати це в організації творчої діяльності, здійснювати облік та контроль ефективності розвивальної роботи в цілому, бачити зв'язки актуалізації творчих можливостей у дітей дошкільного віку використовуючи різні методи творчої та пізнавальної діяльності;

- координуючу, яка передбачає в ході роботи з формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку вміння встановлювати контакти з батьками та колегами, брати участь у педагогічній просвіті батьків, розкривати їм сутність, зміст і методи творчого розвитку, спонукати батьків до активної участі в роботі з формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку;

- комунікативну, яка вимагає від педагога навичок міжособистісної взаємодії з дітьми у процесі їх спільної творчої діяльності, що виявляється в умінні бути завжди доброзичливим, тактовним, привітним і ввічливим [Фошина 1975: 37].

Щоб реалізувати названі функції і забезпечити процес із формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку, педагог дошкільного освітнього закладу повинен будувати свою діяльність відповідно до низки певних психолого-педагогічних вимог.

1. Реалізовувати єдність внутрішньої та зовнішньої сторони виховного процесу (С. Рубінштейн, Б. Ананьєв, А. Леонтьєв). У прагненні досягти єдності сторін виховного процесу педагог орієнтує вихованця на активне, самостійне, ініціативне, творче рішення, проникаючи у внутрішні процеси і задуми дитини, допомагаючи становленню її індивідуальності: активної діяльнісної, сильної у подоланні труднощів, самостійної у різних ситуаціях, творчої у вирішенні навчально-пізнавальних завдань.

2. У ході організації пізнавальної діяльності дошкільника включати в заняття різні види діяльності, що сприяють реалізації нахилів дітей, виявляють їх потенційні творчі можливості і забезпечують розвиток індивідуальності. Спеціальні педагогічні дослідження (О. Дьяченко, І. Литвинова, Т. Піроженко, О. Проскура, Т. Улькіна та ін..) показали, що включення різних видів діяльності не тільки збагачує пізнання, а й сприяє загальному розвитку дитини, формуванню її індивідуальності завдяки найважливішим особистісним властивостям, пізнавальної, творчої активності, самостійності.

3. Збагачувати й урізноманітнити зміст навчального матеріалу, яким оволодівають діти.

4. Організувати різноманітне, насичене спілкування дітей, стимулювати для спільної творчої діяльності.

5. Спонукаати дітей до активної творчої діяльності, вносити в заняття елементи цікавості; використовувати вплив засобів мистецтва; розвивати фантазію. Таким чином, педагог забезпечує умови для розвитку дитячої самостійності, ініціативи, творчості; постійно створює ситуації, які спонукають дітей активно творити; спрямовує їх на пошук нових, творчих рішень. Обов'язковим елементом способу життя дітей є участь у вирішенні проблемних ситуацій; у проведенні елементарних дослідів, розвиваючих ігор; виготовленні іграшок-саморобок, найпростіших механізмів та моделей. При цьому педагог своїм прикладом спонукає дітей до самостійного пошуку, спрямовує їх на експериментування, міркування, припущення.

6. Основу позиції педагога повинні складати суб'єктно-суб'єктні взаємини, спрямовані на розвиток здатності дітей до співпраці, ініціативності, творчої активності, вміння конструктивно вирішувати конфлікти.

7. Педагог повинен спиратися на творчі можливості дитини, її особистісний потенціал, а не на авторитет своєї влади і примус. Його головним завданням має бути прагнення виявити, розкрити творчу індивідуальність кожної дитини. Побудова взаємин з дітьми на гуманній основі припускає:

– управління розвитком і життєдіяльністю дітей з позиції їхніх інтересів;

- постійний прояв віри в можливості кожної дитини;
- співпраця з дітьми у процесі навчання.

8. Педагогічна діяльність у ході становлення творчої індивідуальності дітей дошкільного віку вимагає від педагога таких професійно-особистісних якостей, як:

- здатність до активної, різнобічної і творчої діяльності;
- тактовність, почуття емпатії, терпимість у стосунках з дітьми;
- розуміння своєрідності у відносній автономності творчого саморозвитку особистості кожної дитини;
- вміння забезпечувати спілкування між дітьми в ході організації творчої діяльності;
- знання особливостей психічного розвитку дітей;
- спрямованість на власний творчий саморозвиток і самореалізацію [Фошина: 34].

9. Процес становлення творчої індивідуальності у дітей дошкільного віку вимагає від педагога прояву творчого підходу до організації навчально-виховного процесу. Творчість педагога не має на меті створення нового, оригінального, оскільки його продуктом завжди залишається розвиток особистості. Вона формується на основі двох компонентів: творчого професійного і соціального досвіду. Без спеціальної підготовки і знань, успішна педагогічна творчість неможлива. Творчий потенціал педагога характеризується низкою особливостей, які виокремлюються як ознаки творчої особистості, зокрема:

- здатність помічати і формулювати альтернативи, піддавати сумніву на перший погляд очевидне, уникати поверхневих формулювань;
- уміння вникнути у проблему і в той же час відірватися від реальності; побачити перспективу; здатність відмовитися від орієнтації на авторитети;
- уміння побачити знайомий об'єкт із зовсім іншого боку, у новому контексті;
- здатність до асоціацій (швидко та вільно переключати думку, викликати у свідомості образи і створювати нові комбінації);
- здатність до оціночних суджень і критичність мислення (уміння вибрати одну з багатьох альтернатив для її перевірки);
- готовність пам'яті (оволодіння досить великим обсягом систематизованих знань);
- креативність (здатність перетворювати діяльність у творчий процес).

10. Вихователь, який працює в напрямку формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку, повинен бути захопленою особистістю, оскільки тільки захоплена своєю діяльністю людина може бути винахідливою у прийомах, які змушують дітей дивуватися, хвилюватися, силою уяви переноситися в далекі світи, у найскладніші глибини людських взаємин, ді-

янь, у незвідане. Лише глибокий інтерес педагога до всього, що відбувається у навчальній діяльності, здатний створити потрібну емоційно-пізнавальну атмосферу творчої діяльності [Луценко 2011].

11. Відбір методів, прийомів і принципів діяльності педагога повинен здійснюватися з урахуванням того, щоб в умовах освітнього процесу дошкільного закладу ефективно працювати в напрямку формування творчої індивідуальності дітей дошкільного віку.

Навчально-виховний процес, спрямований на актуалізацію творчих можливостей у дітей дошкільного віку, породжує творчість педагога, спрямовану на подолання стереотипів мислення і діяльності, на пошук нових технологій, форм, методів і засобів ведення навчальної та виховної роботи.

4. Висновки

Виокремлено важливі компоненти процесу формування творчої індивідуальності дітей старшого дошкільного віку, а саме: творча особистість педагога як активного суб'єкта професійної діяльності; створення розвивального, творчого, індивідуально зорієнтованого середовища життєдіяльності дітей; суб'єкт-суб'єктна взаємодія вихователя і дітей; організація різних видів дитячої діяльності.

Література

- Базовий компонент дошкільної освіти, 2012, науковий керівник А.М. Богуш, авт. кол.: Г.В. Бельська, О.Л. Богінч та ін., Київ: Видавництво.
- Гончаренко С.У., 1997, *Український педагогічний словник*, Київ: Либідь.
- Зимняя И.А., 1996, *Педагогическая психология*, Ростов на Дону: Феникс.
- Луценко І.О., 2011, Методика навчання способів вирішення комунікативно-мовленнєвих завдань у структурі суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників виховного процесу, *Вісник Інституту розвитку дитини*, 18, 102-107.
- Матюшкин А.М., 1989, Концепция творческой одаренности, *Вопросы психологии*, 6, 23-33.
- Рубинштейн С.Л., 1999, *Основы общей психологии*, СПб: Питер.
- Фошина Т.Н., 2004, *Психолого-акмеологические особенности формирования готовности будущих педагогов к актуализации творческих возможностей у детей дошкольного возраста*, Иваново: Ивановский гос. ун-т.
- Torrance E.P., 1975, Creative teaching makes a difference, in: *Psychology and education of the gifted*, eds. W. Barbe, J. Renzulli, New York: Irvington Publishers.

Organization of the Educational Process for the Institutional Formation of Preschool Children's Creativity

Abstract. The article deals with aspects of organising the educational process in preschool institutions in order to foster the development of creativity in children of preschool age. The author describes the content and main functions of the teacher working with creative children.

Keywords: creativity, formation of creative personality, children of the senior pre-school age, educational process

Валентина Кушнір

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини
Кафедра дошкільної освіти
e-mail: valkushnir1@gmail.com
tel: +380 931 660 265

Психолого-педагогічні аспекти управління якістю взаємодії з батьками в умовах дошкільного навчального закладу

Анотація. У статті аналізуються основні психолого-педагогічні аспекти управління якістю взаємодії з батьками в умовах дошкільного навчального закладу. Автором визначено, що ефективна взаємодія з батьками є важливим елементом забезпечення якісної дошкільної освіти, а саме: підготовка всебічно розвиненої, готової до школи і соціально адаптованої дитини. Важлива чітко вибудована система управління якістю взаємодії дошкільного закладу та сім'ї, яка вимагає від керівника системного підходу до управління взаємодією з батьками, в основу якого покладено системний підхід. Якість взаємодії дошкільного закладу та сім'ї залежить від ефективної участі всіх членів педагогічного процесу: дітей, батьків, педагогів та адміністрації дошкільного закладу.

Ключові слова: адміністрація дошкільного закладу, управління взаємодією батьків та педагогів, якість взаємодії

1. Постановка проблеми

Євроінтеграційні процеси в суспільстві зумовили потребу в реформуванні всіх ланок системи освіти в цілому та дошкільної зокрема. Уніфікація дошкільних навчальних закладів, яка довгий період була характерна для дошкільної системи освіти змінилася різноманітністю їх видів, варіативністю навчально-розвивальних планів та програм, запровадженням нових технологій.

Сучасні орієнтири модернізації системи української освіти – доступність, якість, ефективність – вимагають підвищення вимог до дошкільних

закладів. Взаємодія з батьками, їх оцінка якості навчально-виховного процесу, реалізація їх очікувань повинні прийматися до уваги педагогами та сприяти педагогічній рефлексії, пошуку шляхів удосконалення та розвитку.

2. Мета дослідження

Проаналізувати основні психолого-педагогічні аспекти управління якістю взаємодії з батьками в умовах дошкільного навчального закладу.

3. Основний матеріал дослідження

Поняття «якість» відноситься до філософської категорії та розглядається як система необхідно важливих характеристик предмета. Оскільки світ представляє собою сукупність процесів, у яких речі виникають, змінюються та зникають, то як би не змінювався предмет, він залишається саме таким якісно визначеним предметом. Якісна визначеність предметів і явищ є те, що робить їх стійкими, що розмежовує їх і створює безкінечну різноманітність світу. Якість є визначеність предмета через яку він відрізняється від інших предметів. Філософський енциклопедичний словник дає визначення категорії якості як такої, що «виражає невіддільну від буття об'єкта його значну визначеність, завдяки якій він є саме цим, а не іншим об'єктом» [*Філософський енциклопедический словарь* 1989].

Із педагогічної точки зору поняття «якість» розглядається як якість знань, яка виявляється у результаті багатоаспектного аналізу засвоєння і використання знань людиною у різних видах діяльності. Якісна освіта розглядається як найважливіша інтегральна характеристика розвитку системи освіти та суспільства в цілому через яку втілюється соціальне замовлення суспільства на навчально-виховну діяльність освітньої установи.

Категорія «якість освіти» з'явилася у нормативних і довідникових виданнях лише у ХХІ ст, зокрема у «Енциклопедії освіти» (2008) вміщено велику серію статей щодо проблем якості вищої освіти, якості дошкільної освіти, якості особистості, моніторинг якості освіти, оцінювання навчальних досягнень учнів, критерії та показники якості навчальної діяльності та ін. [*Енциклопедія освіти* 2008].

У зазначеному виданні якість освіти розглядається як певна збалансована відповідність певного освітнього рівня (загальної середньої, професійно-технічної, вищої тощо) численним потребам, цілям, умовам, затвердженим освітнім нормам і стандартам, яка встановлюється для виявлення причин порушення цієї відповідності та управління процесом поліпшення встановленої якості [*Енциклопедія освіти* 2008].

У Законі України Про освіту зазначено, що складовими системи забезпечення якості освіти є: система забезпечення якості у закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості у діяльності органів управління і установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти [Закон України Про освіту 2017].

Характеристика поняття «якість взаємодії» неможлива без визначення поняття «якість дошкільної освіти». Проблему якості дошкільної освіти підіймає широке коло сучасних науковців. Так, О. Кононко зазначає, побудова дошкільної освіти в сучасному життєвому контексті, модернізація всіх її складників – цілей принципів, завдань, змісту, форм, методів виховання і навчання – перетворюється на першочергову потребу. Задовольнити сучасні запити може лише якість дошкільної освіти, що стає визначальним принципом інноваційних процесів. Основою зрушень є створення потреб і моделей розвитку особистості. Якісна дошкільна освіта визначається фахівцями як процес і результат удосконалення здібностей і поведінки зростаючої особистості, створення сприятливих умов для досягнення нею фізичної, психічної та соціальної зрілості, одержання можливості для індивідуального зростання, вияву творчих здібностей, актуалізації свого природного потенціалу [Енциклопедія освіти 2008].

За довідниковим виданням, якість дошкільної освіти – надання можливості вибору для дитини «індивідуального освітнього маршруту» на основі різноманітності змісту, форм і методів роботи з дітьми; забезпеченням соціального захисту дитини від некомпетентних педагогічних дій; гарантією досягнення кожною дитиною мінімально необхідного рівня підготовки для успішного навчання в початковій школі [Дошкільна освіта... 2010]. Якість дошкільної освіти опирається на три ключові аспекти: мета і зміст освіти, рівень професійної компетентності педагогів і організації їхньої діяльності, стан матеріально-технічної і науково-інформаційної бази освітнього процесу.

Враховуючи вищезазначене, поняття управління якістю взаємодії ДНЗ із родиною розглядаємо як забезпечення підвищення ефективності певного процесу і умов суб'єктів узгоджених спільними діями, направленими на кінцевий результат. У цьому випадку в якості суб'єктів виступають педагоги та батьки, діти та адміністрація. Під спільними діями розуміємо активність об'єктів взаємодії, а кінцевим результатом виступає повноцінний психофізичний та особистісний розвиток і готовність до навчання у школі.

Розглядаючи поняття «якість взаємодії дошкільного навчального закладу і сім'ї», варто зазначити, що для кожного учасника педагогічного процесу вона своя. Зі сторони батьків якість взаємодії проявляється у задоволенні рівнем знань дітей, їх підготовки до шкільного навчання, використання інноваційних технологій та ін. Зі сторони вихователів – це позитивна оцінка їх

роботи, успішні результати навчання та індивідуального розвитку дитини та ефективність діяльності педагогічного колективу як системи.

Відповідно до чинного законодавства України про освіту взаємодія освітнього закладу з батьками вихованців є одним із напрямів педагогічного процесу, умовою успішного його здійснення. Так, відповідно до статті 10 Закону України Про освіту провідна роль у дошкільній освіті належить батькам, законним представникам, або іншим особам, які забезпечують догляд, розвиток, виховання і навчання дитини. Батьки, законні представники самостійно обирають способи, якими забезпечують реалізацію права дітей на дошкільну освіту. Органи місцевого самоврядування створюють умови для здобуття дошкільної освіти шляхом формування і розвитку мережі закладів освіти, заснування і утримання яких покладено на органи місцевого самоврядування, а також шляхом підготовки педагогічних працівників та запровадження освітніх програм для батьків, законних представників. Держава здійснює контроль за доглядом, розвитком, вихованням і навчанням дітей дошкільного віку [*Закон України Про освіту 2017*].

Згідно зі статті 26 Загальної декларації прав людини «батьки мають право пріоритету у виборі виду освіти для своїх малолітніх дітей»: суспільного, сімейного, державного, приватного та ін. [*Загальна декларація прав людини 1948*]. Однак у Законі України Про дошкільну освіту чітко зазначено, що «відвідування дитиною дошкільного навчального закладу не звільняє сім'ю від обов'язку виховувати, розвивати і навчати її в родинному колі» (стаття 8) [*Закон України Про дошкільну освіту 2001*].

В освітніх законодавчих документах наголошується, що одним із завдань дошкільного закладу є «забезпечення взаємодії з сім'єю» (стаття 10) [*Закон України Про дошкільну освіту 2001*]. Батьки, педагоги та діти є рівноправними учасниками навчально-виховного процесу дошкільного закладу (стаття 27). Перші «мають право: вибирати дошкільний навчальний заклад та форму здобуття дитиною дошкільної освіти; обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування дошкільного навчального закладу; звертатися до відповідних органів управління освітою з питань розвитку, виховання і навчання своїх дітей; захищати законні інтереси своїх дітей у відповідних державних органах і суді» (ст. 36) [*Закон України Про дошкільну освіту 2001*].

З метою забезпечення якості освіти затверджено державні стандарти для основних загальноосвітніх програм у тому числі і дошкільної освіти. У Базовому компоненті дошкільної освіти зведено норми і положення, що визначають державні вимоги до рівня освіченості, розвиненості та вихованості дитини 6 (7) років; сумарний кінцевий показник набутих дитиною компетенцій перед її вступом до школи [*Базовий компонент... 2012*].

Отже, основними учасниками педагогічного процесу в дошкільному закладі є батьки, вихователі та адміністрація закладу. Головним об'єктом є ди-

тина, яка при поетапній, системній зміні набуває необхідних при випуску із дошкільного закладу якостей. Ефективна взаємодія з батьками є важливим елементом забезпечення якісної дошкільної освіти. Управління якістю педагогічної взаємодії дошкільного закладу та сім'ї вимагає від керівника системного підходу до управління взаємодією. У технічних прийомах організації дослідно-експериментальної роботи в якості основного інструменту нами була визначена методика управління якістю педагогічної взаємодії дошкільного закладу та сім'ї. Апробуючи цю методику спиралися на вимоги до компетенцій учасників освітнього процесу, що ґрунтуються на блоковій класифікації форм взаємодії.

Методика спрямована на підвищення рівня якості педагогічної взаємодії і включає в себе чотири напрями:

I напрям – робота з батьками. Цей напрям будується з урахуванням комплексу форм педагогічної взаємодії дошкільного закладу та сім'ї. Діяльність проходить поступово та включає в себе форми вивчення сім'ї педагогами і способи вивчення батьками дошкільного закладу, вивчення інтересів і переваг учасників педагогічного процесу, а також пізнавально-просвітницькі, інформаційні та нетрадиційні форми взаємодії, форми спільного дозвілля та залучення батьків до управління дошкільним закладом.

II напрям – робота з педагогами дошкільного закладу. Цей напрям передбачає просвітницьку діяльність вихователів, спрямовану на розширення їх знань у галузі сімейної педагогіки, мотивації на ефективну співпрацю. Також передбачається розробка спеціального плану семінарських занять, спрямованих на підвищення кваліфікації педагогів з метою надання їм підтримки і допомоги в якісній організації процесу педагогічної взаємодії з родинами вихованців.

III напрям – інтернет-взаємодія. Робота спрямована на інформування педагогів і батьків про використання нових форм співпраці педагогічної громадськості з батьками. У ході проведення вебінарів, онлайн-семінарів передбачається не тільки підвищення рівня знань педагогіки, психології та приватних методик, а й рівня інформованості батьків про діяльність і механізми управління дошкільним закладом. Мета взаємодії – підвищення інформованості батьків, поліпшення якості педагогічної взаємодії.

В якості ключових показників ефективності виступає оцінка взаємодії з батьками, яка може вимірюватися критеріями ефективності взаємодії, а також ступенем активності батьків і педагогів. На наш погляд, дані показники прямо залежать від активності педагога, тобто чим ініціативніше і енергійніше педагог, чим різноманітніші методи і цікавіше форми його роботи, тим вище активність батьків. Батьки відчують зацікавленість педагога в розвитку дітей і відповідають взаємністю.

Процес управління якістю взаємодії дошкільного навчального закладу із сім'єю умовно розділяємо на окремі взаємопов'язані етапи (переадаптаційний, адаптаційний, методичний та організаційний), в кожному із яких використовується особливі технологічні прийоми, програми та ін.

4. Охарактеризуємо їх детально

Перший етап – переадаптаційний – включає в себе роботу з дітьми та їх батьками у період вступу у дошкільний навчальний заклад. Цю взаємодію з батьками налагоджує адміністрація дошкільного закладу. Мета переадаптаційної взаємодії – забезпечити батьків потрібними знаннями про особливості адаптації дітей раннього віку, розширити їх уявленнь про дошкільний заклад і загальні особливості перебігу адаптаційного періоду, засоби і заходи його максимального пом'якшення. Батьків знайомлять із режимом роботи ДНЗ, системою функціонування та кадровим складом закладу.

Водночас педагоги вивчають сім'ї майбутніх вихованців, складають їх соціальний портрет. На цьому етапі використовують аналітичні та інформаційні форми й методи взаємодії (спостереження, анкетування, опитувальник, інформаційні стенди, буклети та ін.).

Другий етап процесу взаємодії – адаптаційний, який передбачає роботу з дітьми та їх батьками у момент пристосування до правил, вимог перебування у дошкільному закладі. Метою цього етапу є забезпечення психологічного та фізичного комфорту для дітей, пом'якшення труднощів переходу від домашнього до суспільного способу життя. У ході адаптаційної взаємодії використовуються аналітичні та інформаційні методи і форми (консультації, батьківські збори, лекції, тренінги, практикуми, газета, інформаційні стенди та ін.).

Методичний етап процесу управління якістю педагогічної взаємодії передбачає чітко розроблену логічно-послідовну організацію взаємодії з батьками і педагогами по розвитку особистості дитини. Мета цього етапу – створення єдиного освітнього простору «ДНЗ – сім'я» для розвитку, виховання та навчання дитини. Для досягнення ефективного результату важливий підбір та використання методів та форм взаємодії, а саме: пізнавально-просвітницьких (індивідуальні, колективні), інформаційних (інформаційні стенди, буклети, виставки, газета та ін.), інтернет-співпраці (вебінари, сайт та ін.), спільного дозвілля (екскурсії, клуби по інтересах, свята та н.).

На організаційному етапі передбачається спільна діяльність учасників процесу, об'єднаних комплексом заходів, спрямованих на розвиток особистості дитини. Мета цього етапу – оптимізація участі батьків у педагогічному процесі закладу, залучення батьків до управління ДНЗ. Він передбачає роботу всіх учасників освітнього процесу «роботі на рівних», до цього етапу

можна віднести блок залучення батьків до управління дошкільним закладом. Тобто, робота опікунської ради, робота з батьківським комітетом.

5. Висновки

Отже, управління якістю взаємодії ДНЗ із родиною передбачає забезпечення підвищення ефективності педагогічного процесу і умов активності суб'єктів взаємодії, направленої на створення єдиного освітнього простору «ДНЗ – сім'я» для повноцінного психофізичного та особистісного розвитку дитини і її готовності до навчання у школі. Управління якістю педагогічної взаємодії дошкільного закладу та сім'ї вимагає від керівника системного підходу до управління взаємодією. Успіх управління якістю педагогічної взаємодії залежить як від роботи всього колективу, так і від ініціативи батьків.

Література

- Базовий компонент дошкільної освіти 2012 України, <http://mon.gov.ua/activity/education/doshkilna/basic1/> [доступ: 1.09.2017].
- Дошкільна освіта: словник-довідник: понад 1000 термінів, понять, назв*, 2010, Запоріжжя: ТОВ «ЛІПС» ЛТД.
- Енциклопедія освіти*, 2008, Київ: Юрінком Інтер.
- Загальна декларація прав людини*, <http://kr-admin.gov.ua/mol/molod/2.pdf> [доступ: 20.08.2017].
- Закон України Про дошкільну освіту*, <http://zakon.kadrovik01.com.ua/regulations/8186/8189/460914/> [доступ: 1.09.2017].
- Закон України Про освіту*, <http://mon.gov.ua/activity/education/reforma-osviti/materiali-do-zakonu-ukrayini-pro-osvitu.html> [доступ: 15.08.2017].
- Філософський енциклопедический словарь*, 1989, Москва: Советская Энциклопедия.

Psychological and Pedagogical Aspects of Managing the Quality of Cooperation with Parents in a Preschool Educational Institution

Abstract. The author analyses the main psychological and pedagogical aspects of managing the quality of cooperation with parents in a pre-school educational institution. It is argued that effective cooperation with parents is an important element of ensuring high-quality preschool education. This cooperation involves the preparation of a fully developed, school-ready and socially adapted child. Another important element is a well-established system for managing the quality of cooperation between the preschool and the family, which requires a systematic approach. The quality of interactions in the process of cooperation depends on the effective participation of all members of the pedagogical process: children, parents, teachers and administration of preschool institutions.

Keywords: administration of preschool institution, management of interaction between parents and teachers, quality of interaction

Ольга Бутенко

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини
Кафедра дошкільної освіти
e-mail: byton_uman@mail.ru
tel. +380 631 786 109

Психолого-педагогічний супровід процесу соціалізації вихованців інтернатних закладів

Анотація. У статті розглянуто особливості процесу соціалізації дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, що перебувають в умовах інтернатних закладів. Виділено негативні риси інституційного виховання. Подано психолого-педагогічну характеристику дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Основний акцент зроблено на аналізі основних етапів психолого-педагогічного супроводу процесу виховання дітей-сиріт, що включає єдність діагностичної, корекційно-розвиваючої, реабілітаційної, психопрофілактичної та консультативної робіт.

Ключові слова: психолого-педагогічний супровід, виховання, виховний процес, соціалізація, діти-сироти, інтернатний заклад, дитячий будинок

1. Постановка проблеми в загальному вигляді

Сім'я є головним джерелом передачі дитині соціально-історичного досвіду, перш за все, емоційних і ділових взаємин між людьми. Втрата сім'ї – важка трагедія в житті дитини, що залишає глибокий слід в її долі. Виховання в державних сирітських закладах, зміна установ і опікунів, усиновлення – фактори, що травмують психіку дитини, гальмують реалізацію її потенційних можливостей, кардинально змінюють її долю, впливаючи на процес соціалізації. Сирітство, руйнуючи емоційні зв'язки дитини з оточуючим її соціальним довкіллям, світом дорослих і однолітків, які розвиваються в більш сприятливих умовах, викликає глибокі вторинні порушення фізичного, психічного і соціального характеру.

В Україні налічується 103 тис. дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування; більше, ніж дві третини з них живуть в інтернатних закладах. Більше, ніж 90% дітей з інтернатних закладів мають батьків або законних опікунів. Впродовж 2012-2015 років в нашій країні кількість вихованців інтернатних закладів віком до 7 років збільшилася на 40%, а віком від 7 до 17 років – на 65%. Щорічно реєструється близько 1000 відмов матерів від дітей у пологових будинках. Приблизно половина дітей, які покінчили життя самогубством, і 65% тих, хто здійснив спробу, є вихідцями з кризових сімей або інтернатних закладів. У 2015 році близько 47 тис. дітей перебували на обліку у кримінальній поліції, з них 27 тис. походили з кризових або неповних сімей.

У зв'язку з цим проблема сирітства загалом і організації навчально-виховного процесу та забезпечення його оптимального психолого-педагогічного супроводу зокрема залишається досить актуальною не тільки в спеціальній, але і в загальній педагогіці, а також в психології, соціальній педагогіці та ряді інших галузей наукового пізнання. Діти цієї категорії стали об'єктом вивчення педагогів, психологів, лікарів.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Психолого-педагогічні основи формування і розвитку особистості розкрито в працях Б. Ананьєва, О. Ахвердова, І. Боева, Л. Божович, Л. Виготського, П. Гальперіна, В. Гурова, В. Давидова, І. Зимової, О. Леонтєва, І. Малашихіної, С. Рубінштейна та ін.

Особистісні особливості дітей-сиріт різнобічно вивчаються багатьма фахівцями. Серед них: І. Дубровіна, С. Забрамна, Є. Казковий, М. Лісіна, В. Мухіна, А. Прихожан, М. Толстих, Л. Шіпіцин та ін.

Ефективність соціальних впливів у вихованні досліджується М. Алемаскіним, А. Асмоловим, В. Ащепковим, А. Беляєвим, В. Бочаровим, Б. Бітінас, Л. Буєвим, Ю. Лобейко, А. Мудрик, Л. Новиковим, В. Семеновим, Д. Фельдштейн, В. Шаповаловим та ін.

Проблемами становлення і розвитку соціально-педагогічної і психологічної служб в освітніх установах опікуються А. Акулова, Н. Бекетова, Т. Волошкова, Ю. Волошкова, М. Галагузов, В. Гуков, М. Гурьянова, І. Закатов, В. Озеров, Є. Рибінський, П. Шептенко та ін.

Проблеми психолого-педагогічної підтримки процесів виховання і формування особистості дитини, в тому числі дітей-сиріт, розкриті в дослідженнях О. Газмана, В. Морозова, Л. Оліференко, Л. Сидорової та ін.

Разом з тим, аналіз літератури підтверджує, що проблеми сирітства залишаються недостатньо вивченими. Перш за все, це стосується проблем

психолого-педагогічного супроводу дітей-сиріт в умовах школи-інтернату та дитячого будинку. Незважаючи на підвищений інтерес до заходів щодо соціальної реабілітації дітей-сиріт та дітей, позбавлених піклування батьків, у педагогічній практиці реалізація цих завдань відбувається на інтуїтивно-емпіричному рівні. Як засвідчує аналіз чинних навчальних планів і програм установ для дітей-сиріт, їхня соціальна адаптація не розглядається як головний кінцевий результат усієї навчально-виховної роботи. Інтернати, дитячі будинки все ще орієнтовані на формування знань і умінь із кожної дисципліни навчального плану без урахування їх значення для соціальної адаптації. Відсутність цілісних програм підготовки до самостійного життя знижує ефективність такої роботи.

3. Мета дослідження

Розкрити особливості психолого-педагогічного супроводу процесу соціалізації вихованців інтернатних закладів.

4. Виклад основного матеріалу

Сьогодні диктує необхідність реформування інтернатних закладів, розробку нових форм і методів виховання та соціалізації дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Це вимагає екстреної підтримки і розвитку мережі закладів для дітей означеної категорії, зміцнення їх матеріально-технічної бази, розробки науково-методичних основ, професійного самовизначення, нормативно-правового забезпечення охорони і захисту прав осиротілих дітей.

Певним поштовхом для пошуку нових форм соціальної реабілітації дітей-сиріт стали численні дослідження, які показали негативний ефект виховання в сирітських закладах для психічного розвитку дитини і її соціальної адаптації. Перше науково обґрунтоване дослідження було проведено американським ученим Дж. Боулбі в 1951 р. на замовлення Всесвітньої Організації Охорони здоров'я, результати якого зафіксували затримку емоційного, когнітивного і соціального розвитку дітей і підтвердили необхідність відмови від сирітських закладів як моделі виховання (Бережна 2006).

У колишньому СРСР, через ізольований розвиток і принципово інші колективістські виховні установки, ці дані не отримали резонансу, більш того, саме в цей період за особистим розпорядженням М Хрущова було ліквідовано альтернативну форму вирішення проблеми сирітства – заміну професійну родину. Лише у 80-х рр. XX ст., в період перебудови, став можливий аналіз реального стану справ, який дав імпульс для цілої низки вітчизняних

досліджень, які засвідчували вкрай негативні наслідки перебування в установах сирітського типу для психічного розвитку дітей. Дослідники (В. Давидов, Є. Дніпров, В. Зінченко, В. Мухіна та ін.) виокремлюють такі негативні риси інституційного виховання: 1) неправильна організація спілкування дорослих із дітьми, неадекватність домінуючих в сирітських закладах його форм: знижена інтимність і довірливість; дефіцит можливостей встановлення міцних і тривалих взаємин дитини з дорослим; групова, а не індивідуальна, спрямованість виховних впливів, жорстка регламентація поведінки дитини, гіперопіка; позитивне ставлення дорослого дитина повинна заслужити виконанням його вимог, зразковою поведінкою чи гарними оцінками; 2) недостатня психолого-педагогічна підготовленість вихователів; 3) недоліки програм виховання і навчання, що не компенсують дефекти розвитку, викликані відсутністю сім'ї; 4) збіднення чуттєвого досвіду дітей, обумовленого надмірним звуженням їх довкілля; обмежена кількість і одноманітність предметів, з якими вони діють; 5) постійне перебування дітей в умовах колективу [Бережна 2006].

Як засвідчують дослідження М. Калініної і М. Проселкової [1996], вихованці дитячих будинків переважно відчують значні труднощі в опануванні програмою загальноосвітньої школи, не виявляють активності в оволодінні професійними знаннями. Вони погано сприймають загальноприйняті етичні норми поведінки, легко вплутуються в різного роду кримінальні правопорушення.

У більшості дітей формуються почуття тривоги і невпевненості в собі, зникає зацікавлене ставлення до довкілля; погіршується емоційна регуляція, емоційно-пізнавальна взаємодія і, як наслідок, гальмується інтелектуальний розвиток. Чим раніше дитина відривається від батьківської сім'ї, чим довше і в більшій ізоляції вона знаходиться в інституційній установі, тим сильніше у неї виражені деформації в усіх напрямках психічного розвитку.

Перебування дитини в стаціонарі будь-якого типу тягне за собою збіднення середовища, що неминуче призводить до сенсорної депривації; зменшення комунікацій з оточуючими – до соціальної депривації; сплюснення емоційного тону під час взаємодії з персоналом – до емоційної депривації; жорстка формальна організація середовища дитячого будинку – до когнітивної депривації [Трошина 1997].

Проте, модель дитячих будинків має своїх прихильників серед управлінців, вихователів, психологів. Як аргумент наводиться можливість ліквідації перерахованих вище недоліків шляхом вдосконалення самої моделі дитячого будинку.

Однак проблема криється в самій суті моделі суспільного виховання. До такого висновку дійшов Дж. Боулбі, який в процесі вивчення сирітських установ і особливих порушень розвитку, що формуються в їх стінах, роз-

робив теорію прив'язаності, яка стала каталізатором численних досліджень. У психологічних дослідженнях доведено, що лише інтимні, емоційно насичені і стійкі взаємини з об'єктом прихильності ведуть до повноцінного психічного розвитку, до формування здорової, активної і соціально адаптованої особистості (В. Гуров, В. Вишнякова та ін.).

У численних дослідженнях (М. Лісіна, А. Прихожан, М. Толстих та ін.) висловлюється ідея формування особливого типу особистості у вихованця дитячого будинку. Автори описують формування особистості з недорозвиненням внутрішніх механізмів активної, ініціативної і вільної поведінки і вказують на переважання залежної, реактивної поведінки у дітей із сирітських установ. Недорозвинення механізмів саморегуляції компенсується формуванням різного роду «захисних реакцій». Так, замість творчого мислення розвивається шаблонне, замість формування довільної поведінки – орієнтація на зовнішній контроль, замість уміння самостійно впоратися з важкою ситуацією – тенденція до надмірно бурхливого реагування, образи. У таких дітей спостерігається домінування захисних форм поведінки в конфліктних ситуаціях через нездатність продуктивного, конструктивного вирішення конфлікту, що проявляється в агресії, невмінні визнати свою провину, схильності перекласти всю відповідальність на інших (А. Прихожан, М. Толстих).

Дефіцит адекватного спілкування призводить до того, що у дитини закріплюється негативна, агресивна позиція по відношенню до інших людей. Якісно іншу форму має і розвиток усіх аспектів «Я» (уявлення про себе, ставлення до себе, образу «Я», самооцінки). Для вихованців дитячих будинків притаманна досить низька самооцінка.

Аналізуючи сучасний стан системи допомоги дітям, які залишилися без піклування батьків, Л. Шіпіцин та ін. виокремлюють проблеми в діяльності інтернатних закладів. Серед них: перевантаженість і недоліки в медичному обслуговуванні; несприятлива адаптація вихованців, викликана комплексом причин соціального (зміни соціального статусу дитини), медичного (обтяжена спадковість, невротизація), психологічного (соціально-педагогічна за-недбаність) характеру; слабка координація відомств і служб державної підтримки дітей-сиріт і дітей, які залишилися без піклування батьків; система виховання в притулках асоціальна – дитину не готують до життя в реальному соціумі.

Одним із ефективних напрямків виховання дітей-сиріт є розширення мережі сімейних дитячих будинків, а також використання в більшому масштабі форм опікунства, піклування й усиновлення. Однак, найпоширенішою формою влаштування дітей-сиріт та дітей, які залишилися без піклування батьків, продовжує залишатися дитячий будинок.

Одним із головних завдань інституційних закладів є створення умов для успішної соціалізації дітей-сиріт та дітей, які залишилися без піклування

батьків. Соціальна ситуація розвитку дитини в дитячому будинку за відсутності нормальних для неї контактів (сім'я, друзі, сусіди) призводить до того, що образи певних соціальних ролей формуються на основі суперечливої інформації, одержуваної дитиною-сиротою з різних джерел [Бережна 2006].

Процес соціалізації вихованців дитячого будинку протікає впродовж усього періоду їхнього перебування в державній установі і подальшому житті. Основним фактором соціалізації вихованців є подолання психологічних труднощів, що полягають у звичці жити в замкнутому просторі, ізолюваному і невмінні інтегруватися у відкрите суспільство, встановлювати нові контакти з людьми.

Аналіз теоретичних джерел та емпіричного матеріалу дозволив уточнити ключові поняття нашого дослідження. Так, опираючись на дослідження О. Бережної, під *психолого-педагогічним супроводом дітей-сиріт* в інституційному закладі ми розуміємо діяльність, спрямовану на створення оптимальних соціально-психолого-педагогічних умов, що сприятимуть успішному вихованню, навчанню і розвитку дітей-сиріт та їхній соціалізації. Супровід орієнтований на реально наявні особистісні досягнення дитини. У процесі супроводу створюються умови для самостійного, творчого опанування дітьми системи взаємин зі світом і з самим собою [Бережна 2006].

На переконання В. Гурова та В. Вишнякової, психолого-педагогічний супровід включає в себе єдність поетапних діагностичної, корекційно-розвиваючої, реабілітаційної, психопрофілактичної та консультативної робіт. Розглянемо детальніше ці етапи.

Профілактична робота передбачає: створення умов для успішної адаптації вихованців до широкого соціального оточення за межами закладу; оптимізація міжособистісних відносин; створення умов для активного набуття та використання соціально-психологічних знань процесі навчання, спілкування, особистісного розвитку; використання дітьми власних психологічних особливостей та можливостей для успішного навчання і розвитку; підвищення психологічної культури всіх учасників освітнього процесу.

Діагностична діяльність включає: психологічне дослідження кожного вихованця з метою прогнозування та розробки індивідуальної програми розвитку; первинна диференціація можливих девіацій розвитку; моніторинг розвитку вихованців в процесі навчання і виховання в закладі.

Корекційно-розвиваюча та реабілітаційна діяльність спрямовані на: розробку і апробацію програм, спрямованих на корекцію і розвиток особистості дитини; психотерапевтичну допомогу і підтримку; планування і здійснення спільно з педагогічними працівниками заходів розвиваючого і корекційного характеру.

Психологічне консультування має за мету: надання допомоги вихованцям, які відчувають труднощі в навчанні, спілкуванні чи психічному само-

почутті; надання психологічної допомоги і підтримки дітям, які перебувають в стані стресу, конфлікту; консультування педагогічних працівників із питань навчання і виховання дітей з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей.

Кінцевою метою педагогічного супроводу дітей-сиріт має бути вирішення особистісних соціальних проблем вихованців інтернатного закладу; підготовка їх до самостійного життя в суспільстві; попередження «вторинного» сирітства [Бережна 2006].

Як слушно зауважує О. Бережна, у роботі з вихованцями закладів інтернатного типу провідну роль відіграють кадри. Для реалізації програм супроводу, розвитку і навчання дітей залучаються фахівці, які мають високий рівень професіоналізму, багатий життєвий досвід, здатні вловлювати найменші зміни і коливання в душевному стані дитини. Виховна діяльність у дитячих будинках має носити гуманістичний характер, а в її основу має бути покладений особистісно зорієнтований підхід. Виховання повинно здійснюватися у таких основних напрямках: цивільне і правове виховання; виховання здорового способу життя; моральне і естетичне виховання; трудове виховання [Бережна 2006].

5. Висновки

Ретроспективний аналіз теоретичний джерел із проблем психолого-педагогічного супроводу дітей-сиріт засвідчує, що світова система супроводу дітей-сиріт існує вже понад дві сотні років. Однак тільки кілька років тому, разом із розвитком гуманістичних орієнтацій української педагогіки, почала розвиватися вітчизняна система супроводу, що охоплює всі категорії дітей із вадами розвитку.

У межах виховного процесу щодо дітей-сиріт є характерним вибудовування багатофункціональної системи психолого-педагогічної та медико-соціальної підтримки і захисту прав дитини-сироти. Процес соціалізації такої категорії дітей передбачає вирішення трьох основних проблем в їхньому навчанні і вихованні: розвиток особистості дитини і міжособистісного спілкування; підготовку до самостійного життя; професійну підготовку.

Література

- Бережная О.В., 2006, *Психолого-педагогическое сопровождение детей-сирот как средство их социализации*, Москва.
- Бутенко О.Г., 2016, *Теорія та методика виховання дітей: навчально-методичний комплекс*, Умань: ВПЦ «Візаві».

- Бутенко О.Г., 2009, Сім'я – провідна виховна інституція: історичний аспект, *Рідна школа*, 1(950), 73-75.
- Докторович М.О., 2008, *Система виховної роботи в дитячих будинках та інтернатних установах*, Київ: Ленвіт.
- Кулаков К.В., 2006, *Педагогические условия реализации и защиты прав воспитанников детского дома*, Иваново.
- Пеша І.В., 2000, *Соціальний захист дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування (проблеми реформування)*, Київ: Логос.

Psychological and Pedagogical Support in the Process of Socialization of Pupils of Residential Institutions

Abstract. The article deals with aspects of the process of socialization of orphans and children deprived of parental care who live in residential institutions. The author identifies negative features of institutional education and provides a psychological and pedagogical description of orphans and children deprived of parental care. The main focus of the article is on the analysis of the main stages of psychological and pedagogical support in the process of educating orphans, which includes the unity of diagnostic, corrective-developing, rehabilitation, psychoprophylaxis and advisory work.

Keywords: psychological and pedagogical support, education, educational process, socialization, orphans, boarding school, orphanage

**Recenzenci „Studiów Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”
nr: 10/2016, 11/2016, 12/2017, 13/2017**

**Reviewers of “The WSB University in Poznan
Studies in Management and Finance”
issues: 10/2016, 11/2016, 12/2017, 13/2017**

- dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka – *Uniwersytet Szczeciński*
prof. dr hab. Oleksandra Jankowycz – *Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny
im. Włodzimierza Hnatiuka w Tarnopolu, Ukraina*
prof. dr hab. Inna Jaszczuk – *Chmielnicka Akademia Humanistyczno-Pedagogiczna,
Ukraina*
dr Olena Binytska – *Chmielnicka Akademia Humanistyczno-Pedagogiczna,
Ukraina*
prof. dr hab. Tetiana Koczubiej – *Umański Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny
im. Pawła Tyczyny, Ukraina*

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu

Tekst

- kompletny, 1 wydruk oraz plik (*.doc lub *.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy
- afiliacja
- telefon, e-mail, adres
- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- streszczenie po polsku i angielsku (do 1000 znaków ze spacjami)
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wniosek)
- bibliografia

Objętość – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)

Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

Numeracja stron – ciągła, u dołu strony

Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 wiersza
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), liczby powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

Przypisy bibliograficzne

• umieszczone w tekście w nawiasach kwadratowych: nazwisko autora/redaktora, rok, strony:

[Meyer 2010: 31-40] lub [Dubisz (red.) 2003: t. 3, 104]

• jeśli autorów jest więcej niż trzech, należy podać tylko nazwisko pierwszego z nich, a po nim: i in.:

[Kaczmarek i in. 2005: 56-67]

• jeśli brak nazwiska autora/redaktora, należy podać kilka pierwszych słów tytułu książki/dokumentu:

[Zmiana studium uwarunkowań 2008]

• jeśli przywoływane są raporty, analizy itp., to należy podać nazwę instytucji i rok:

[Eurostat 2014] lub: [GUS 2015]

• w przypisie można zawrzeć dodatkowe informacje, np.:

[por. Hądzik 2009: 38] lub: [cyt. za Szromek 2010: 52]

• jeśli odwołanie dotyczy więcej niż jednej publikacji, należy je wymienić w kolejności chronologicznej:

[Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]

• jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.

[Nowak 2014a, 2014b]

Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające tekst główny oraz **przywołujące akty prawne, wyroki i orzeczenia sądów i adresy stron WWW** – numerowane kolejno i **umieszczone u dołu strony**, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza.

Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawzić chronologicznie wg dat wydania
- **artykuł w czasopiśmie** – nazwisko autora, inicjał imienia, rok, tytuł artykułu (prosto), *tytuł czasopisma* (kursywą), nr czasopisma, zakres stron:
Borek M., 2000, Rola technik sekurytyzacyjnych, *Bank*, nr 12: 53-55.
- **pozycja książkowa** – nazwisko autora/redaktora, inicjał imienia, tytuł książki (*kursywą*), miejsce wydania: wydawnictwo:
Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- **rozdział pracy zbiorowej** – nazwisko autora rozdziału, inicjał imienia, rok, tytuł rozdziału (prosto), w.; inicjał imienia, nazwisko redaktora + (red.), *tytuł pracy zbiorowej* (kursywą), miejsce wydania: wydawnictwo, zakres stron:
Michalewicz A., 2001, Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji, w: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa: Difin, 102-123.
- **akt prawny**
Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.
Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.
Dyrektywa Rady 2004/67/WE z dnia 26 kwietnia 2004 r. dotycząca środków zapewnających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego, Dz. Urz. UE L 127 z 29.04.2004.

• raporty, analizy

GUS, 2015, *Pomorskie w liczbach 2014*, Gdańsk.

• źródło z Internetu

(w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW):

www.manpowergroup.com [dostęp: 28.05.2015].

Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (*.xls lub *.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej *.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią

Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

The WSB University Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

General requirements

- only complete submissions are accepted – single printed copy and electronic source file (*.doc or *.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *In his 2008 book John Smith pointed out...*

Text layout

- author's first and last name, academic degree/title
- organization/institution (if applicable)
- phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper in English and Polish
- summary in English and Polish (up to 1000 words including spaces)
- keywords in English and Polish (up to 8 words)
- introduction
- body text – organized into chapters, each with unique title
- conclusion (findings, recommendations)
- bibliography – complete list of sources referenced

Size limit – up to 40 000 characters (roughly 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures

Margins – 2.5 cm each

Page numbering – continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of page (footer)

Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold print**
- foreign (non-vernacular) words and expressions: *italicized*
- people's names: give full name (including all given names and last name) at first mention; for any further references – quote last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onwards – use abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers composed of 5 or more digits – insert space every three digits starting from right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

In-text citations

- placed within the text and enclosed in square brackets: author's/editor's last name, publication year [colon], page or page range, e.g. [Meyer 2010: 31-40] or [Dubisz (ed.) 2003: vol. 3, 104]
- when there are more than three authors, give name of first (primary) author only, followed by the phrase *et al.*: [Kaczmarek et al. 2005: 56-67]
- in case no author/editor is indicated, three to five initial words from title (of published work) should be quoted instead: [The Norton Anthology 2012]
- if reports or studies are referenced, name of sponsoring institution and year of publication should be given: [Eurostat 2014] or [GUS 2015]
- additional information may be included if deemed necessary or appropriate, e.g.: [cf. Hadzik 2009: 38] or [as cited in Szromek 2010: 52]
- when simultaneously referencing more than single source, quote these in chronological order, separating them with semicolons: [Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- if citing multiple works published by same author in same year, subsequent letters of alphabet should be appended to publication year to disambiguate the references, e.g.: [Nowak 2014a, 2014b]

Other references and footnotes

- any additional **comments or explanations**, references to **legislation, court rulings and decisions**, as well as links to **Websites** that are provided outside body text must be numbered consecutively and placed at the **bottom of page (footnote)**
- footnotes should be typeset in 10 pt font with single line spacing

Bibliography

- apply no numbering
- order all items alphabetically by last name of author/editor, or by title of cited work in case authorship is not indicated; if more than single work by same author is referenced, order these chronologically by publication date
- **journal articles** – author's last name and first name initial, publication year, title of article [no italics], *name of periodical [italicized]*, volume/issue [colon], page range:
Spenner P., Freeman K., 2012, To keep your customers, keep it simple, *Harvard Business Review*, 90(5): 108-114.
- **books** – last name and first name initial of author/editor, publication year, *title of book [italicized]*, place of publication [colon], publisher:
Lane W.R., King K.W., Reichert T., 2011, *Kleppner's Advertising Procedure*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- **chapters in edited books** – last name and first name initial of chapter author, publication year, title of chapter [not italicized], in: first name initial(s) and last name(s) of editor(s) (ed. or eds.), *title of edited book [italicized]*, place of publication [colon], publisher, page range:
Cornwall W., 1991, The Rise and Fall of Productivity Growth, in: J. Cornwall (ed.), *The Capitalist Economies: Prospects for the 1990s*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 40-62.
- **legislation**
Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.
Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.
- **studies and reports**
World Energy Council, 2013, *World Energy Resources: 2013 Survey*, London.
- **online sources** [in square brackets, indicate when website was last accessed]
www.manpowergroup.com [accessed May 28, 2015]

Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (*.xls or *.cdr)
- photographs – supply source files (preferably *.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate original source (or otherwise state *Source: own*)
- apply no lettering in white against black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if figure is referenced in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1, not: see figure above/below*)
- provide explanation of any abbreviations used

Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including caption and reference to data source (e.g. *Author's own research*)
- use its number to refer to table in the text rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1, not: see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below table

Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – in *italics*; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. asterisk or letter X)
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below formula