

Важною характеристикою для соціальних працівників Центра являється розуміння пріоритету інтересів пожилых людей: повністю згоден- 35%, частково згоден- 48%, частково не згоден - 12%, повністю не згоден - 5%.

В відносинах з іншими людьми соціальному працівнику необхідно орієнтуватися на принцип діалога: повністю згоден - 47%, частково згоден - 32%, частково не згоден - 14%, повністю не згоден- 7%.

Соціальні працівники сприймають інтереси клієнтів як головний орієнтир: повністю згоден - 41%, частково згоден- 35%, частково не згоден- 14%, повністю не згоден- 10%.

Можливість постійного самосовершенствования сприймається соціальними працівниками наступним

образом: повністю згоден- 45%, частково згоден- 37%, частково не згоден- 11%, повністю не згоден- 7%.

Таким образом, проведенная самооценка необходимых личностных качеств, мотивации, показало, что сотрудники Центра готовы к реализации личностного подхода в решении социальных проблем пожилых людей.

Список литературы

1. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 720 с.
2. Холостова Е.И. Пожилой человек в обществе. – М.: Социально технологический институт МГУС, 2007. – 257с.

## ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*Ковальчук Василь Іванович,*

*доктор педагогічних наук, доцент, заступник директора, Інститут післядипломної педагогічної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна*

### LEADERSHIP AS MODERN STRATEGY OF THE TEACHING STUFF DEVELOPMENT

*Kovalchuk Vasyly, doctor of pedagogical sciences, associate professor, In-service Teacher Training Institute Borys Grinchenko Kyiv University*

**АННОТАЦІЯ**

*В статті зроблено акцент на перевагах упровадження лідерства як ефективного стратегії розвитку колективу в громадсько-активних школах. Подано відмінності між менеджментом і лідерством. Представлено критерії оцінки використання стандарту лідерства в навчальному закладі.*

**АННОТАЦИЯ**

*В статье сделан акцент на преимуществах внедрения лидерства как эффективной стратегии развития коллектива в общественно-активных школах. Подано различия между менеджментом и лидерством. Представлены критерии оценки использования стандарта лидерства в учебном заведении.*

**ABSTRACT**

*The article focuses on the benefits of implementing leadership as an effective strategy of team development in schools leading active social life. The article shows some differences between management and leadership. It includes the criteria for the assessment of standards leadership implementation at school.*

*Ключові слова: лідерство; громадсько-активна школа; стандарти громадсько-активних шкіл; менеджмент; керівник навчального закладу.*

*Ключевые слова: лидерство; общественно-активная школа; стандарты общественно-активных школ; менеджмент; руководитель учебного заведения.*

*Keywords: leadership; school; Standards of schools leading active social life; management; the headmaster of an educational institution.*

Сучасні тенденції розвитку освітньої системи висувають нові вимоги до управління навчальними закладами, переорієнтування на сучасні інноваційні моделі, засновані на принципах демократії та врахуванні особистісного потенціалу кожного учасника освітнього процесу. Адже школа – це живий організм, який щоб відповідати сучасним економічним і політичним умовам, повинен змінюватися, стати відкритим і зрозумілим всім суб'єктам освітнього процесу та громадськості.

Сьогодні діяльність школи, її розвиток залежать від лідерських якостей керівника та команди, які об'єднані спільним баченням та цінностями в реалізації освітньої мети. Змінюється і роль керівника, який забезпечує працівників усіма необхідними ресурсами, надає підтримку, створює можливість для проведення діяльності високої якості. Відповідно змінюється і система управління.

В науці триває дискусія щодо спільного і відмінного між керівником і лідером, менеджментом і лідерством. На основі аналізу наукових праць спробуємо зробити порівняльний аналіз між цими категоріями.

В посібнику «Менеджмент керівників початкової і дошкільної освіти» [6] автори зауважують, що кожен керівник повинен уміти бути лідером для команди і для окремих працівників. Шкільний лідер веде такі важливі процеси у школі як модернізація і розвиток освіти. Лідерство і менеджмент – терміни, які нерозривно пов'язані між собою. Вони часто використовуються як синоніми. Але між ними такі є різниця.

На думку Л. Карамушки та Н. Коломінського, лідерство часто означає:

- стимулювання, мотивацію, надихання людей;
- створення сприятливих умов для розвитку людей;
- уміння ставити виклики перед людьми і допомагати їм відповідати на ці виклики;
- розробку бачення, яке надихає інших до його досягнення таким чином, що організація може працювати змістовно і скоординовано;
- упевненість [2; 4].

М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають головні функції менеджменту так:

- розробка системи і процедур, відповідно до яких організована робота;
- розробка і керування завданнями, функціями, структурування зустрічей тощо;
- систематичний збір і організація інформації, яка дає підстави стверджувати чи були досягнуті поставлені цілі, чи ні;
- налагодження стосунків між організацією і середовищем [5].

К. Бланшар [1] використовує акронім «SERVE» (служити) для опису ключових функцій лідера, які є такими:

- бачити майбутнє (See the future), виконувати роль творця картини майбутнього;
- займатися людьми та розвивати їх (Engage and develop people);

- постійно розвиватися (Reinvent continuously) у трьох вимірах – власний розвиток, розвиток процесів, удосконалення структури;
- цінувати як результати, так і відносини (Value results and relationships);
- утілювати цінності в життя (Embody the values).

Відповідно до П. Сенге [7] сучасний керівник – лідер, який повинен виконувати в організації три основні ролі:

- бути архітектором організації;
- бути вчителем – для інших і для себе;
- бути служителем – створювати умови для розвитку організації в цілому та кожного її співробітника безпосередньо.

Ш. Колдвелл [3] дає наступні характеристики менеджменту і лідерства:

Таблиця 1

Різниця між лідерством і менеджментом

| Менеджмент   | Лідерство   |
|--|---|
| звітувати<br>здійснювати моніторинг<br>складати бюджет<br>вимірювати<br>застосовувати положення і правила дисциплінувати/накладати санкції проводити засідання<br>проводити співбесіди<br>наймати працівників<br>надавати психологічні консультації проводити навчання в якості тренера<br>вирішувати проблеми<br>приймати рішення<br>здійснювати наставницький супровід вести переговори<br>переконувати і «продавати»<br>робити речі правильно<br>застосовувати засоби контролю<br>надавати інструкції<br>оцінювати ефективність роботи проводити атестацію персоналу робити так, щоб люди виконували те, що від них вимагається<br>проводити формалізований колективний інструктаж<br>відповідати на електронні листи планувати розклади делегувати<br>реагувати на запити й звернення<br>аналізувати ефективність<br>управляти часом<br>організувати ресурси упроваджувати тактику | розбудовувати команду<br>брати на себе відповідальність визначати, де потрібно вжити заходів мати сміливість радитися з командою наділяти відповідальністю інших визначати напрям пояснювати рішення<br>приймати складні рішення<br>визначати цілі й завдання<br>бути чесним із людьми<br>розробляти стратегію<br>дотримуватися обіцянок<br>працювати поруч із іншими членами команди<br>ділитися певним баченням із членами команди<br>мотивувати інших робити те, що правильно<br>залучати людей на свій бік<br>готувати наступників<br>надихати інших<br>вирішувати конфлікти<br>давати можливість команді робити помилки<br>брати на себе відповідальність за помилки<br>плекати людей і сприяти їх зростанню хвалити, дякувати людям<br>надавати конструктивний зворотний зв'язок<br>сприймати критичні зауваження і пропозиції<br>бути рішучим<br>діяти щиро і чесно<br>слухати |

Відмінність між лідерством і менеджментом може бути визначена так:

- лідерство – це робити правильні речі;
- менеджмент – робити речі правильно.

Лідерство покликане виконувати три функції:

1. Створювати умови для змін.
2. Забезпечувати залучення нових учасників освітнього процесу і розширювати можливості усієї організації.
3. Здійснювати зміни і забезпечувати їх стабільність [8, с.5].

Попри деяку схожість понять «лідер» і «керівник», бо обидва організовують, спонукують групу до вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення, між ними є певні відмінності. Це, перш за все, пов'язано з існуванням у колективі двох типів відносин – формальних і неформальних. Лідерство можна охарактеризувати як процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а управління має на увазі в першу чергу наявність чітко

структурованих формальних відносин, через які воно реалізується. Роль керівника при цьому ніби визначена формальною структурою його функцій, де право на застосування санкцій зазвичай є беззаперечним. Лідерство ж, навпаки, формується спонтанно, стихійно, на рівні напівусвідомлених психологічних переваг.

Для директора школи лідерство не є незалежним сегментом функціональних обов'язків. Працюючи з різними сегментами, директор школи робить це як лідер, який виконує основну роль у школі. Найяскравіше лідерство проявляється у позашкільній діяльності й координації з іншими школами.

Погляди на лідерство розвиваються одночасно із соціальним розвитком. У сучасному суспільстві лідерство більше фокусується на покращенні професійного розвитку працівників із метою якнайкращого досягнення організаційних цілей. Ефективне лідерство орієнтоване на завдання і на людей [6]. Це означає, що керівник враховує відмінності між людьми (компетентність, мотивація

тощо), тому що у школі працюють педагоги, які потребують допомоги у певних сферах, та досвідченіші педагоги.

Найактуальніша вимога часу – формування лідерських якостей в учнів, учителів, керівників загальноосвітніх навчальних закладів, людей, які мають слугувати в цьому добрим прикладом для молодих громадян країни.

Цікавим для нашого дослідження є досвід громадсько-активних шкіл (ГАШ), які в своїй діяльності реалізують міжнародний стандарт «Лідерство», спрямований на вироблення лідерських позицій навчального закладу. Це передбачає формування навчального закладу-лідера освітньої системи в конкретній громаді. Стандарти ГАШ упроваджуються у 14 країнах, серед яких Росія, Угорщина, Україна, Велика Британія, Чеська Республіка, Молдова, Казахстан, Азербайджан, Боснія та Герцеговина, Сербія, Вірменія і т.д.

Відповідно до цього стандарту розвиток і покращення діяльності школи залежить від сильної команди, яка об'єднана спільним баченням, цінностями у досягненні мети школи. Ефективний керівник забезпечує працівників усіма необхідними ресурсами, можливістю та підтримкою для проведення діяльності високої якості. Кожна громадсько-активна школа розвивається по-своєму, тому що кожен навчальний заклад має свою визначену структуру, свій колектив, власні погляди дирекції та потреби місцевої громади. Незважаючи на це, всі громадсько-активні школи мають певні спільні характеристики. Стандарти допомагають школі визначити свою найкращу діяльність та зосередитись на покращенні результатів.

Оцінювання роботи школи в напрямку розвитку лідерства здійснюється за шкалою 1-4, де рівень 1 – немає розвитку, 2 – ви є на початковому етапі розвитку, 3 – ви представляєте хорошу позицію розвитку, 4 – ви вважаєте свою роботу відмінною. Критерії оцінювання наступні:

1. Формування місії школи із залученням учнів, батьків, громади та інших агенцій:

- залучення до роботи батьків, які не цікавляться роботою школи;
- контроль над дітьми, які є пасивними в шкільній роботі;
- отримання консультації у різних громадських групах;
- отримання консультації від організацій, які активно працюють із громадськістю.

2. Розроблення стратегічних планів, які б враховували інтереси та потреби учнів, учителів, батьків та представників важливих професій:

- стратегічний план складається з мети, місії, завдань і діяльностей, якими слід управляти та оцінювати;
- мета та завдання поставлені відповідно до потреб усієї громади;
- стратегічний план складається на кожен рік;
- поставлені цілі враховують потреби всієї громади;
- план складається за участю громади та обговорюється з усіма зацікавленими сторонами.

3. Розміщення ресурсів – людей, місць, обладнання і, де можливо, капітал для роботи:

- ми можемо пояснити яким чином розміщували ресурси;
- визначено осіб, які слідкують за реалізацією плану та проведення робіт відповідно до розкладу;
- ми маємо структуру підтримки для осіб, які мають бажання користуватися шкільними ресурсами (обладнання, послуги).

4. Перевірка працівників щодо володіння вміннями залучати до роботи людей, організувати та здійснювати все можливе для розвитку школи:

- наявність визначеної системи перевірки вмінь працівників, яка може встановити існування відмінних навичок у працівників щодо залучення партнерів;
  - існує доступ до різноманітних тренінгових програм, які допоможуть працівникам в ефективній роботі;
  - проводиться спеціальний тренінг, який включає в себе написання презентацій, управління змінами та ризиками, а також управління фінансами;
  - існує система оцінювання працівників, яка надає оцінку рівню існуючим знанням.
5. Відзначення та оцінка школою вищого рівня досягнень, покращення індивідуального та особистого розвитку:
- відзначення досягнення різними методами на громадському рівні;
  - відзначення не тільки шкільних досягнень, а й усіх досягнень громади;
  - дослідження та порівняння досягнення та прогресу реалізації ключових цілей стратегічного плану.

6. Підтримка лідерами нових методів роботи щодо допомоги та заохочення інших у прийнятті рішень та певних дій:

- існує чітка мета досягнення цілей стратегічного плану, що наголошує на важливості усунення бар'єрів у сфері залучення партнерів;
- лідери заохочують нові ідеї, нові способи роботи, нові реакції на виклики, а також підтримку інших у взятті на себе відповідальності за прийняття рішень;
- наявність нових та інноваційних ідей плану розвитку, запропонованих працівниками, учнями та громадою;
- мешканці громади разом із учителями визначають проблеми та методи їх розв'язання;
- школа заохочує членів громади працювати в класах разом із учителями чи проводити позашкільну діяльність [8, с. 49-51].

ГАШ необхідні добрі менеджери, але їм не менш важливе ефективне лідерство. Менеджмент більше пов'язаний із технічними процедурами (наприклад, моніторингом), тоді як лідерство – це вплив на соціум, у результаті чого відбуваються певні зміни. Колективне лідерство створює внутрішні умови для досягнення успіху, стимулює творчу співпрацю всіх учасників навчально-виховного процесу та громади для досягнення спільної мети. Досвід використання міжнародних стандартів ГАШ показує позитивні зміни у розвитку лідерських якостей усіх учасників навчально-виховного процесу та школи в цілому.

#### Список літератури

1. Бланшар К. Лідерство: к вершинам успеха / Бланшар К. СПб.: Питер. 2008. – 368с.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
3. Ковелл Ш.. Командна вправа на співставлення лідерства і менеджменту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: [http://www.businessballs.com/teambuildinggameshtm#leadership management exercise for teams](http://www.businessballs.com/teambuildinggameshtm#leadership%20management%20exercise%20for%20teams)

4. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. Посібник. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.
5. Мексон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. з англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
6. Менеджмент керівників початкової і дошкільної освіти: Навчально-методичний посібник / Кол. авторів: Шоуген Т., Даниленко Л.І., Зайченко О.І., Софій Н.З. – К.: Плеяда – 2008. – 161 с.
7. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / Сенге П. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
8. Стандарти громадсько-активної школи: лідерство: навчально-методичний посібник / Ткаченко Л.М., Ковальчук В.І. Під заг. ред. Даниленко Л.І., – К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяда», 2014. – 56 с.

## КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**Корякина Ирина Викторовна**

*канд. пед. наук, декан факультета СПО Приморского института железнодорожного транспорта-филиала ДВГУПС*

### STAFFING

*Koryakina Irina Viktorovna, Candidate of pedagogic sciences, Dean of faculty secondary vocational education Primorsky Institute of Railway Transport- department of Far Eastern State Transport University in Ussuriysk*

### АННОТАЦИЯ

*Сущность кадрового обеспечения заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства [10]*

*Ключевые слова: профессиональное обучение, кадровое обеспечение, мониторинг, работодатель, корпоративные компетенции, профессиональные компетенции, центр оценки, планирование карьеры.*

### ABSTRACT

*The essence of staffing is to provide jobs to people in the fullness of time and the required amount in accordance with their abilities, aptitudes and requirements of production [10]*

*Key words: vocational training, staffing, monitoring, employer, corporate competences, professional competences, evaluation center, career planning*

Анализ существующих в настоящее время подходов к определению кадрового обеспечения позволил нам выделить несколько трактовок этого понятия. Ряд авторов [7, 6, 8] под кадровым обеспечением понимают процесс формирования кадров, включающий в себя подбор, профессиональное обучение, повышение квалификации, планирование карьеры и подготовку резерва на всех уровнях управления.

Подобная трактовка термина, по нашему мнению, существенно сужает границы его применения. С одной стороны, она отражает существенный момент: кадровое обеспечение должно базироваться на основе непрерывного профессионального обучения и развития сотрудников (построения их деловой карьеры). С другой стороны, предложенный подход не обеспечивает реальную потребность хозяйствующих субъектов в персонале, поскольку не содержит механизма определения этой потребности, не позволяет четко структурировать все этапы кадрового обеспечения, не дает представления о том, кто ответствен за успешную реализацию всех функций. И, самое главное, подобный подход не имеет четко проработанной цели, в результате чего и возникают перекосы в подготовке кадров не тех профессий, не в том количестве и недостаточной квалификации.

Большого внимания, на наш взгляд, заслуживает другой подход, среди приверженцев которого можно выделить авторов работ [7, 5, 1]. С точки зрения этих авторов, кадровое обеспечение — это совокупность процессов решения задач определения количественной и качественной потребности в персонале во временном и территориально-отраслевом разрезе. Данные процессы включают в себя мониторинг развития предприятий, отраслей и экономики в целом, систему подготовки профессиональных кадров, а также выбор оптимальных в конкретной ситуации методов и средств удовлетворения данной потребности.

При таком понимании термина «кадровое обеспечение» на передовые позиции выходит процесс определения потребности в персонале, который и является недостающим звеном первого рассмотренного нами подхода.

Ряд авторов, мнение которых представлено в работах [9, 4], значительное внимание в процессе кадрового обеспечения уделяют вопросам удовлетворения потребностей в работе и реализации своих способностей конкретной личности. Реально данный подход приводит к следующей трактовке рассматриваемого термина. Сущность кадрового обеспечения заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства [10].

Согласно этой трактовке, кадровое обеспечение направлено на сближение двух разнонаправленных целей: с одной стороны, цели работодателя — получить максимальный результат от работников, затрачивая при этом минимум ресурсов, с другой стороны, цели работников — получить возможность максимально реализовать свои способности, интересы, знания, умения и опыт и при этом получить большее вознаграждение. Этот подход является достаточно верным, поскольку работодатель сможет получить наибольший эффект от работников только в том случае, если создает условия для реализации ими своих профессионально-личностных способностей.

Чтобы понять свою роль и место в компании, раскрыть потенциал для дальнейшего развития в ОАО «РЖД», и в конечном счете, продвигнуться по профессиональной и карьерной лестнице в филиале ОАО «РЖД» Владивостокский центр организации работы железнодорожных станций в 2013 году было разработан и внедрен в ПримИЖТ, для студентов специальности «Организация перевозок и управление на транспорте» (по видам), проект «ВАКАНСИЯ».