МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

 ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти**

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент  |
| **Марія ВОРНИК**  |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **д.пед.н., професор****Інна ШОРОБУРА** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | **д.пед.н., професор** **Олександр ГАЛУС** |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2023 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**……………………………..………...…………………..7

1.1 Проблема управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі………………...…..……7

1.2 Сутність і зміст кадрового менеджменту як основи інтелектуального капіталу сфери освіти…………………………………………………….…...…17

1.3 Напрями розвитку інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти…………..………………………………….…..….…………............……25

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…….……34

2.1 Створення якісного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти………………………………………………………………………...…...34

2.2 Організація роботи з обдарованими учнями закладу загальної середньої освіти...……………………………………………...…………………….…...…46

2.3 Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти…………………………………….……….54

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………...61

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** ………………...…………..…..…64

**ДОДАТКИ**………………………………………………………...……………..71

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Сучасна система освіти характеризується зростанням нематеріальних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності освітніх установ. До таких нематеріальних факторів перш за все відносимо компетентність (знання, уміння, навички, мотивацію, прагнення, свідомість тощо). В цих умовах здатність до створення, використання та збагачення інтелектуального капіталу є базою та стратегією розвитку закладів освіти, у тому числі закладів загальної середньої освіти. Управління інтелектуальним капіталом освітньої установи є одним із основних завдань сучасного менеджера. Задля забезпечення якості такої управлінської діяльності керівник закладу загальної середньої освіти має створити та впровадити систему, що передбачає відповідні дієві механізми.

За роки незалежності нашої країни у суспільстві поступово змінились пріоритети у ставленні до системи освіти, до якості надання освітніх послуг. Якщо раніше інтелектуальний капітал формувався через систему певних рамок та обмежених дій, то сьогодні ми спостерігаємо абсолютно інші підходи до розуміння, трактування та обґрунтування цього поняття. Інтелектуальний капітал є рушійною силою закладу загальної середньої освіти, що прагне до інноваційного та стратегічного розвитку.

Позитивним вважаємо той факт, що на якість створення інтелектуального капіталу, його збереження та вдосконалення впливає не тільки мікросередовище освітньої установи, а й макросередовище, тобто освітня політика нашої держави. Це передбачає впровадження та реалізацію менеджером освіти системи оцінювання внутрішніх можливостей закладу загальної середньої освіти. Оцінювання має розповсюджуватись не тільки на педагогічних працівників, а й на учнів, які є частиною того суспільства, від дій чи бездіяльності яких залежить майбутнє будь-якої країни. Беззаперечно для того, щоб реалізовувати на високому професійному рівні функції у системі управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти, керівник має не тільки створити умови для навчання та викладання, а й використовувати підходи до стратегічного планування й управління інноваційним функціонуванням закладу освіти.

В сучасних умовах конкурентності закладів освіти менеджер має постійно дбати про підвищення престижності та іміджу своєї освітньої установи. Імідж формується через використання матеріальних і нематеріальних факторів. Звісно створений інтелектуальний капітал освітньої установи може не довго проіснувати на ринку освітніх послуг без якісної та дієвої матеріально-технічної бази закладу загальної середньої освіти. Суспільство постійно прогресує, створює нові інноваційні механізми, системи, підходи тощо, а тому заклади освіти мають мати сучасну комп’ютерну техніку, оснащення, умови тощо. Середовище закладу освіти має відповідати міжнародним вимогам, що сприятиме постійному розвитку учасників освітнього процесу. Цей розвиток має стосуватись освітнього середовища, психологічного середовища, технічного стану приміщень закладу освіти, а також діяльності педагогічних та інших працівників, навчання учнів. Разом із цим керівник закладу загальної середньої освіти має прогресувати, розвивати управлінську діяльність, створювати та пропонувати впроваджувати інноваційні технології, ідеї розвитку освітньої установи. На нашу думку тільки той керівник закладу загальної середньої освіти буде мати прихильність, підтримку, повагу від учасників освітнього процесу, який дбає про колектив та учнів, взаємодіє та сприяє створенню комфортних умов праці й навчання.

**Ступінь дослідженості проблеми.** Враховуючи актуальність розвитку інтелектуального капіталу закладів освіти, спричинену реформуванням системи освіти, переосмисленням самого процесу надання освітніх послуг, окреслена нами проблематика є доволі актуальною серед представників органів державної влади та місцевого самоврядування, наукової спільноти, педагогічних та науково-педагогічних працівників, а також менеджерів освітніх установ. Тому проблематика управління інтелектуальним капіталом закладу освіти є предметом розгляду в дисертаційних дослідженнях, статтях, наукових проєктах тощо. Серед проаналізованих нами наукових праць виокремлюємо дослідження таких науковців, як Т. Балановська, В. Воронкова, О. Грішнова, Г. Захарчин, О. Кендюхов, О. Комліченко, М. Михайліченко, В. Панченко, Н. Ротань, Т. Сич, І. Тарасенко, Т. Терещенко, А. Троян, Є. Хаустова, Н. Цімар, М. Чобітко тощо.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти».**

**Об’єкт дослідження:** інтелектуальний капітал закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** складники системи управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти та складників системи його забезпечення в умовах сучасних викликів.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти.
2. Розкрити сутність і зміст кадрового менеджменту як основи інтелектуального капіталу сфери освіти.
3. Визначити складники системи управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти.
4. Проаналізувати підходи до створення якісного освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.
5. Розкрити особливості роботи з обдарованими учнями закладу загальної середньої освіти та підвищення професійної компетентності педагогічних працівників.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення особливостей управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у Хмельницькому закладі загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 24.

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано в матеріалах конференцій (м. Хмельницький, 2023).

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (62 найменування). Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Проблема управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі**

Проблема інтелектуального капіталу тісно пов’язана та випливає з теорії людського капіталу. Під людським капіталом розуміємо вкладення різних форм інвестицій в людину у вигляді матеріальних і нематеріальних витрат на її освіту. Інтелектуальний капітал базується на розвитку компетентностей, знань, умінь і навичок, здібностей кожної особистості. Тобто інтелектуальний капітал формується через здобуття різних форм освіти, а також на основі практичного досвіду. Оскільки сьогодні розумова праця знаходиться на одному рівні в фізичною, інтелектуальний капітал набуває більшої актуальності. У зв’язку з цим можна стверджувати, що інтелектуальна діяльність на сучасному етапі розвитку країн світу стає домінуючим видом праці.

На думку О. Грішнової розвиток інтелектуального капіталу має реалізовуватись через освітню діяльність, що призведе до розбудови нашої країни на усіх рівнях (мікро-, мезо- та макро-) [8]. Тому надання освітніх послуг на рівні закладів освіти, професійна підготовка молоді є фундаментом людського розвитку, підґрунтям інтелектуального, духовного та економічного потенціалу нашого суспільства.

Становлення кожної особистості відбуває не одразу. Цей процес супроводжує кожну людину протягом усього його життя. Розвиток та становлення інтелектуального капіталу відбувається не тільки з метою забезпечення підприємств, установ, організацій відповідними спеціалістами, а й задля формування навичок саморозвитку та самореалізації.

Як зазначають Н. Гавкалова, Н. Маркова, до складників освітнього чинника людського капіталу належить [7, с. 15]:

* формальна освіта (дошкільна, загальна середня, професійно-технічна, вища);
* безперервна освіта (здобуття наукового ступеня, отримання додаткової освіти, підвищення кваліфікації працівників, зміна напряму освіти, самоосвіта, самовдосконалення).

Розвиток людського та інтелектуального капіталу залежить від багатьох факторів, до яких відносимо особливості соціальної інфраструктури, рівень розвитку культури суспільства, рівень розвитку виробничих та інших процесів, рівень економічного розвитку країни, демографічні чинники, показники міграційної рухомості, наявність правових чинників тощо. Таким чином у загальному інтелектуальний капітал розуміємо як рівень освіченості громадян, що дає їм можливість вільно реалізовувати свої права, свободи та обов’язки.

На рівні закладу загальної середньої освіти інтелектуальний капітал трактуємо з позиції педагогічних працівників та учнів, тобто структуруємо його за суб’єктами. Це пов’язано з тим, що кожен керівник закладу загальної середньої освіти має працювати над професійним становленням своїх працівників, оскільки від цього залежить якість надання освітніх послуг. Тоді як інтелектуальний капітал учнів трактуємо з позиції накопичення певного досвіду, формування компетентностей, як основи становлення особистості, гідного громадянина нашої країни.

Проблематику інтелектуального капіталу сфери освіти у своїх дослідженнях висвітлено І. Тарасенко Автор вважає, що рівень інтелектуального капіталу учасників освітнього процесу є показником покращення іміджу закладу загальної середньої освіти. до складників інтелектуального капіталу науковець відносить [50, с. 88]:

* інтелектуальну власність;
* кваліфікаційний потенціал педагогічних працівників;
* створення умов для забезпечення кадрового розвитку закладу загальної середньої освіти;
* інформаційно-методичне забезпечення;
* партнерські комунікації;
* навчальні досягнення здобувачів освіти (учнів закладу загальної середньої освіти).

Підтримуємо позицію І. Тарасенко, оскільки інтелектуальний капітал не можна трактувати у вузькому вимірі. Якість функціонування кожної освітньої установи залежить не від якості будівлі, а від інших чинників. Звісно, технічні чинники також є вагомими, проте людський капітал відіграє більшу роль у становленні учнів. Кожен керівник закладу загальної середньої освіти відповідає за якість надання освітніх послуг, а тому він є відповідальною посадовою особою перш за все за підбір педагогічних кадрів. Тому сучасний менеджер має враховувати кваліфікаційний потенціал педагогічних працівників і у випадку необхідності, здійснювати професійний відбір педагогічних кадрів.

Висококваліфікований педагогічний працівник має реалізовувати педагогічні функції з урахуванням норм цивільного права, тобто з використанням інтелектуальної власності. Це пов’язано з тим, що професія вчителя є інтелектуальною діяльністю, що потребує створення педагогічно нового, розробки власник технік, методик тощо. Розглядати окремо педагогічного працівника від інтелектуальної власності на сьогодні вважаємо неможливим, оскільки інноваційний педагог має знаходитись у постійному розвитку, постійному професійному русі. Звісно, кожен вчитель у практичній педагогічній діяльності може використовувати напрацювання, педагогічний досвід своїх колег, провідних учителів, що мають відповідний досвід роботи та відповідний рівень напрацювань. Проте у тому випадку, якщо він не буде розвиватись самостійно, з часом перетвориться на вчителя, що перебуває на одному і тому ж професійному рівні. З таким учителем сучасним учням не цікаво спілкуватись, комунікувати. Це все зобов’язує керівника закладу загальної середньої освіти забезпечувати в межах своєї освітньої установи кадровий розвиток.

У своєму науковому дослідженні С. Кравченко та О. Корнєва розглянули проблематику оцінювання інтелектуального капіталу закладів вищої освіти. До методів оцінювання інтелектуального капіталу автори відносять наступні: якісні, кількісні і змішані, тобто такі, що містять складники першого методу та другого. С. Кравченко та О. Корнєва виокремлюють [20, с. 57-58]:

* метод доданої економічної вартості;
* метод розрахункової вартості нематеріальних активів;
* метод доходу на капітал знань;
* метод інтелектуального коефіцієнту доданої вартості;
* метод реальних опціонів;
* оцінка нематеріальних активів фінансовими методами;
* метод співвідношення ринкової та балансової вартості;
* метод індексу Тобіна тощо.

Пропри зазначені у статті методи автори вказують про відсутність єдиного універсального методу оцінювання «інтелектуального капіталу» закладів освіти, але більш доцільним є метод реальних опціонів.

Проблему фінансового забезпечення освіти, науки та розвитку інтелектуального капіталу суспільства описав у своєму дослідженні М. Андрєєв. На думку аспіранта головними продуктами інтелектуального виробництва в сфері освіти і науки є виробництво суспільно нових знань, яких не було раніше. Тобто автор інтелектуальний капітал розглядає у єдності з інноваційним розвитком суспільства та його оточення. Носієм інтелектуального капіталу є людина або кожна особистість. Рівень використання інтелектуального капіталу в суспільстві залежить його корисності [1].

Фінансове забезпечення інтелектуального капіталу є процесом, що його супроводжує. Це пов’язано з тим, що рівень сформованості інтелектуального капіталу залежить від капіталовкладень у людський капітал. У тому випадку, коли держава дбає про розвиток інтелектуального капіталу суспільства, вона вкладає інвестиції в освіту та науку. Інвестиції можуть мати два види походження:

* ендогенні, тобто ті, що передбачають вкладення самою людиною;
* екзогенні, тобто ті, які створюються за рахунок держави та її органів, наприклад, спеціальних фондів або підприємницької діяльності.

На думку М. Андрєєва, яку ми підтримуємо, на формування інтелектуального капіталу впливають такі інвестиції, що сприяють розвитку інформаційних технологій. Він також зазначає про те, що існує 25 методів вимірювання інтелектуального капіталу, які можна згрупувати у чотири категорії [1, с. 66]:

* методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу (Direct Intellectual Capital methods);
* методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods);
* метод віддачі на активи (Return on Assets methods);
* методи підрахунку очок (Scorecard Methods).

Стратегічні альтернативи та концептуальну модель розвитку інтелектуального капіталу закладу вищої освіти було обґрунтовано Є. Хаустовою у науковій статті. Автор вважає, що інтелектуальний капітал закладу освіти на пряму пов'язаний зі стратегією розвитку освітньої установи, а також стратегічним управлінням керівника. Це все сприяє створенню стратегії розвитку інтелектуального капіталу. Науковцем також було розроблено матрицю ключових складників інтелектуального капіталу закладу освіти у забезпеченні конкурентних переваг на ринку інтелектуальних послуг. До цих складників віднесено наступні стратегії [57, с. 64]:

* експлерентна стратегія, ключовими складниками якої є інтелектуальний капітал, організаційний капітал (інноваційний, процесний, інформаційний);
* віолентна стратегія, ключовими складниками якої є інтелектуальний людський капітал, капітал відносин, організаційний капітал (інноваційний, процесний, інформаційний);
* комутантна стратегія, ключовими складниками якої є інтелектуальний людський капітал, капітал відносин.

Стратегія розвитку інтелектуального людського капіталу та капіталу відносин є типом комунантної стратегії, змістом якої є формування та використання індивідуальних і колективних знань через обмін знаннями в рамках зовнішніх структур та відносин.

Стратегія розвитку інтелектуального людського капіталу та організаційного капіталу є типом експлерентної стратегії, змістом якої є формування та використання інтелектуальних і колективних знань (інформаційних систем, систем управління, баз даних, структур та зв’язків між підрозділами, об’єктів інтелектуальної власності тощо); обмін знаннями всередині організації.

Інтелектуальна стратегія розвитку усіх складників інтелектуального капіталу, рух знань одночасно між усіма складниками є формою патієнтної стратегії та віолентної стратегії.

Представлене твердження також підтримує Е. Скшипек, що вказує на невідємність розвитку людського капіталу з стратегічним розвитком освітньої установи. Автор зазначає, що в закладі освіти має мати місце стратегічне управління, що охоплює рівні управління знаннями [45, с. 190]:

* стратегію управління знаннями;
* організаційну культуру;
* управління працівниками підприємства, установи, організації.

Керівник закладу загальної середньої освіти має пам’ятати, що управління знаннями є стратегічним вектором та складником стратегічного управління. Процес управління знаннями становить знаряддя управління майбутнім кожного учня, студента.

Як зазначає Е. Скшипек, виокремлюють наступні способи та можливості обміну знаннями, як-от [45, с. 193]:

* накопичення знань, умінь, навичок та їх передача працівникам підприємств, установ, організацій;
* можливість поділу досвідом з тих проєктів, які були створені в минулому;
* обмін досвідом, який сприяє розвитку відповідних знань.

Враховуючи зазначене вище Є. Хаустовою запропоновано концептуальну модель стратегічного інтелектуального капіталу освітньої установи, що містить наступні складники [57, с. 66]:

* місію, цілі, завдання діяльності (функціонування) освітньої установи;
* види стратегій: експлерентна стратегія, віолентна стратегія, комутантна стратегія;
* стратегічні альтернативи: стратегія розвитку інтелектуальної та організаційної інфраструктури з трансферу технологій; стратегія інтелектуального поширення; стратегія інтелектуального стимулювання працівників; стратегія оптимізації інтелектуальної інфраструктури; стратегія розвитку партнерських відносин у відкритих інноваційних структурах; стратегія інтелектуального корпоративного розвитку; стратегія інтелектуального поширення; стратегія розвитку довгострокових партнерських відносин; стратегія створення споживчої діяльності окремих груп партнерів; стратегія інтелектуального навчання;
* моніторинг стратегічного розвитку діяльності освітньої установи, тобто оцінювання рівня розвитку інтелектуального капіталу чи можливостей й результативності використання інтелектуальних активів та інтелектуальних ресурсів;
* активи (людські інтелектуальні, активи відносин, інноваційні активи, інформаційні активи, процесні активи;
* методико-аналітичне забезпечення, тобто методи, моделі, принципи, засоби, критерії оцінки вартості впливу на продуктивність діяльності освітньої установи;
* рівень розвитку інтелектуального капіталу, який має два рівні: фактичний та бажаний);
* заходи та показники реалізації стратегії розвитку інтелектуального капіталу за його складниками;
* розширення можливостей та збільшення результативності використання інтелектуальних активів.

Особливості формування людського капіталу засобами освіти висвітлено М. Чобітко. Людський капітал, на думку науковця, є невід’ємним складником інтелектуального капіталу. Це пов’язано з тим, що людським капіталом можуть володіти інтелектуально розвинуті особистості. Рівень розвитку інтелектуального капіталу в житті кожної особистості впливає не тільки на економічний складник життя, а й на її якість. З точки зору людського капіталу завданням закладу загальної середньої освіти є формування в учнів культурно-моральних якостей, знань з природничих, суспільних і гуманітарних наук. Оскільки на рівні закладу загальної середньої освіти в дитини завершується соціалізація, надзвичайно важливим є формування усвідомлення цивільних прав і обов’язків, правил поведінки у суспільстві, правил суспільної моралі. Перш за все педагогічні працівники та батьки мають звертати увагу на формування негативного ставлення в учнів до підліткової злочинності, девіантної поведінки, конфліктів між підлітками та дорослими (батьками та особами, що їх замінюють) тощо. Проведене науковцем дослідження показує, що на сьогоднішній день явно знижено рівень надання освітніх послуг, рівень сформованості інтелектуального капіталу випускників. Це вимагає вкладення інвестицій в систему освіти, що сприятиме відтворенню людського капіталу.

До інвестицій М. Чобітко віднесено наступні витрати [61, с. 63]:

* на утримання дітей в сім’ях до працездатного віку;
* на належне утримання закладів дошкільної, загальної середньої та професійної освіти;
* на створення якісної системи професійного навчання, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації;
* на інформаційне забезпечення керівників (менеджерів) та фахівців;
* на забезпечення професійної мобільності.

Про доцільність та актуальність управління розвитком інтелектуального капіталу в закладах освіти зазначають О. Комліченко та Н. Ротань. Вони вважають, що під інтелектуальним потенціалом необхідно розуміти підготовку висококваліфікованих фахівців, які мають сформовані навички (компетентності) створювати інтелектуальний продукт. Цей інтелектуальний продукт є результатом не тільки розумової праці, а й інноваційної діяльності особистості [18].

Науковці також зазначають про те, що створення інтелектуального капіталу є не одноразовим процесом, він має мати системність, стабільність та інші властивості. Тому на створення інтелектуального капіталу впливає не тільки окремо керівник закладу загальної середньої освіти чи окремі педагогічні працівники, а усі структурні підрозділи освітньої установи:

* адміністративна рада;
* вчена рада;
* методична рада;
* навчально-методичний відділ;
* наукова бібліотека;
* відділ інформаційних систем та інноваційних технологій;
* відділ кадрів;
* кафедра;
* циклова комісія.

Критеріями визначення розвитку інтелектуального капіталу за О. Комліченко та Н. Ротань є [18, с. 42]:

* людський капітал (кількість працівників з вищою освітою; кількість працівників з науковим ступенем; середньоспискова чисельність працівників; кількість чоловіків; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації; кількість працівників, які в поточному році захистили дисертаційні дослідження; кількість працівників, які виявили творчу активність, отримали патенти на винаходи; кількість звільнених працівників; фонд оплати праці);
* організаційний капітал (кількість модернізованих персональних комп’ютерів; загальна кількість персональних комп’ютерів; нематеріальні активи; кількість сертифікатів і стандартів якості послуг; кількість придбаних ліцензій; кількість ноу-хау, кількість авторських свідоцтв; наявні системи безперервної освіти; наявність стратегічного плану розвитку освітньої установи);
* капітал взаємодії (кількість отриманих відзнак і винагород; кількість друкованих публікацій; кількість укладених договорів; кількість напрямів підготовки).

Поняття «інтелектуальний капітал» науковці завжди трактували як економічну категорію, що сприяє на економічне становлення нашої держави. Проте в сфері освіти вказане поняття набуває іншого значення. Воно більш широким за змістом і наповненням. Інтелектуальний капітал сфери освіти – це майбутнє країни. Рівень інтелектуального капіталу впливає на якість проживання в країні, на розвиток усіх сфер людської життєдіяльності, рівень емоційної взаємодії громадян, їх культури тощо.

Тому задля підвищення ефективності управління розвитком інтелектуального капіталу сучасний менеджер має реалізовувати певні дії: модернізувати освітній процес; адаптувати освітній процес до інноваційних умов розвитку освітньої установи; забезпечити відповідність змісту підготовки учнів сучасним вимогам та потребам суспільства та держави; поєднувати теоретичне навчання з практичним складником підготовки; розвивати освітні комунікації; активізувати мотивацію педагогічних та інших працівників; створити умови для розвитку освітньої установи тощо.

**1.2 Сутність і зміст кадрового менеджменту як основи інтелектуального капіталу сфери освіти**

Сутності та змісту кадрового менеджменту у сфері освіти присвячено низку праць. Так, М. Михайліченко та Я. Рудик в навчальному посібнику висвітлено систему кадрового менеджменту [30]: (предмет, завдання, зміст кадрового менеджменту; принципи та концепції кадрового менеджменту; технологію кадрового менеджменту; стратегії менеджменту кадрів); особливості психології управління кадрами (психологічні засади кадрової політики; особистість і колектив як об’єкт і суб’єкт управління; психологія та етика стосунків у колективі освітньої установи); ресурсне забезпечення кадрового менеджменту (нормативно-правове забезпечення; науково-методичне забезпечення; інформаційне забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; фінансове забезпечення); структуру управління кадрами (планування персоналу; набір персоналу; розвиток персоналу; рух персоналу); розвиток кадрового потенціалу (підвищення кваліфікації кадрів; перепідготовка кадрів; управління кар’єрою персоналу; атестація кадрів; оцінювання роботи підлеглих працівників); трудову діяльність персоналу (напрями регулювання трудової діяльності; права та обов’язки працівників; трудове законодавство; порушення трудової дисципліни); планування робочого часу (основні складники робочого часу; норми часу працівників; планування робочого часу керівника та працівників; методи аналізу ефективності використання робочого часу); умов праці (фактори умов праці; складники умов праці; управління умовами праці; види робочих місць; облаштування робочих місць); мотивація і стимулювання працівників (сутність і функції стимулювання й мотивації; матеріальна мотивація трудової дисципліни; оплата праці працівників; преміювання працівників; нематеріальна мотивація працівників; методи нематеріальної мотивації працівників); соціальне партнерство в освітній установі (партнерство адміністрації освітньої установи; партнерство педагогічних працівників; колективний договір, його функції; роль профспілки в управлінні кадрами; закордонний досвід соціального партнерства); ефективність кадрового менеджменту (організація ефективності кадрового менеджменту; критерії оцінки ефективності кадрового менеджменту; ефективність діяльності кадрової служби); кадровий аудит (сутність, етапи, завдання кадрового аудиту; види кадрового аудиту; методи кадрового аудиту; етапи проведення кадрового аудиту).

Під кадровим менеджментом розуміємо сукупність цілеспрямованих дій кадрового персоналу освітньої установи, спрямованих на реалізацію функцій управління через створення та впровадження концепції й стратегії кадрової політики. Метою кадрового менеджменту є створення умов для задоволення потреб закладу освіти в людських ресурсах, а також ефективного управління персоналом освітньої установи. Мета кадрового менеджменту має реалізовуватись із врахуванням індивідуальних кваліфікаційних можливостей педагогічних та інших працівників освітньої установи.

На думку В. Артющок робота з персоналом закладу освіти має реалізовуватись у відповідності до дотримання певних принципів, до яких автором віднесено дисциплінованість, колегіальність, справедливу винагороду, ротацію, корпоративність, соціально-економічну ефективність [2, с. 23]. Разом із цими принципами керівник освітньої установи має використовувати певні технології, як-от: адміністративні, соціально-психологічні, організаційні, економічні.

До принципів кадрової політики Н. Івановою, Н. Приймак, І. Карабазою, І. Шаповаловою, Ю. Лижник віднесено [49, с. 100]: справедливість, послідовність, законність, рівність, відсутність дискримінації за віком, відсутність дискримінації за статтю, відсутність дискримінації за релігією, науковість, комплексність, системність, ефективність, демократизація управління персоналом, професіоналізм, компетентність персоналу, оптимізація використання кадрових ресурсів, корпоративність, стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

Звісно, кадровий менеджмент реалізовується через суб’єкт-суб’єктну взаємодію працівників та керівних осіб освітньої установи. На думку В. Артющок особистісний чинник закладу освіти необхідно трактувати у трьох вимірах [2, с. 2]: кількісний аспект (прямі та непрямі витрати); якісний аспект (пошук постійної роботи, підвищення професійного рівня, службове зростання); стратегічний аспект (турбота про підвищення кваліфікації працівників, врахування необхідності вчинення дій щодо конкурентоздатності освітньої установи).

Як зазначає В. Артющок, необхідно розрізняти наступні поняття: «управління персоналом», «управління кадрами», «менеджмент персоналу» [2, с. 22]. Автор також вважає, що кадровий менеджмент необхідно співвідносити з кадровим потенціалом, під яким розуміє можливості, а також здібності педагогічних та інших працівників освітньої установи матеріалізувати свою компетентність, свої знання та вміння. Система управління персоналом або кадровий менеджмент представляє собою сукупність прийомів, що впливають на досягнення закладом освіти певного рівня розвитку та функціонування. Кадровий менеджмент містить наступні складники: планування структури управління освітньою установою, підбір працівників закладу освіти, визначення вакантних посад та підбір на них відповідних кандидатів, розвиток персоналу, правове забезпечення закладу освіти в цілому та його працівників (структурних підрозділів), інформаційне забезпечення учасників освітнього процесу, атестацію педагогічних кадрів тощо.

Методологію та технологію кадрового менеджменту досліджувала В. Воронкова, яка вважає, що його методами є системний, функціональний, структурно-функціональний, інституціональний, антропологічний, субстанціональний, нормативно-ціннісний, біхевіористський, історичний, порівняльний. На думку науковця предметом «кадрового менеджменту» є процес управління: компетенціями, інноваціями в кадровій роботі, конфліктами, персоналом, поводженням (поведінкою), професійною орієнтацією, вивільненням працівників, допомогою у постановці цілей, соціально-професійним просуванням, соціальною сферою, соціально-трудовими відносинами, стресами, трудовою адаптацію молодих спеціалістів, трудовими ресурсами тощо [6, с. 10]. Кадровий менеджмент характеризується управлінською діяльністю певних посадових осіб, до яких автором віднесено менеджерів, керівників структурних підрозділів, фахівців, технічних виконавців, що виконують специфічні функції.

Під кадровим забезпеченням В. Колпаков розуміє кількісний і якісний склад працівників закладу освіти, що спричиняє реалізацію процесу управління кадрами. Це впливає на визначення понять, що мають взаємозв’язок в теорії управління кадрами. До таких понять автором віднесено [17, с. 8]: закони управління; закони діяльності аналізу; онтології; принципи діяльності та управління; мету діяльності; мету управління; мету кадрової політики; стратегію управління; кадрову стратегію; методи і технологію управління; методи і технологію кадрової роботи; управлінську діяльність; кадрову діяльність; форму і структуру управління кадровим забезпеченням; форму і структуру кадрового забезпечення системи професійної освіти.

Серед низки підходів до управління персоналом Т. Сич виокремлює наступні [44, с. 14-15]:

* економічний підхід (професійна підготовка працівників, єдність управління чи керівництва, баланс між владою (управлінням) та відповідальністю, дисципліна, ієрархія, підпорядкування інтересів кожного загальній справі);
* органічний підхід (менеджер має акцентувати свою увагу на підборі працівників, їх кваліфікацію, оцінку кар’єри працівників, їх навчання);
* гуманістичний підхід (зосередження уваги на організаційній культурі, вплив культурного контексту на менеджмент персоналу).

Кадровий менеджмент, на думку О. Мармази, має реалізовуватись через концепції кар’єри управлінця, пов’язаними з наступними аспектами [25, с. 26]:

* колекційний підхід або теорія рис, відповідно до якої кожен успішний менеджер має володіти певними особистісними рисами, що впливаю при реалізації управлінських функцій на ефективність управлінської діяльності;
* конкурентний підхід, що зумовлює керівника освітньої установи мати відмінні від інших професій особистісні якості, риси характеру, які дозволяють розрізняти успішних і неуспішних менеджерів освіти;
* парціальна концепція, за допомогою використання якої можна здійснювати корекцію поведінки менеджера освіти, а також змінювати його самооцінку та способи поведінки в освітньому середовищі;
* факторний підхід, який ґрунтується не тільки на вивченні факторів, а й умов, ситуацій, які зумовлюють розвиток менеджера освіти.

Ефективність кадрового менеджменту базується на відповідних принципах:

* О. Мармаза – реалізація управлінських функцій з урахуванням етичних цінностей; внутрішня корпоративна культура; особисті стимули в роботі; орієнтація на якість; максимальне делегування повноважень; заохочення зв’язків; цілісний погляд на кожну особистість; заохочення різних поглядів; єдиний статус педагогічних та інших працівників; консенсус; політика повної зайнятості; колегіальне прийняття рішень тощо.
* В. Маслов – соціальної детермінації; інформаційної достатності; зворотного зв’язку; гуманізації управлінської діяльності; стимулювання педагогічних та інших працівників; згуртованості колективу; науковості; демократії; компетентності; оперативного регулювання; наступності; перспективності; фінансово-економічної раціональності; централізму; правової пріоритетності; законності; ділової активності тощо.
* Ю. Конаржевський – поваги до людини; довіри до людини; збагачення роботи; соціальної справедливості; співробітництва; цілісного погляду на людину; індивідуального підходу; консенсусу; мотивування; колегіальності; стимулювання; оновлення тощо.

На думку О. Мармази, яку ми підтримуємо, якість реалізації управлінських функцій, кадрового менеджменту залежить від застосування керівником освітньої установи підходів. Сучасний керівник закладу освіти має надавати перевагу інноваційному управлінню, а не традиційному. Управлінська діяльність з кадрового менеджменту передбачає роботу не тільки з педагогічними кадрами, а й організацію усіх видів робіт [25, с. 53] (Див. табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Порівняння змісту традиційного та інноваційного підходів до реалізації управлінських функцій

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Традиційне управління | Інноваційне управління |
| 1 | Аналіз освітнього процесу з метою забезпечення оптимального функціонування освітньої установи | Аналіз освітнього процесу з метою цілеспрямованого розвитку освітньої установи |
| 2 | Вивчення та аналіз роботи педагогічних кадрів | Вивчення мотивів і цінностей педагогічних кадрів з метою аналізу стану роботи |
| 3 | Формулювання висновків стосовно існуючого стану справ в закладі освіти | Організація комплексної оцінки ситуації та створення прогнозу щодо її розвитку |
| 4 | Встановлення каналів надходження і методів обробки інформації | Організація і впровадження системи інформаційного забезпечення управління |
| 5 | Аналіз діяльності колективну, створення його портретної характеристики | Аналіз діяльності колективу через вивчення ролі кожного працівника |
| 6 | Управління вертикальними потоками інформації | Створення розгалуженої системи зв’язків та управління ними |
| 7 | Одноосібний аналіз показників і проблем освітньої установи | Використання колегіального підходу |
| 8 | Аналіз і формулювання висновків щодо стану колективу | Аналіз і формулювання висновків щодо стану та перспектив розвитку колективу |
| 9 | Удосконалення управлінської діяльності через розвиток критичного мислення управлінця | Удосконалення через самоаналіз діяльності та рефлексивність управління |
| 10 | Використання таких методів аналізу, як бесіда, спостереження, перевірка документації, відвідування уроків | Використання в управлінській діяльності моніторингу, методів діагностики, розробка факторно-критеріальних моделей |
| 11 | Самоаналіз в управлінні | Рефлексія на усіх рівнях управління |

Група авторів (О. Безпалько, А. Бергер, Т. Березянко, Ю. Гринюк, Д. Грищенко, О. Драган, А. Зєніна-Біліченко, Л. Мазник, Л. Тертична, О. Соломка, О. Чигринець), які досліджували проблему менеджменту персоналу, вказують на важливості та доцільності застосування в управлінській діяльності кадрового планування. Також автори вказують на те, що кадровий менеджмент необхідно розглядати в системному вимірі через: мету, завдання, предмет, об’єкти, суб’єкти, принципи, функції, методи, систему забезпечення [29, с. 20]. Розглянемо більш детально зазначені складники системи. Отже, метою менеджменту персоналу є покращення якості функціонування трудового колективу освітньої установи: завданням є забезпечення потреб закладу освіти у кваліфікованих працівниках, вдосконалення структури трудового потенціалу; предметом менеджменту персоналу є взаємовідносини між об’єктами та суб’єктами за різними критеріями; об’єктом кадрового менеджменту є кожен педагогічний працівник та загалом трудовий колектив; суб’єктами кадрового менеджменту виступає група працівників, які є представниками адміністрації закладу освіти; до функцій кадрового менеджменту можна віднести класичні функції, як-от: планування, організація, мотивація та контроль; до основних методів кадрового менеджменту віднесено адміністративні, соціальні, психологічні та економічні; систему забезпечення менеджменту персоналу представляють організаційна система, правова, інформаційна, фінансова, нормативно-методична, матеріально-технічна, психологічна, освітня.

До підсистем системи управління людськими ресурсами Т. Балановська, М. Михайліченко, А. Троян відносять [3, с. 30-31]:

* Загальне та лінійне керівництво;
* Планування людських ресурсів;
* Управління добором і обліком персоналу;
* Управління трудовими відносинами;
* Управління розвитком персоналу;
* Забезпечення належних умов праці;
* Управління мотивацією поведінки людських ресурсів;
* Розвиток організаційної структури управління;
* Управління соціальним розвитком;
* Правове забезпечення управління персоналом;
* Інформаційне забезпечення системи управління людськими ресурсами.

На думку Н. Іванової, Н. Приймак, І. Карабази, І. Шаповалової, Ю. Лижник до підсистем управління персоналом належать наступні складники [49, с. 86]:

* методологія управління персоналом (філософія управління персоналом; концепція управління персоналом; принципи і методи управління; моделі управління персоналом);
* кадрова політика (стиль управління; правила трудового розпорядку; колективний договір; кадрове планування);
* залучення персоналу (підбір персоналу; відбір персоналу; оформлення на роботу; адаптація персоналу);
* оцінка персоналу (методи оцінки; оцінка персоналу працівників; оцінка індивідуального внеску; атестація персоналу);
* розміщення і мотивація персоналу (управління кар’єрою; умови і безпека праці; оплата праці та стимулювання персоналу; рух персоналу);
* навчання персоналу (професійна підготовка; підвищення кваліфікації; перепідготовка кадрів; додаткова освіта).

На думку колективу авторів умовами створення успішного колективу є [49, с. 94]: розвинута самодисципліна, що сприяє добре використовувати час і ресурси; організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним; усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи; колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини; відносини у колективі є відкритими; у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати; вміння кожної людини відомі керівнику та іншим працівникам (відповідно до цього розподіляються функції працівників).

**1.3 Напрями розвитку інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти**

У своєму дослідженні Є. Чернишова в глобальному вимірі досліджує проблематику розвитку кадрового потенціалу закладу освіти. автор наголошує на тому, що перш за все необхідно аналізувати чинники впливу, що реалізовуються на національному рівні. Тобто зовнішніми та внутрішніми імперативами впливу на розвиток національного кадрового потенціалу освітньої установи, на думку Є. Чернишової [60]: світова глобалізація; нестабільність національної економіки; трансформаційні процеси; особливості створення національної інноваційної системи освіти тощо.

Проте вважаємо, що значний вплив на становлення, розвиток інтелектуального капіталу освітньої установи має освітній менеджер. Керівник закладу загальної середньої освіти має реалізовувати не тільки функції контролю, а й дбати про розвиток та вдосконалення освітньої установи. Вважаємо, що основним напрямом розвитку інтелектуального капіталу закладу освіти є його інноваційне управління. Під інноваціями розуміємо запровадження новітніх методів управління, методів організації освітнього процесу, результатом якого буде підвищення якості надання освітніх послуг.

Менеджери та науковці розрізняють основні етапи інноваційного процесу в закладі загальної середньої освіти: генерація ідей; розробка задуму та його попереднє оцінювання; аналіз умов реалізації задуму і витрат на нього; технологічне розроблення; пробний маркетинг в умовах закладу загальної середньої освіти; планування та організація процесу впровадження інновацій; аналіз результатів впровадження інновацій.

Суб’єктами інноваційної діяльності є учасники освітнього процесу, які проводять або залучаються до впровадження інноваційних процесів. До об’єктів інноваційної діяльності відносять інноваційні програми та проєкти; нові завдання та інтелектуальні продукти; освітній та інші процеси; організаційні рішення; механізми формування освітнього ринку або ринку надання освітніх послуг.

На думку Л. Кустріч до напрямів кадрової роботи, які потребують інноваційних рішень, науковці відносять: управління вхідними кадровими потоками (планування компетентнісних потреб, відбір педагогічних та інших працівників при прийомі на роботу, аналіз забезпеченості закладу освіти відповідними кадрами, укладення трудового договору або контракту), управління потоками персоналу всередині освітньої установи (розстановка персоналу, підсилення слабких кадрових ланок), управління вихідними кадровими потоками (звільнення педагогічних та інших працівників освітньої установи) [22, с. 37]. Погоджуємось із позицією Л. Кустріч, оскільки вважаємо, що сучасний керівник закладу загальної середньої освіти при роботі з кадрами має використовувати не сталі підходи, а інноваційні методи. Залежно від рівня компетентності педагогічних працівників формується рівень компетентності учнів, а тому кадрова політика має бути спланованою та продуманою. Сучасний педагогічний працівник має відповідати усім вимогам інноваційності, компетентності та прогресивності.

Такої ж позиції дотримуються Н. Нікітіна та І. Решетова, які зазначають на важливості дослідження та використання в управлінській практиці інноваційних технологій ефективного управління. Тому науковці наголошують на доцільності використання в практиці управлінської діяльності [31, с. 105-106]:

* синергетичного менеджменту, що базується на визнанні соціальних підсистем, коли освітня сфера реалізовується у підсистемах управління;
* мережного менеджменту, що характеризується мережною структурованістю підрозділів освітньої установи, які утворюються внаслідок інноваційних перетворень всередині закладу загальної середньої освіти;
* креативного менеджменту, що характеризується реалізацією творчого потенціалу педагогічних працівників, організацією освітнього процесу з позиції поєднання ресурсів;
* командного менеджменту, що має прояв в комплексному використанні командних ефектів, розвинутій корпоративній культурі, налагодженому механізмі зворотного зв’язку, поділу невдач та командного успіху, взаємодопомоги та взаємодії;
* комунікативного менеджменту, що характеризується використанням та застосуванням настроювання ефективної передачі інформації через взаємодію учасників освітнього процесу.

Серед завдань прогнозування необхідно виокремити наступні:

* вивчення, аналіз, визначення основних тенденцій розвитку освітньої галузі (освітньої в цілому та загальної середньої зокрема);
* визначення показників, що суттєво можуть вплинути на величину, що досліджується;
* визначення відповідних і доцільних методів прогнозування;
* визначення показників якості об’єкта, до досліджується;
* прогнозування відповідних параметрів організаційного та технічного рівнів складників об’єкта, що досліджується.

Розвиток інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти також реалізовується через моделювання освітньої, управлінської, виховної тощо діяльності в межах освітньої установи. Процеси моделювання, що використовуються в управлінській діяльності менеджера освіти, сприяють виділенню стратегічних об’єктів управління. В даному контексті необхідно звернути увагу на те, що завдяки моделювання менеджер освіти може прогнозувати можливі зміни, що стосуються того чи іншого напряму функціонування освітньої установи. До методів прогнозування управлінських рішень науковці та педагоги-практики відносять функціональний, комбінований, нормативний, параметричний тощо. Разом із цим завдяки технології проєктування, що застосовується керівником закладу загальної середньої освіти, відбувається реалізація стратегії розвитку освітньої установи.

На думку Є. Чернишової, яку ми підтримуємо, успіхи реалізації кадрової політики в закладі освіти залежать від якості впровадження стратегії розвитку освітньої установи. Проте автор вказує на причини, що гальмують процеси розвитку інтелектуального капіталу закладу освіти. Перш за все, керівник закладу освіти є відповідальною особою, він якості виконання управлінських функцій якого залежить якість зазначених вище процесів. Разом із цим автор зазначає про наявність процесів, що негативно впливають на формування команди освітніх однодумців та їх розвиток. До них віднесено непередбачуваність в управлінській діяльності прогнозування потреби в кадрах; відсутність цільової системи підбору педагогічних кадрів; відсутність стимулювання педагогічних працівників щодо необхідності підвищення їх професійної кваліфікації тощо. Тому до основних напрямів реалізації кадрової політики закладу освіти Є. Чернишова відносить політику розвитку освітньої установи, політику відбору персоналу закладу освіти та навчання його працівників, політику формування кадрового резерву, політику формування соціальних стосунків у закладах освіти, політику оплати праці [60, с. 15].

На думку Ю. Петруні, С. Коляди, Н. Ковтун розвиток, вдосконалення системи управління персоналом має відбуватись на основі застосування наступних принципів: концентрації, спеціалізації, паралельності, адаптивності, послідовності, безперервності, ритмічності, інформативності. Разом із цим керівник підприємства, установи, організації задля ефективного управління має керуватись в управлінській діяльності принципами науковості, економічності, мотивації, справедливого ставлення, гуманізму, оптимальності, закріплення функцій, делегування повноважень, персоналізації, зворотного зв’язку тощо [54, с. 10]. Застосування зазначених вище принципів сприятиме розвитку кадрового менеджменту та інтелектуального потенціалу освітньої установи.

На думку науковців менеджер має працювати над підбором працівників та враховувати при призначенні на певну посаду типи темпераменту. Менеджери також мають увагу на особливості формування «кола» своїх підлеглих. Правильний підбір кадрів сприятиме розвитку освітньої установи, тоді як допущені менеджером помилки можуть вплинути на зниження якості функціонування закладу освіти в цілому. Ю. Петруня, С. Коляда, Н. Ковтун запропонували характеристику основних типів темпераменту працівників, що мають притаманні властивості (див. табл. 1.2) [54, с. 24].

Таблиця 1.2

Характеристика основних типів темпераменту

|  |  |
| --- | --- |
| Властивості  | Темперамент  |
| Холерик  | Сангвінік  | Флегматик  | Меланхолік  |
| Врівноваженість  | погана | хороша | дуже хороша | дуже погана |
| Настрій  | нестійкий | стійкий | стійкий | нестійкий |
| Емоції  | сильні, короткочасні | слабкі, короткочасні | слабкі, тривалі | сильні, тривалі |
| Мова  | голосна, нерівна | голосна, плавна | тиха, плавна | тиха, нерівна |
| Терпимість  | невисока | середня | висока | невисока |
| Адаптація  | хороша | відмінна | повільна | важка |
| Контактність  | висока | середня | невисока | низька |
| Ставлення до критики | агресивне | спокійне | байдуже | уразливе |
| Ставлення до нового | позитивне | байдуже | негативне | невизначене |
| Поведінка в складних ситуаціях | непрагматична | прагматична | холодно-кровна | розгублена |
| Самооцінка  | значнозавищена | дещозавищена | реальна | занижена |
| Схильність сприйняття впливу | середня | слабка | слабка | висока |

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти, який прагне до розвитку освітньої установи, має компетентнісно формувати структуру персоналу. Кожна освітня установа має свою організаційну структуру, тобто склад працівників, їх підпорядкованість та взаємозалежність ланок управління. Під рівнем управління розуміємо окрему частину організаційної системи управління, що має свій поділ на апарат управління та структурні підрозділи освітньої установи. Під апаратом управління розуміємо колектив педагогічних та інших працівників закладу загальної середньої освіти, що входять до системи управління, що наділений функціями координації діяльності підрозділів. Під структурним підрозділом закладу загальної середньої освіти розуміємо самостійну ланку управління, наділену функціями виконання чітко визначених завдань.

Оскільки розвиток інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти безпосередньо пов’язуємо з кадровим менеджментом, керівник освітньої установи має впроваджувати та використовувати кадрові стратегії, що поділяють на два види – концентрована кадрова стратегія та диверсифікована кадрова стратегія. Концентрована кадрова стратегія розглядається у вузькому значенні та охоплює колектив закладу загальної середньої освіти. на відміну від концентрованої, диверсифікована кадрова стратегія охоплює весь ринок праці.

Надзвичайно важливим в управлінській діяльності є також те, що менеджер має реалізовувати кадрову політику. В даному випадку кадрова політика є похідним складником кадрової стратегії. Основним завданням кадрової політики є те, що функції керівника закладу загальної середньої освіти спрямовуються на роботу з персоналом, що відбувається у відповідності до Концепції розвитку освітньої установи. Мета кадрової політики полягає в тому, що менеджер має забезпечити оптимальний баланс вивільнення та збереження педагогічних та інших працівників освітньої установи з м етою забезпечення ефективної реалізації завдань і цілей освітньої установи. Звісно, будь-яка кадрова політика має реалізовуватись із дотриманням чинного законодавства, у тому числі трудового. Тобто керівник закладу загальної середньої освіти усі кадрові перетворення має здійснювати з дотриманням норм Кодексу законів про працю України.

Кожен керівник закладу загальної середньої освіти має враховувати типи кадрової політики:

* пасивна кадрова політика (менеджер освітньої установи не дбає про розвиток закладу, а тому не має чіткої програми дій (бездіяльності), а тому кадрова політика зводиться до ліквідації, занедбання; менеджер не прогнозує кадрові потреби, уникає перетворень та пасивно оцінює роботу своїх підлеглих працівників);
* реактивна кадрова політика (в даному випадку менеджер освіти займає активну позицію, він постійно здійснює моніторинг проблемних ситуацій, активно реагує на зміни, перетворення, оперативно вживає необхідні для освітньої установи заходи впливу на колектив чи окремих працівників; менеджер та група заступників активно використовують у практиці своєї роботи засоби діагностики, що дозволяє розвивати освітній заклад в цілому);
* превентивна кадрова політика (менеджер освіти виконує управлінські повноваження не спонтанно, він має обґрунтовані прогнози розвитку тієї чи іншої ситуації; менеджер та його заступники володіють на високому рівні методами прогнозування кадрової ситуації, що має місце в конкретній ситуації та в конкретний проміжок часу);
* активна кадрова політика (кадрова політика в освітній установі є не короткочасною, а розрахована на середньостроковий або довгостроковий періоди; менеджер володіє ситуацією та володіє засобами впливу на ситуацію, що має місце або буде мати місце в перспективі).

Залежно від ситуації та потреб закладу загальної середньої освіти, з метою розвитку інтелектуального капіталу своєї освітньої установи, менеджер може застосовувати при роботі з підлеглими елементи відритої або закритої кадрової політики. Вважаємо, що при використанні закритої кадрової політики у менеджера освіти з’являються менші шанси на тримання інноваційного поштовху, тоді як відкрита кадрова політика сприяє збільшенню передумов для отримання суттєвого інноваційного внеску.

Задля розвитку та збереження інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти керівник має враховувати складники формування кадрової політики в освітній установі. Першим складником є нормування, тобто узгодження меди і завдань закладу освіти з принципами роботи з підлеглими працівниками на основі розробленої стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти в цілому. Тобто керівник закладу освіти має висунути в колективі конкретні вимоги до професійної придатності педагогічних працівників та сформувати образ «ідеального» співробітника. Сформований образ не повинен мати сталі характеристики. Він повинен знаходитись у постійному розвитку відповідно до вимог і потреб освітньої установи.

Наступним складником формування кадрової політики є процес програмування, що передбачає створення відповідних програм розвитку педагогічних кадрів на теперішній час і у перспективі.

Останнім складником є моніторинг кадрової ситуації, що передбачає створення системи діагностики та прогнозування кадрових ситуацій в закладі загальної середньої освіти. в даній ситуації важливим є визначення показників стану кадрового потенціалу педагогічних працівників, а також наявність механізму реагування на ту чи іншу ситуацію.

Надзвичайно важливим в роботі менеджера освіти є те, чи він використовує кадрове планування, що характеризується поточною або довгостроковою потребами. Поточна потреба буде мати місце в тому випадку, коли заклад загальної середньої освіти потребує у фахівцях в конкретний проміжок чау, причинами цього може бути звільнення, переведення, хвороба тощо педагогічних та інших працівників. Довгострокова потреба охоплює певні майбутні періоди та пов’язана з впровадженням стратегії розвитку освітньої установи.

Планування має свої етапи реалізації: інформаційний (аналіз інформації, що стосується кадрового персоналу на даний час та проєктування можливих напрямів розвитку), створення проєкту плану (створення відповідного проєкту згідно аналітичних даних, у разі необхідності – побудова альтернативних проєктів), вибір плану (опрацювання усіх запропонованих планів та обрання більш раціонального та доцільного у конкретній ситуації), визначення витрат (створення фінансового розрахунку тих витрат, які стосуються утримання кадрового персоналу в майбутньому), контроль (реалізація функцій контролю щодо виконання кадрових рішень, здійснення порівняння показників, корегування змісту плану чи проєкту).

Таким чином розвиток інтелектуального капіталу освітньої установи не можна розглядати у вузькому трактуванні. Це довготривалий процес, який потребує інноваційних і стратегічних змін.

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1 Створення якісного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти**

Досліджуючи проблему управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти, ми дійшли до висновку, що вказаний напрям роботи стосується не тільки підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, а й створення відповідних умов для учасників освітнього процесу. Сучасні вимоги до організації освітнього процесу стосуються усіх напрямів функціонування закладу загальної середньої освіти. інформатизація суспільства, прагнення до Європейських стандартів змішують керівників закладів загальної середньої освіти знаходитись у постійному русі, тобто використовувати інноваційні технології та методи роботи з підлеглими, покращувати матеріально-технічну базу освітньої установи, створювати комунікаційно якісне освітнє середовище, забезпечувати викладання навчання дисциплін на високому професійному рівні. Тому під створенням якісного освітнього середовища розуміємо цілеспрямовану, системну, комплексну роботу учасників освітнього процесу, що стосується функціонування усіх напрямів закладу загальної середньої освіти. Процеси створення якісного освітнього середовища мають бути контрольованими. Суб’єктами реалізації функцій контролю може бути не тільки керівник освітньої установи, а й інші педагогічні працівники (обслуговуючий персонал) залежно від напряму роботи, виконуваних зобов’язань, функціональних обов’язків.

На думку Н. Бацули та Г. Кравченко під освітнім середовищем необхідно розуміти сукупність елементів, що мають тісний, стійкий зв’язок, що реалізовуються через взаємодію суб’єктів освітнього процесу з метою досягнення результативності у забезпеченні якості навчання, виховання, а також розвитку кожної особистості, її індивідуальності. Тобто освітнє середовище необхідно розглядати як соціально-педагогічну керовану систему, що спрямовується на розвиток особистості не тільки педагогічного працівника, а й учня. Повністю поділяємо позицію авторів стосовно того, що «розвиток професійної особистості та освітнє середовище є взаємообумовленим процесом» [4].

Напрями формування сучасного освітнього середовища запропоновано учасниками міжвузівської науково-практичної конференції «Формування сучасного освітнього середовища: теорія і практика» [27]: вплив інформаційного освітнього середовища на підготовку кваліфікованих фахівців (А. Заболотна, Н. Ільченко); вплив освітнього середовища на професійний розвиток педагогічних працівників (Л. Навозняк); вплив освітнього середовища на успішність самореалізації здобувачів освіти (Л. Остапенко); вплив освітнього середовища на формування навчальної мотивації (К. Павлова, Л. Пономарьова); вплив проєктних технологій на розвиток освітнього середовища (В. Перит); застосування особистісно-орієнтованого навчання (Н. Рибка); освітнє середовище як фактор розвитку особистості педагогічного працівника та здобувача освіти (К. Філіпшук); вплив морально-етичного середовища на розвиток особистості (Г. Фреяк); роль просторово-предметної організації освітнього середовища на підготовку здобувачів освіти (В. Вдович, М. Поцелуйко); застосування комунікативно-діяльнісного підходу до підготовки здобувачів освіти (Н. Заіченко); формування сучасного освітнього середовища на засадах інтегрованого підходу до навчання (Н. Іщук); використання компетентнісного підходу у процесі підготовки здобувачів освіти (Л. Куденчук); залучення роботодавців до підготовки здобувачів освіти (Н. Русіна, М. Лютко, М. Дерманчук); модернізація освітнього середовища (Т. Семененко); інноваційні технології модернізації освітнього середовища (В. Гапонова); співпраця представників бізнесу та закладів освіти (С. Іванова); роль електронних засобів в модернізації освітнього середовища (Ю. Цикалюк).

Створення якісного освітнього середовища зумовлює взаємну відповідальність учасників освітнього процесу. Тому цей процес відбувається системно у вигляді встановленого закладом загальної середньої освіти алгоритму. С. Фокша у своєму дослідженні пропонує керівникам закладів загальної середньої освіти у практиці управлінської діяльності використовувати наступний алгоритм дій [56]:

* моніторинг (опрацювання відповідної документації; вивчення запитів батьків або осіб, що їх замінюють; проведення експертної оцінки; реалізація самооцінки діяльності; реалізація SWOT-аналізу);
* проєктування (створення моделі освітнього середовища або моделі розвитку освітнього середовища; узгодження змісту або наповнення запропонованої моделі з учасниками освітнього процесу; створення для цього відповідних нормативів закладу загальної середньої освіти);
* розбудова (вдосконалення внутрішньої бази нормативної бази закладу загальної середньої освіти та прийняття нових правил або норм; створення відповідних умов для налагодження інформаційних каналів зв’язку та комунікації);
* покращення (рефлексія; реалізація самооцінки в якості менеджера освіти та в якості результативності роботи педагогічних працівників; налагодження комунікації, зворотного зв’язку з батьками учнів; внесення коректив до локальних документів закладу загальної середньої освіти; внесення коректив до планів роботи освітньої установи).

Кожне освітнє середовище має свої складники. Так, складники безпечного освітнього середовища було запропоновано С. Фокшою, до яких науковцем віднесено фізичну безпеку (пожежна безпека, будівельна безпека; санітарні умови; здорове харчування); екологічну безпеку (захищеність він негативного впливу екологічних чинників природного та техногенного походження); психологічну безпеку (створення умов для попередження конфліктних ситуацій між учасниками освітнього процесу на різних рівнях і з різним підпорядкуванням; недопущення надмірної вимогливості до реалізації професійних обов’язків педагогічними працівниками освітньої установи; реалізація контрольних функцій стосовно появи конкуренції між учнями-однолітками; організація адаптації освітнього середовища); інформаційну безпеку (впровадження механізму контролю якості інформаційних потоків; кібербезпека) [56].

За сприяння Українського фонду «Благополуччя дітей» в рамках проєкту «Попередження сексуального насильства та сексуальної експлуатації дітей у країнах Центральної та Східної Європи – комплексний підхід» Т. Цюман та Н. Бойчук створено Кодекс безпечного освітнього середовища. Вважаємо таку практику позитивною, оскільки кожна освітня установа має мати свій Кодекс та дотримуватись його норм. Учасники освітнього процесу мають знати не тільки про його наявність, а й дотримуватись норм цього Кодексу, нести відповідну відповідальність. На думку авторів на безпечне освітнє середовище впливає два складники [58, с. 10-12]:

* якість міжособистісних відносин;
* захищеність в освітньому середовищі;
* комфортність в освітньому середовищі;
* задоволеність освітнім середовищем.

До принципів безпечного освітнього середовища автори відносять наступні принципи: домінування життя людини як головної цінності, регіональної специфіки, комплексності оцінки небезпек, міні-макса, максимальної ефективності [58, с. 12]. На основі вказаних принципів норми Кодексу мають реалізовуватись. Це внутрішній документ освітньої установи, що регулює усі напрями функціонування закладу загальної середньої освіти щодо порушень прав кожної особистості на безпеку. Кожен Кодекс має розроблятись відповідно до потреб суспільства та кожного учасника освітнього процесу.

Створення Кодексу освітнього середовища супроводжується певними діями, тобто:

1. В межах закладу загальної середньої освіти необхідно створити робочу групу, до складу якої входять представники учнівського активу, педагогічні працівники освітньої установи та представники батьківського комітету. Створена робоча група має реалізувати певні дії, як-от: оцінити ризики і безпеки в закладі загальної середньої освіти; розробити відповідні правила; визначити переваги використання правил і відповідних процедур; поєднати норми Кодексу з внутрішніми документами закладу загальної середньої освіти.
2. Проведення робочою групою внутрішнього аудиту освітньої установи, тобто реально оцінити стан існуючої безпеки в межах закладу загальної середньої освіти через аналіз проблем, що мають там місце. В даному випадку робочу групу має очолити один із її представників. Тобто головою робочої групи може бути заступник керівника закладу загальної середньої освіти, соціальний педагог, психолог освітньої установи, голова або активний член батьківського комітету. Внутрішньошкільний аудит проводиться на основі моніторингових досліджень, аналізу скарг і пропозицій від учасників освітнього процесу, анкетування учасників освітнього процесу тощо.
3. Створення Кодексу безпеки освітнього середовища. Структура Кодексу передбачає правила та конкретні дії стосовно захисту учасників освітнього процесу, процедуру проведення необхідних заходів.
4. Призначення особи, яка є відповідальною за реалізацію Кодексу безпеки освітнього середовища. Ця відповідальна особа має виконувати відповідні функції, як-от: приймати повідомлення від учасників освітнього процесу про існуючі ризики та загрози, надавати консультації, повідомляти про випадки насильства тощо.
5. Реалізація Кодексу безпечного освітнього середовища. Робоча група має ознайомити учасників освітнього процесу із змістом Кодексу. Тобто його мають обговорити в колективі, розмістити на сайті освітньої установи, дошці оголошень тощо.

Кодекс безпеки освітнього середовища сприяє розвитку не тільки учнів, їх батьків, а й педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти. Маємо на увазі те, що безпека освітнього середовища впливає на рівень якості забезпечення освітнього процесу, якість реалізації виховної роботи, якість взаємодії учасників освітнього середовища. Вважаємо, що низький рівень якості створення внутрішньої безпеки вплине на небажання підвищувати професійну кваліфікацію педагогічними працівниками та рівень засвоєння знань, умінь, навичок учнями. Тому ознаками безпечного освітнього середовища визнаємо якість міжособистісних відносин між учасниками освітнього процесу, захищеність в закладі загальної середньої освіти, задоволеність освітнім середовищем, комфортність освітнього середовища.

На думку А. Смолюк освітнє середовище, рівень його розвитку має безпосередній вплив на професійний саморозвиток педагогічних працівників освітнього середовища [46]. Під освітнім середовищем автор розуміє систему впливів та умов вдосконалення та формування сучасного вчителя закладу загальної середньої освіти. тому автор звертає увагу на необхідність створення кар’єрного освітнього середовища. Проте, на нашу думку, таке середовище не має реалізовуватись із принципами примусу, а з принципами мотивації, переконання, допомоги тощо.

Оскільки інтелектуальний капітал освітньої установи – це не тільки педагогічні працівники, а й учні, необхідно зазначити про роль та вплив сучасного освітнього середовища на розвиток кожного учня. Цієї думки також дотримується А. Козинська [16]. Автор вважає, що директор закладу загальної середньої освіти у цьому процесі стає головним партнером педагогічних працівників. На якість розвитку учнів закладу загальної середньої освіти впливає створення комфортних умов. Тому директор школи має виступати архітектором, дизайнером у створенні освітнього середовища.

Підтримуємо позицію Л. Омельченко, яка вважає, що освітнє середовище є чинником розвитку стресостійкості кожного учня, студента та педагогічного працівника [34]. Психологічний стан учасників освітнього процесу має вплив на мотивацію учасників освітнього процесу, бажання продовжувати власний саморозвиток, самовдосконалення професійної діяльності тощо.

Під освітнім простором Л. Макар розуміє комплекс чинників та умов, що впливають на рівень освіченості учасників освітнього процесу та які взаємообумовлені та взаємопов’язані між собою. Поняття «освітній простір» та «освітнє середовище», на думку автора пов’язані між собою. Останнє також містить умови, що забезпечують формування учасників освітнього процесу [24, с. 233]. Показниками цілісності освітнього середовища є цілісність буття людини, людства, природи; цілісність людини; цілісність людської життєдіяльності [24, с. 235].

Феномен освітньо-професійного середовища досліджував В. Кравченко Проаналізувавши низку праць, автором було виокремлено складники (компоненти) освітнього середовища, а саме [19]:

* соціально-контактний компонент (взаємини та поведінка учасників освітнього процесу, а також вплив середовища на місце учасника освітнього процесу у колективі закладу загальної середньої освіти);
* інформаційний компонент (внутрішні локальні документи закладу загальної середньої освіти, тобто колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, Кодекс педагогічного працівника, Кодекс безпечного освітнього середовища, традиції освітньої установи тощо);
* соматичний компонент (особливості організму кожного учасника освітнього процесу та його стан);
* предметний компонент (відповідні матеріальні, біологічні, гігієнічні тощо умови);
* суб’єктно-ресурсний компонент (створення умов та реалізація суб’єкт-суб’єктної взаємодії учасників освітнього процесу, а також взаємопов’язана діяльність педагогічних працівників та учнів);
* матеріально-технічний компонент (створення відповідних умов в освітній установі для якісного надання освітніх послуг, а також забезпечення учасників освітнього процесу відповідним обладнанням та пристроями);
* ідейно-технологічний компонент (методи та технології досягнення результатів у навчанні, які є прогнозованими);
* просторово-предметний компонент (відповідне забезпечення проведення навчальних занять з учнями закладу загальної середньої освіти – обладнанням, матеріалами, матеріально-технічними засобами, естетичними засобами);
* соціальний компонент (простір міжособистісної взаємодії учасників освітнього процесу незалежно від віку, посади, підпорядкування, статусу тощо);
* технологічний компонент (оцінювання психологічних та дидактичних підстав встановлення цілей, змісту та методів навчання);
* ціннісно-смисловий компонент (позиція випускників освітньої установи, а також місія і цінності закладу загальної середньої освіти);
* інформаційно-змістовий компонент (освітні програми, документи освітньої установи, за якими відбувається підготовка учнів початкової, основної, старшої школи, а також документи, що регламентують діяльність і поведінку учасників освітнього процесу);
* організаційно-діяльнісний компонент (діяльність учнівського самврядування, стиль спілкування учасників освітнього процесу, методи і способи взаємної діяльності, статусне становище учасників освітнього процесу);
* просторово-предметний компонент (побутові та гігієнічні умови, інфраструктура освітньої установи, його навчально-матеріальна база).

На думку В. Ковальчук творче освітньо-виховне середовище освітньої установи є важливою умовою розвитку та самовдосконалення особистості. Освітньо-виховна система закладу загальної середньої освіти забезпечує реалізацію особистісного підходу до навчання і виховання учнів освітньої установи, уважне ставлення до унікальності та своєрідності кожного учня, організацію життєдіяльності учнів як основи освітнього процесу, стимулювання творчої активності кожного учня, інтеграцію в соціокультурне середовище [15, с. 61].

На особливостях формування освітнього середовища наголошує В. Мелешко, а тому аналізує характеристики та параметри освітнього середовища [28]: широта освітнього середовища (структурно-змістовна характеристика, відповідно до якої можна з’ясувати включення суб’єктів, об’єктів, процесів і явищ в освітнє середовище); інтенсивність освітнього середовища (структурно-динамічна характеристика, відповідно до наявності якої визначається ступінь насиченості освітнього середовища впливами та можливостями); усвідомленість освітнього середовища (відповідно до нього визначається рівень свідомого поглиблення суб’єктів освітнього процесу, учасників освітнього процесу до освітнього середовища); узагальненість освітнього середовища (характеризує рівень координації функціонування або діяльності учасників освітнього процесу); емоційність освітнього середовища (відповідно до нього визначається співвідношення емоційного та раціонального компонентів освітнього середовища); домінантність освітнього середовища (визначає значимість освітнього середовища в системі цінностей учасників освітнього процесу); когерентність (завдяки нього визначається рівень впливу освітнього середовища та зовнішніх факторів на учасників освітнього процесу); соціальна активність освітнього середовища (він сприяє визначенню рівня соціально орієнтованого творчого потенціалу учасників освітнього середовища та реалізації зв’язків із різними підприємствами, установами, організаціями); мобільність освітнього середовища (характеризує гнучкість освітнього середовища, його здатність перетворення, переорієнтації відповідно до Європейських, національних перетворень на шляху до вдосконалення); стійкість освітнього середовища (характеризує ступінь стабільності освітнього середовища закладу загальної середньої освіти). Нам імпонує представлені автором показники, оскільки вони стосуються усіх напрямів функціонування освітньої установи. У тому випадку, коли директор закладу загальної середньої освіти буде враховувати їх у реалізації управлінських функцій, якість організації освітнього процесу буде на належному рівні, а само освітня установа буде перебувати у постійному розвитку. Разом із цим необхідно зазначити, що якість розвитку освітнього середовища впливає на якість не тільки організації освітнього процесу, якість самоорганізації професійної діяльності педагогічних працівників, а й на якість надання освітніх послуг.

Освітнє середовище професійного розвитку педагогічних працівників потребує свого управління. Суб’єктом управління в даному випадку виступає по-перше, керівник закладу загальної середньої освіти. На думку Л. Мартинець таке управління має бути системним. Свої твердження науковець підтверджує створеною та впровадженою моделлю системи управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителя. Розглянемо структурні складники запропонованої моделі та їх наповнення [26, с. 112]:

1. Концептуально-цільовий складник, що містить мету (забезпечення ефективності в управлінні освітнім середовищем професійного розвитку сучасного вчителя закладу загальної середньої освіти); завдання (створення такого освітнього середовища, яке б стимулювало професійний розвиток педагогічних працівників, формування мотивації у педагогічних кадрів до професійного розвитку, стимулювало педагогів до самоаналізу, самооцінки особистісного професійного розвитку); методологічні підходи (системний, діагностичний, особистісно-орієнтований, кваліметричний, компетентнісний, технологічний, діяльнісний, аксіологічний, середовищний, андрологічний, акмеологічний, культурологічний, синергетичний); закономірності управління (вплив зовнішнього та внутрішнього середовища; створення умов зі сторони країни; взаємовизначення керованої та керуючої систем; співвідношення поточних і стратегічних завдань управління; єдність і цілісність умов і мети освітньої установи; реалізація творчого потенціалу педагогічної праці; високий рівень розвитку менеджера та педагогічних працівників освітньої установи; науково обґрунтований план функціонування освітньої установи; зміст діяльності менеджера в управлінському циклі; інформаційність прийняття управлінських рішень; розмаїтність підсистем освітньої установи; цілісність функцій управлінської діяльності; розвиток ціннісних орієнтацій педагогічних кадрів); принципи управлінської діяльності (прогностичності, єдності механізмів управління, взаємовизначення підсистем управління, науковості, цілісності умов, професіоналізму керівника, оптимального співвідношення управлінських впливів, оптимальної структури управління, цілісності функцій управління, відповідності орієнтирів професійного розвитку педагогічних кадрів потребам реалізації завдань національної освіти).
2. Організаційно-управлінський складник, що передбачає наявність суб’єктів управління (менеджер освітньої установи, його заступники, керівники методичних об’єднань, керівники кафедр, вчительський колектив, учнівський колектив); об’єктів управління (таких компонентів освітнього середовища, як управлінський, ресурсний, методичний, результативний); основних функцій управління (аналітична, регулятивно-корекційна, цілепокладання, контролююча, організаційно-координаційна); специфічних функцій управління (професійно-освітня, оцінювально-прогностична, діагностична, прєктувальна, мотиваційна, стимулювальна, методична).
3. Змістово-технологічний складник, що містить організаційно-педагогічні умови управління освітнім середовищем професійного розвитку педагогічних працівників, як-от: допомога менеджерам освіти у професійному розвитку педагогічних кадрів через створення та впровадження програми «Професійний розвиток педагогів», орієнтація колективу педагогічних кадрів на спільну командну роботу з метою досягнення поставленої мети, створення відповідного якісного совітнього середовища, стимулювання інтересів педагогічних працівників до особистісно-професійного зростання, залучення педагогічних працівників до професійного розвитку через неформальну та інформальну освіту. Також змістово-технологічний складник містить технологію управління освітнім середовищем професійного розвитку педагогічних працівників, що передбачає наступні етапи: мотиваційно-ціннісний, професійно-когнітивний, операційно-діяльнісний, рефлексивно-оцінювальний.
4. Оцінювально-результативний складник, що містить рівні (високий, достатній, середній, низький), кваліметричну модель оцінки результатів управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителів (параметри, фактори, критерії).
5. Результат (ефективне управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителя).

Створивши та реалізувавши модель автор статті визначає основні напрями роботи керівника закладу загальної середньої освіти, впровадження яких сприятиме розвитку не тільки освітнього середовища, а й управління освітнім середовищем з метою створення умов для професійного розвитку кожного педагогічного працівника. До таких напрямів Л. Мартинець відносить [26, с. 114]:

* створення соціальних умов для професійного розвитку вчителів;
* створення психолого-педагогічних умов для професійного розвитку вчителів;
* створення матеріальних умов для професійного розвитку вчителів;
* впровадження інновацій у практику функціонування освітньої установи;
* розвиток новаторських процесів в закладі загальної середньої освіти;
* розвиток інтелектуальної діяльності в освітній установі;
* розвиток дослідницьких процесів в закладі загальної середньої освіти;
* створення відповідних організаційно-педагогічних умов для реалізації професійних функцій педагогічними працівниками-новаторами;
* залучення до інноваційного процесу не тільки працівників закладу загальної середньої освіти, а й сторонніх осіб, що виявили бажання вплинути на покращення якості освітнього та іншого процесів в освітній установі;
* стимулювання учасників через матеріальне та моральне заохочення до пошуково-творчої діяльності;
* залучення інвесторів до фінансування інноваційних проєктів в закладі загальної середньої освіти.

Погоджуємось із запропонованими напрями управлінської діяльності та вважаємо, що сучасний керівник освітньої установи має прикладати чимало зусиль для впровадження інноваційних технологій та підходів, створювати для усіх учасників освітнього процесу відповідні умови, що сприяють не тільки розвитку педагогічних кадрів, а й розвитку учнів.

**2.2 Організація роботи з обдарованими учнями закладу загальної середньої освіти**

Робота керівника закладу загальної середньої освіти в контексті управління інтелектуальним капіталом розповсюджується не тільки на педагогічних працівників, а й на учнів. Учні є суб’єктами освітнього процесу, а тому педагогічні працівники зобов’язані формувати в них відповідні компетентності, моральні принципи, світобачення, світосприйняття, комунікативні якості тощо. У професійній діяльності педагогічний колектив має сформувати відповідну систему роботи з обдарованими учнями, тобто інтелектуально розвинутими діти, а також такими, що прагнуть до високого рівня засвоєння знань, умінь, навичок. Обдаровані учні – це ті учні, які випереджають своїх однолітків, оскільки мають високий рівень інтелектуального і творчого потенціалу, а також проявляють високі здібності у навчанні, а також в різних напрямах самореалізації. На нашу думку обдаровані учні мають мати психолого-педагогічний супровід, що сприятиме усуненню ризиків у формуванні компетентностей, їх розвитку та самореалізації.

Практикуючі педагоги та психологи визначають наступні типи обдарованості:

До першого типу належить інтелектуальний тип обдарованості учнів закладу загальної середньої освіти. До нього відносяться кмітливі, розумні учні, які мають глибокі знання, вміють аналізувати та висловлювати власну позицію чи думку, критично мислять, іноді схильні до філософського розуміння та осмислення інформації. Такі учні з легкістю засвоюють навчальний матеріал, комунікують з педагогічними працівниками. Існує два підтипи інтелектуальної обдарованості, як-от: учні, що мають загальні розумові здібності та учні, що мають здібності, які проявляються у певній галузі. Проте для кожного підтипу обдарованості притаманна пізнавальна потреба, яка є характеристикою обдарованих учнів. Інтелектуально розвинутий учень не обов’язково є відмінником. Такі учні можуть безвідповідально ставитись до навчання, а тому отримувати низькі оцінки. Рівень вихованості також не є показником інтелектуального розвитку та віднесення учня до того чи іншого підтипу інтелектуальності.

Наступним типом обдарованості є академічний тип. До цього типу відносяться учні, що мають особливі здібності до навчання. В низ розвинута пам'ять, мислення, увага, мотивація до навчання. До підтипів академічного типу належать учні, що легко засвоюють усі навчальні дисципліни та учні, які себе проявляють в одній або декількох галузях. Відмінність інтелектуального та академічного типу проявляється в особливій розумовій самостійності учнів, підвищеній критичності мислення.

Також виокремлюють художній тип обдарованості. До нього відносяться ті учні, які мають високі досягнення у мистецтві, а саме в музиці, образотворчому мистецтві, сценічній діяльності, хореографії тощо.

Наступним є креативний тип обдарованості. Його головною особливістю є нестандартність мислення. Вона має прояви у підвищеній незалежності у своїх судженнях, характеристиці якого явища чи події, зневазі до умовностей тощо. Не різко з таким типом учнів у педагогічних працівників виникають проблеми, оскільки учні креативного типу висловлюють свою думку, яка нерідко не співпадає з думкою вчителя. Такому типу обдарованості в більшості випадків притаманна знижена мотивація до засвоєння навчального матеріалу. Таких учнів дуже важко виявити. При роботі з ними необхідно створювати відповідні умови та надавати для виконання індивідуальні завдання, наприклад нестандартні теми творів, дослідницькі прєкти тощо.

Виокремлюють ще лідерську обдарованість. Вона характеризується комунікаційними здібностями. Учні, що належать до такого типу, можуть одразу налагодити мовний, психологічний контакт, в них добре розвинута інтуїція, розуміння потреб однолітків, здатність до співпереживання, підтримки. Дуже часто у такого типу учнів спостерігається наявність почуття гумору, у них досить високий рівень інтелекту. Розділяють емоційних лідерів (тобто тих, хто здатний надавати допомогу, пораду тощо) та лідерів дії ( тобто таких, які можуть і вміють самостійно приймати рішення, вести за собою). У тому випадку, коли лідерські якості є яскраво вираженими, шкільна мотивація не на високому рівні.

Останнім типом є психомоторна або спортивна обдарованість учнів. До цього типу належать учні, які в більшості випадків, не характеризуються високим рівнем інтелекту. Оскільки вони залужені до спорту та мотивовані на досягнення в ньому відповідного результату, такі учні мають низький рівень мотивації до навчання.

Представлена нами типологія обдарованості вказує на те, що управлінська діяльність з управління інтелектуальним капіталом має охоплювати усі сфери, напрями роботи з учнями закладу загальної середньої освіти.

На наш погляд управлінська діяльність менеджера має мати свій прояв у вигляді створення та впровадження відповідної системи роботи з такими учнями. В даному контексті керівник закладу загальної середньої освіти має забезпечити умови для самореалізації учнів в різних напрямах їх діяльності, відповідно до нахилів дітей, їх здібностей, потреб, творчого мислення, вміння самореалізовуватись і самовдосконалюватись. Також менеджер має організувати психолого-педагогічний супровід кожного обдарованого учня. Надзвичайно важливим є те, що педагогічні працівники мають створювати та апробувати нові (інноваційні) передові технології роботи з такою категорією учнів.

Робота в закладі загальної середньої освіти з обдарованими учнями має відповідати наступним принципам:

* розвиток системного наукового, творчого мислення;
* організація освітнього процесу на основі індивідуальних здібностей та інтересів;
* створення умов з побудови взаємовідносин на основі творчого співробітництва;
* використання гуманістичного підходу до освітнього процесу;
* створення індивідуальної траєкторії розвитку кожної обдарованої дитини;
* підбір і використання відповідних форм роботи з кожним учнем, методів освітньої діяльності;
* впровадження у роботі з учнями передового педагогічного досвіду;
* активізація роботи педагогічних працівників.

Надзвичайно важливим в управлінській і педагогічній діяльності є процеси виявлення обдарованих дітей. Керівник закладу загальної середньої освіти з метою проведення моніторингу з визначення обдарованих учнів має залучати наступні категорії суб’єктів освітнього процесу: педагогічні працівники, батьки та психолог освітньої установи. Педагогічні працівники мають моніторити обдарованість через спостереження в освітній діяльності, у науково-дослідній роботі, при організації та проведенні виховних заходів, у системі міжособистісної взаємодії. Батьки або особи, що їх замінюють мають виявляти обдарованість своєї дитини через індивідуальну взаємодію, бажання дитини до осягнення чогось у певній сфері. Шкільний психолог має побудувати систему роботу через використання методів тестування, дослідження емоційної і вольової сфери, виявлення інтелектуальних і творчих здібностей в учнів.

Етапи роботи з обдарованими учнями можна розподілити на три періоди:

1. Діагностичний або підготовчий етап, під час якого відбувається діагностика і виявлення обдарованих учнів трьома категоріями учасників освітнього процесу (вчитель, психолог, батьки або особи, що їх замінюють), аналіз результатів діагностування, створення на цій основі діагностичних карт, створенні відповідних робочих документів тощо).
2. Практичний або основний етап, під час якого педагогічні працівники створюють відповідні умови для обдарованих учнів, залучають їх до певних процесів, стимулюють учнів до то чи іншого виду діяльності.
3. Узагальнюючий або підсумковий етап, під час якого відбувається аналіз даних та їх корекція відповідно до психолого-педагогічних вимог організації процесу взаємодії з обдарованими учнями.

При роботі з обдарованими учнями педагогічні працівники мають використовувати різні інноваційні форми роботи або такі, що спрямовують підготовку учнів на активність, розвиток мислення тощо. До таких форм роботи можна віднести конкурсні програми, тематичні години, ділові ігри, дослідницьку діяльність, турніри, КВК, конкурси творчих робіт, змагання, індивідуальну роботу, диференційовану роботу, дебати тощо.

Управління діяльністю керівником закладу загальної середньої освіти щодо роботи з обдарованими учнями потребує розробки та впровадження відповідної Програми, що базується на основних напрямах реалізації завдань щодо розвитку обдарованості, а саме: вдосконалення системи моніторингу щодо відбору обдарованих учнів; запровадження системи роботи з обдарованими учнями, залучення інвесторів і сторонніх осіб з питань розвитку обдарованості в освітній установі; систематизація зусиль учасників освітнього процесу; залучення обдарованих дітей до різних форм співпраці; створення відповідних умов для взаємодії обдарованих учнів з іншими закладами освіти; створення системи стимулювання обдарованих учнів.

До основних напрямів роботи з обдарованими учнями учителів закладу загальної середньої освіти відносимо індивідуальну роботу з учнями під час навчальних занять; залучення учнів до гурткової роботи; корекцію психолого-педагогічної підтримки обдарованих учнів; організацію та проведення різноманітних свят, залучення до їх проведення обдарованих учнів; організацію співпраці обдарованих учнів з іншими освітніми установами.

Оскільки така робота є сплановано, керівник закладу загальної середньої освіти має аналізувати її результати. Тому очікуваними результатами можуть бути: запровадження дієвої системи роботи з обдарованими учнями із залученням відповідальних осіб; підвищення фахового рівня педагогічних та інших працівників закладу загальної середньої освіти; розвиток та вдосконалення обдарованості кожного учня; створення умов для обдарованих учнів з поглибленого вивчення певних навчальних дисциплін (видів діяльності); підвищення результативності в олімпіадах та змаганнях; підвищення якості викладання навчальних дисциплін; підвищення якості сформованості предметних компетентностей учнів.

В організації роботи з обдарованими учнями керівник закладу освіти та педагогічні працівники мають враховувати, що обдарованість може бути благополучною та проблемною. У другому варіанті вчитель має залучати до роботи з обдарованими учнями шкільного психолога, що має проводити різні форми організації роботи з підвищення мотивації до самореалізації.

Враховуючи зазначене вище, керівник закладу загальної середньої освіти в управлінні роботою з обдарованими учнями має чітко визначити функціональні обов’язки відповідних посадових осіб:

* Функції менеджера освіти – керівництво створеною та впровадженою програмою розвитку обдарованості учнів закладу загальної середньої освіти; створення умов для реалізації програми; організація роботи причетних до реалізації програми учасників освітнього процесу; реалізація функцію контролю за усіма процесами; створення фонду заохочення (стимулювання) не тільки учнів, а педагогічних працівників; участь у моніторингу щодо впровадженої системи роботи з обдарованими учнями; залучення спонсорських коштів.
* Функції заступника керівника закладу освіти – планування роботи з обдарованими учнями із залученням педагогічних працівників та психолога відповідно до створеної Програми; у разі необхідності корегування розкладу з метою впровадження Програми; оформлення відповідної документації; створення індивідуальних освітніх програм; створення відповідних виховних програм; організація відповідних заходів для роботи з педагогічними кадрами; координація діяльності учасників розвивального процесу; створення банку даних обдарованих учнів; створення умов для впровадження моніторингу справ при роботі з обдарованими учнями; підготовка звіту на основі аналітичних даних; узагальнення результатів реалізації Програми.
* Функції робочої групи – підбір матеріалів для діагностування; збір та систематизація матеріалу; підготовка методичних рекомендацій; встановлення критеріїв ефективності впровадження Програми; проведення моніторингу; підготовка звітної документації.
* Функції керівників шкільних методичних об’єднань – створення методичних рекомендацій; корегування тематичних планів роботи; підбір необхідних для роботи з обдарованими учнями завдань; узагальнення та систематизація результатів роботи з обдарованими учнями щодо науково-дослідної діяльності; планування олімпіад, конкурсів тощо; проведення цих заходів; оформлення відповідних звітних матеріалів та їх розміщення на сайті закладу загальної середньої освіти.
* Функції вчителів – виявлення обдарованих учнів; корегування власних тематичних планів; керівництво підготовкою творчих звітів; корегування програм; вдосконалення документації щодо роботи з обдарованими учнями; здійснення педагогічного супроводу обдарованих дітей; моніторинг результатів роботи; ведення маршрутної карти; підготовка учнів до участі в різних заходах; узагальнення власного досвіду; оформлення власного досвіду; створення картотеки; консультування батьків.
* Функції класних керівників – виявлення обдарованих учнів; оформлення документації по видам обдарованості; планування виховних заходів; підготовка звітної документації; взаємодія з батьками.
* Функції керівників гуртків – здійснення педагогічного супроводу обдарованих учнів; консультування батьків; підготовка та надання відповідних матеріалів класним керівникам, вчителям, вихователям групи продовженого дня; підготовка звіту.
* Функції психолога – планування роботи з обдарованими учнями; моніторинг; тестування; проведення індивідуальних та групових зустрічей (бесід); узагальнення отриманої інформації; повідомлення батьків, учителів про сформований банк обдарованих учнів.

Таким чином керівник закладу освіти має залучати відповідальних і компетентних осіб до роботи з обдарованими учнями, організовувати та контролювати його виконання.

**2.3 Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти**

Управлінська діяльність менеджера освіти пов’язана з удосконаленням фахової професійності педагогічних працівників. Оскільки педагогічні працівники належать до інтелектуального капіталу освітньої установи, керівник закладу загальної середньої освіти має організувати роботу з їх підвищення кваліфікації. Управлінські дії керівника мають відповідати Типовій програмі підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий державний стандарт базової середньої освіти [52]. Тобто в закладі освіти має бути організованою системна робота з педагогічними кадрами з удосконалення набутих раніше компетентностей. Так, відповідно до вимог Типової програми менеджер має впровадити систему розвитку загальних компетентностей відповідно до виконуваних функцій (громадянської, соціальної, культурної, лідерської, підприємницької) та професійних компетентностей (мовно-комунікативної, предметно-методичної, інформаційно-цифрової, психологічної, емоційно-етичної, педагогічного партнерства, інклюзивної, здоров’язбережувальної, проєктувальної, прогностичної, організаційної, оцінювально-аналітичної, інноваційної, компетентності впродовж життя, рефлексивної) [52].

На думку педагогів-практиків фахова компетентність працівників має розвиватись у наступних напрямах [40]: індивідуальна освітня траєкторія професійного розвитку педагогічних працівників у системі неперервної освіти; реалізація функціональних зобов’язань під час дистанційного навчання; професійно-методична компетентність; розвиток фахової компетентності в контексті вимог Нової української школи; соціокультурна компетентність; полікультурна компетентність в контексті сучасного освітнього простору; екологічна компетентність через інноваційні засоби стем-проєкту; комунікативна компетентність; використання інтернету в Новій українській школі; природнича компетентність; вдосконалення інформаційного середовища освітньої установи; мовленнєвий етикет педагрогічного працівника; методична компетентність; інноваційні педагогічні технології як засіб розвитку творчого потенціалу сучасного вчителя закладу загальної середньої освіти; професійна компетентність; іншомовна компетентність; ініціативність педагогічних працівників тощо.

Про важливість управління професійним розвитком педагогічних працівників зазначає Л. Мартинець, яка представила моделі такого розвитку що складається з наступних складників за:

* Б. Гершунським – спеціаліст (вчитель, що володіє сучасними освітніми технологіями та знанням основних тенденцій сучасного освітнього процесу); особистість (громадянськість, комунікабельність, мобільність, медіаосвітність, коадаптаційна майстерність, здатність до самоактуалізації); дослідник (апробація інноваційних технологій в освітньому процесі, педагогічний експеримент, моніторинг результативності) [26, с. 6].
* О. Желновою (особистісні якості, спеціальні знання та уміння, дослідницькі уміння, уміння професійної взаємодії) [26, с. 6].
* І. Нікішиною (педагогічна вмілість, педагогічна майстерність, готовність до інновацій, педагогічна творчість, готовність до створення авторської технології, наявність індивідуального (авторського) стилю педагогічної діяльності, готовність до вдосконалення і розробки освітніх програм, готовність до створення індивідуальної методичної системи, готовність до створення авторської педагогічної системи) [26, с. 9-10].

Для нашого дослідження є важливою представлена автором модель управління розвитком професійної компетентності педагогічного колективу, що передбачає наявність чотирьох складників [26, с. 10]: зміст управління (управління процесом формування нових професійних компетентностей); структура управління (педагогічна рада, науково-методична рада, психологічна служба, самоуправління); напрями управлінської діяльності (організаційно-методичний, інформаційно-діагностичний тощо); прогнозований результат (педагог-професіонал нового типу).

Система професійного розвитку вчителя має реалізовуватись на наступних управлінських функціях: контролюючій, цілепокладання, професійно-освітній, діагностичній, мотиваційній, оцінювально-прогностичній, аналітичній, організаційно-координаційній, регулятивно-корекційній тощо. Звичайно список вказаний функцій не обмежується зазначеними, оскільки управлінська діяльність менеджера освіти має охопити усі сфери діяльності учасників освітнього процесу. Разом із цим необхідно підкреслити те, що професійний розвиток вчителя реалізовується через управлінський супровід за допомогою двох основних важелів – підтримку та контроль. Функції тісно пов’язані з принципами управління, до яких відносимо: контроль, системний аналіз, демократизму, гнучкості, цілісності, адаптивності, багатовекторності, рівності, співробітництва, адаптивності, взаємодії, взаємодопомоги, аналізу, моніторингу, підтримки тощо.

Дбаючи про професійний розвиток педагогічних працівників, менеджер освіти має створити цільову програму «Професійний розвиток педагогів», яка може містити наступні розділи:

Розділ 1. Організаційне забезпечення програми розвитку (проведення експертизи внутрішніх документів освітньої установи, організація функціонування творчих колективів на основі визначеної Концепції освітньої установи; модернізація навчального плану згідно завдань і напрямів розвитку закладу загальної середньої освіти; укладення відповідних угод з іншими освітніми установами; створення умов для проведення психологічного та педагогічного консультування педагогічних кадрів; створення картотеки; проведення нарад, засідань методичних об’єднань, педагогічних рад тощо).

Розділ 2. Нормативно-правове забезпечення Програми розвитку (видання відповідних розпоряджень та наказів; створення нових локальних документів, що сприяють реалізації Програми розвитку).

Розділ 3. Науково-методичне забезпечення Програми розвитку (проведення тематичних практичних семінарів із залучення педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти, представників інших освітніх установ).

Розділ 4. Матеріально-технічне забезпечення Програми розвитку (вдосконалення системи технічного забезпечення реалізації Програми розвитку педагогів, тобто облаштування класів і кабінетів комп’ютерами та комп’ютерними програмами; створення медіа-класів тощо).

Цілі професійного розвитку педагогічних працівників можна поділити на дві категорії:

* Забезпечення безперервного професійного розвитку через професійний управлінський і методичний супровід (створення умов для забезпечення наступності; реалізація науково-дослідної діяльності; засвоєння та впровадження інноваційних стратегічних форм роботи).
* Модернізація освітнього простору (конструювання педагогічних ситуацій, що спрямовуються на розвиток творчого мислення педагогічних працівників та їх комунікативних здібностей; сприяння самореалізації педагогічних кадрів; створення розгалуженої системи стимулювання педагогічних кадрів до якісного виконання професійних зобов’язань та постійного професійного розвитку й вдосконаленню).

Проведений нами аналіз літературних джерел довів необхідність створення системи професійного розвитку педагогічних працівників. Звичайно, ця система має реалізовуватись через реалізацію керівником функції управління. У своєму дослідженні І. Проценко наголошує на необхідності впровадження моделі управління формуванням професійної компетентності вчителів Нової української школи [38]. На думку автора створена модель дає можливість підвищити мотивацію педагогічних працівників до розвитку особистісного професіоналізму, професійної самооцінки, емоційних станів, саморегуляції тощо.

У своїй статті Н. Сергієнко зазначає, що в управлінні розвитком педагогічних працівників важливе місце займають організаційно-методичні умови, які має впровадити менеджер освіти. Визначені організаційно-методичні умови автор трактує з позиції процесного підходу, а саме через аспектний підхід (врахування практичних ситуацій); ситуаційний підхід (використання ефективних методів залежно від ситуацій); синергетичний підхід (надання можливостей для самостійного професійного розвитку); системний підхід (забезпечення єдності мети, завдань, змісту, форм, методів, етапів, підходів тощо) [42].

Нам імпонує науковий підхід Ю. Ямпіль, який професійний розвиток педагогічних працівників розглядає в контексті основної мети менеджменту якості освітньої установи. Повністю погоджуємось із цією думкою, оскільки вважаємо, що якість менеджменту має безпосередню залежність від якості надання освітніх послуг і навпаки. Тобто цей процес взаємообумовлений та взаємопов’язаний. Науковцем виокремлено специфічні напрями управління розвитком педагогічних кадрів у професійній сфері, а саме [62, с. 232]:

* залучення, підбір, відбір оформлення відповідної документації з прийняття на роботу згідно здобутої спеціальності, кваліфікації, сформованих компетентностей;
* анкетування педагогічних працівників, яких було прийнять на роботу (молодих спеціалістів) з метою оцінювання соціального та психологічного клімату, створення пропозицій, які спрямовуються на оптимізацію організаційної культури в середині освітньої установи;
* проведення атестації педагогічних кадрів з метою визначення ступені відповідності педагогічних та особистісних характеристик, а також компетентностей, інтенсивності навантаження на вчителя, створення індивідуального плану роботи;
* створення резерву педагогічних працівників у відповідності до розподілу за видами діяльності та завантаженості;
* проведення моніторингу психологічної відповідності займаній посаді;
* створення плану розвитку педагогічного працівника у відповідності до розробленої моделі внутрішньо-організаційного підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти;
* організація навчання педагогічних працівників.

На думку Т. Тищенко та О. Гречанюк керівник закладу загальної середньої освіти має впроваджувати систему управління розвитком педагогічної культури педагогічних працівників, а саме класних керівників. З цією метою, на думку авторів, є створення комплексно-цільової програми, що спрямовуються на управління розвитком. Під педагогічною культурою автори розуміють професійну культуру. Передумовою створення комплексно-цільової програми має бути проведення аналізу стану управління розвитком педагогічної культури педагогів через дослідження якості управлінської діяльності, професійно-особистісних якостей класних керівників, стану професійної підготовки педагогічних працівників, практичних умінь класних керівників, стану організації методичної роботи з класними керівниками, взаємодію здобувачів освіти та класних керівників у навчально-пізнавальній діяльності [53, с. 67].

Проблему управління розвитком професійного закладу освіти комплексно досліджували Л. Сергеєва, Т. Лукіна, Ю. Красильник, О. Пащенко, Т. Стойчик, В. Купрієвич. Науковці вважають, що результативності в управлінні освітньою установи можна досягнути завдяки впровадженню праксеологічного підходу до забезпечення функціонування відкритого освітнього середовища, управління якістю освіти та освітньої діяльності, освітнього брендингу як механізму управління організаційними освітніми змінами, освітньої логістики в управлінні розвитком освітньої установи, механізмів управління конкурентоспоможністю закладу освіти, позитивного іміджу закладу освіти, інклюзивних підходів до навчання [41]. Автори також наголошують на необхідності розвитку кадрового потенціалу освітньої установи через підвищення кваліфікації в системі неперервності, забезпечення стажування. Це пов’язано з тим, що результативність розвитку закладу освіти в цілому залежить від рівня професіоналізму педагогічних працівників, які забезпечують реалізацію системи навчання [41, с. 11].

Як зазначає О. Зданевич, управління професійним розвитком педагогічних кадрів є складним динамічним, багатофакторним процесом, що містить суперечності між особистісним (індивідуальним) у педагога [12, с. 21]. Погоджуємось з цією позицією та вважаємо, що система управління розвитком має бути продуманою, спланованою, створеною у відповідності до потреб закладу загальної середньої освіти та кожного педагогічного працівника.

На думку І. Литвин,  В. Басик, Т. Гавриленко, М. Галушко у розвитку педагогічних кадрів надзвичайно важливим є питання вдосконалення професійних компетентностей тих педагогічних кадрів, які безпосередньо працюють із дітьми, що мають особливі освітні потреби [23]. На думку авторів для таких педагогічних працівників мають бути створеними спеціальні умови, що передбачають розвиток не тільки конкретного педагога, а й командної роботи. На рівні керівника закладу загальної середньої освіти також мають реалізовуватись певні завдання, наприклад створення сприятливого психологічного середовища освітньої установи, що відповідає вимогам системності, комфортності, реальності тощо.

Таким чином здійснене нами дослідження показало, що розвиток професіоналізму педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти має бути усестороннім та охоплювати усі види (напрями) діяльності педагогічних працівників.

**ВИСНОВКИ**

Здійснивши аналіз теоретичних засад управління інтелектуальним капіталом закладу освіти, нами визначено основні напрями досліджень: кадрова політика в контексті стратегічного розвитку закладу освіти (О. Дороніна, В. Колпаков, М. Рязанов); кадровий менеджмент та його складники (О. Безпалько, А. Бергер, Т. Березянко, В. Волощук, Г. Воронкова, Ю. Гринюк, Д. Грищенко, О. Драган, А. Зєніна-Біліченко, Л. Мазник, О. Мармаза, М. Михайліченко, Ю. Палеха, Б. Пушкар, З. Пушкар, Я. Рудик, Л. Тертична, О. Соломка, О. Стахів, О. Чигринець, О. Явнюк); кадрова безпека (В. Панченко); розвиток кадрового потенціалу освітньої установи (В. Артюшок, І. Тарасенко); технології підбору персоналу (К. Павленко, Т. Шульгіна); інтелектуалізація соціально‐економічного розвитку України (О. Ольшанська, А. Олешко, З. Шацька); формування та використання інтелектуального капіталу (Н. Гавкалова, О. Грішнова); управління інтелектуальним капіталом (І. Зеліско, О. Кендюхов, О. Комліченко, Н. Ротань, Т. Сич, Е. Скшипек, Т. Терещенко, Н. Цімар); концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу закладу освіти (Є. Чернишова); інновації в системі управління персоналом (Є. Гороховець, О. Крушельницька, Л. Кустріч, Д. Мельничук, Н. Нікітіна, А. Олешко, І. Решетова); фінансове забезпечення інтелектуального капіталу суспільства (М. Андрєєв); оцінювання інтелектуального капіталу закладу освіти (С. Кравченко, О. Корнєва); створення освітнього середовища закладу загальної середньої освіти як засобу управління професійним розвитком учителів (Н. Бацула, А. Козинська, В. Кравченко, Г. Кравченко, Л. Макар, Л. Мартинець, В. Мелешко, Л. Омельченко); управління розвитком професійної компетентності вчителів (В. Басик, Т. Гавриленко, М. Галушко, О. Зданевич, І. Проценко, Н. Сергієнко, А. Синиченко, С. Фокша) тощо.

Під кадровим менеджментом розуміємо сукупність цілеспрямованих дій кадрового персоналу освітньої установи, спрямованих на реалізацію функцій управління через створення та впровадження концепції й стратегії кадрової політики. Метою кадрового менеджменту є створення умов для задоволення потреб закладу освіти в людських ресурсах, а також ефективного управління персоналом освітньої установи. Систему кадрового менеджменту складають: предмет, завдання, зміст кадрового менеджменту; принципи та концепції кадрового менеджменту; технологія кадрового менеджменту; кадрова політика; стратегії; особливості психології управління кадрами; навчання персоналу; ресурсне забезпечення кадрового менеджменту; структуру управління кадрами; розвиток кадрового потенціалу; оцінка персоналу; трудову діяльність персоналу; планування робочого часу; умов праці; мотивація і стимулювання працівників; соціальне партнерство в освітній установі; розміщення і мотивація персоналу; ефективність кадрового менеджменту; кадровий аудит тощо.

До основних напрямів розвитку інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти відносимо управління вхідними кадровими потоками, управління потоками персоналу всередині освітньої установи, управління вихідними кадровими потоками. Цей розвиток відбувається через моделювання освітньої, управлінської, виховної тощо діяльності в межах освітньої установи. Сучасний менеджер має враховувати складники формування кадрової політики в освітній установі: нормування, програмування, моніторинг кадрової ситуації, кадрове планування.

Вважаємо, що систему управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти складають наступні основні складники: створення якісного освітнього середовища, організація роботи з обдарованими учнями, підвищення професійної компетентності педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти.

Під освітнім середовищем необхідно розуміти сукупність елементів, що мають тісний, стійкий зв’язок, що реалізовуються через взаємодію суб’єктів освітнього процесу з метою досягнення результативності у забезпеченні якості навчання, виховання, а також розвитку кожної особистості, її індивідуальності. Під створенням якісного освітнього середовища розуміємо цілеспрямовану, системну, комплексну роботу учасників освітнього процесу, що стосується функціонування усіх напрямів закладу загальної середньої освіти. Керівник закладу загальної середньої освіти при створенні якісного освітнього середовища має використовувати алгоритм дій: моніторинг, проєктування, розбудова, покращення. Менеджер має створити соціальні, психолого-педагогічні, матеріальні умови для педагогічних кадрів; впроваджувати інновації; розвивати новаторські процеси; розвивати інтелектуальну діяльність; розвивати дослідницькі процеси; стимулювати педагогів; залучати інвесторів тощо.

Оскільки до суб’єктів інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти відносяться не тільки педагогічні працівники, а й учні, керівник має створювати умови для обдарованих дітей. Розрізняють наступні типи обдарованості: інтелектуальний, академічний, художній, креативний, лідерський, спортивний. Етапи роботи з обдарованими учнями є типовими: діагностичний, основний та узагальнюючий. Керівник має реалізувати відповідну Програму розвитку, що містить функції самого управлінця, його заступників, робочої групи, керівників шкільних методичних об’єднань, учителів, класних керівників, психолога.

Керівник закладу освіти має постійно працювати над підвищенням фахового професіоналізму педагогічних кадрів. Така робота має бути не тільки спланованою, а й системною. З метою реалізації системи керівник освітньої установи має створити та реалізувати відповідну модель управління розвитком професійної компетентності педагогічного колективу. Також важливим є реалізація цільової програми «Професійний розвиток педагогів», яка виступає мотивуючим та стимулюючим фактором вдосконалення професіоналізму педагогічних кадрів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрєєв М.А. Фінансове забезпечення освіти, науки та розвитку інтелектуального капіталу суспільства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 63-67.
2. Артющок В.С. Розвиток кадрового потенціалу закладу дошкільної освіти. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 36. С. 20-26.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
4. Бацула Н.В., Кравченко Г.Ю. Створення освітнього середовища закладу загальної середньої освіти як засобу управління професійним розвитком учителів початкових класів. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23695/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%204%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%93.%D0%AE..pdf (дата звернення: 05.04.2023).
5. Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2017. Том 16. № 3 (37). С. 175-187.
6. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
7. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
8. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Тов-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
9. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління.* 2019. № 1 (33). С. 15-20.
10. Захарчин Г.М. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2021. Вип. 36. С. 76-80.
11. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Київ, 2015. 280 с.
12. Зданевич О.Г. Управління розвитком професійної компетентності вчителів загальноосвітнього навчального закладу. *Науковий вісник УМО «Педагогіка»*. Випуск 3, 2017. С. 10-22.
13. Інтелектуалізація соціально‐економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення: моногр. / за наук. ред. О.В. Ольшанської, А.А. Олешко, З.Я. Шацької. Київ: КНУТД, 2022. 340 с.
14. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 c.
15. Ковальчук В.А. Творче освітньо-виховне середовище навчального закладу – важлива умова розвитку та самовдосконалення особистості. *Креативна педагогіка.* Житомир, 2017. Вип.12. С. 57-62.
16. Козинська А.В. Роль сучасного освітнього середовища у розвитку творчої особистості дитини. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/7219-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14490-1-10-20190717.pdf (дата звернення: 17.05.2023).
17. Колпаков В.М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. *Теорія і методика управління освітою.* 2010. № 4. С. 3-15.
18. Комліченко О.О., Ротань Н.В. Управління розвитком інтелектуального капіталу в закладах освіти. *Наукові записки малої академії наук України.* 2020. № 3 (19). С. 38-47.
19. Кравченко В.М. Феномен освітньо-професійного середовища в теоретико-педагогічних дослідженнях. URL: http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2012/25/31.pdf (дата звернення: 19.05.2023).
20. Кравченко С.І., Корнєва О.В. Оцінювання інтелектуального капіталу вищих навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3, Т. 1. С. 55-61.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
22. Кустріч Л.О. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава.* 2022. № 4. С. 34-38.
23. Литвин І.М., Басик В.В., Гавриленко Т.Л., Галушко М.І. Розвиток професійних компетентностей педагогічних працівників, які працюють з дітьми з особливими освітніми потребами: навч.-метод. посібник. Черкаси: КНЗ «ЧОІПОПП ЧОР», 2020. 80 с.
24. Макар Л.М. Сутність освітнього середовища в педагогічному процесі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Випуск 30 (83). С. 229-236.
25. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
26. Мартинець Л.А. Система управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова.* 2018. Випуск 63. С. 111-117.
27. Матеріали Міжвузівської науково-практичної конференції *«Формування сучасного освітнього середовища: теорія і практика»*. Зб. наук. пр. / Редкол.: Н.В. Ільченко (голова) та ін. Ірпінь, 2020. 100 с.
28. Мелешко В. Особливості формування навчально-виховного середовища у сільській школі. URL: https://library.udpu.edu.ua/library\_files/psuh\_pedagog\_probl\_silsk\_shkolu/15/visnuk\_10.pdf (дата звернення: 22.05.2023).
29. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
30. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
31. Нікітіна Н., Решетова І. Інноваційні технології освітнього менеджменту. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. № 5 (97). C. 101-113.
32. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності). Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.
33. Олешко А.А., Гороховець Є.В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 16-19.
34. Омельченко Л.М. Освітнє середовище як чинник розвитку стресостійкості особистості. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/uagrwz,+%D0%9E%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE+%D0%9B.%D0%9C..pdf (дата звернення: 17.05.2023).
35. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33.
36. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
37. Панченко В.А. Система управління якістю освіти та кадрова безпека вищого навчального закладу. *Наукові записки.* Серія: педагогічні науки. 2020. Випуск 186. С. 44-49.
38. Проценко І. Структурно-логічна модель управління розвитком професійної компетентності вчителя Нової української школи. URL: https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-1.pdf (дата звернення: 15.07.2023).
39. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
40. Розвиток фахової компетентності педагогів у контексті модернізації змісту освіти: матеріали доповідей (статей, тез) учасників круглого столу онлайн (м. Луцьк, 18 червня 2020 р.) / упоряд. Т.Й. Жалко, О.П. Муляр. Луцьк: Волиньполіграф, 2020. 116 с.
41. Сергеєва Л.М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади: навч. посібн. / За наук. ред. Л.М. Сергеєвої, Т.О. Лукіної. / Л.М. Сергеєва, Т.О. Лукіна, Ю.С. Красильник, О.В. Пащенко, Т.І. Стойчик, В.О. Купрієвич. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 124 с.
42. Сергієнко Н. Організаційно-методичні умови розвитку професійної компетентності вчителів загальноосвітніх навчальних закладів. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/metod\_upr\_osvit/v\_3/33.pdf (дата звернення: 17.07.2023).
43. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки.* № 1 (21). 2016. С. 288-294.
44. Сич Т.В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.
45. Скшипек Е. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у практичній діяльності. *Світ фінансів*. 2007. Випуск 1 (10). С. 186-194.
46. Смолюк А. Вплив освітнього середовища педагогічного коледжу на професійний саморозвиток майбутніх вчителів початкової школи. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/9647/1/10.PDF (дата звернення: 12.05.2023).
47. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
48. Сурмін Ю.П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 38-43.
49. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид-во «ДонНУЕТ», 2021. 282 с.
50. Тарасенко І.М. Інтелектуальний капітал учасників освітнього процесу к умова поліпшення іміджу закладу загальної середньої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти.* 2019. № 65. С. 84-94.
51. Терещенко Т.В., Цімар Н.М. Детермінанти стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу регіону. *Університетські наукові записки.* 2018. № 66. С. 259-271.
52. Типова програма підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий державний стандарт базової середньої освіти: затверджено Наказом міністерства освіти і науки України від 12.10.1022 р. № 904. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/634/7c6/6e6/6347c66e6ee1c741435520.pdf (дата звернення: 01.07.2023).
53. Тищенко Т.І., Гречанюк О.Є. Удосконалення управління розвитком педагогічної культури класного керівника засобами комплексно-цільової програми. *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster*. 26. November, 2021. Wien, Republik Österreich. Р. 64-69.
54. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
55. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. / Л.А. Мартинець. Вінниця: ДонНУ, 2016. 87 с.
56. Фокша С. Освітнє середовище Нової української школи. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/714-84-90.pdf (дата звернення: 05.05.2023).
57. Хаустова Є.Б. Стратегічні альтернативи та концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу закладу вищої освіти. *Економіка і держава.* 2019. № 1. С. 62-67.
58. Цюман Т.П., Бойчук Н.І. Кодекс безпечного освітнього середовища: метод. посіб. / за заг. ред. Цюман Т. П. Київ: Книга, 2018. 56 с.
59. Чернишова Є. Розвиток кадрового потенціалу навчальних закладів системи вищої освіти: зарубіжний досвід. URL: https://library.udpu.edu.ua/library\_files/poriv\_ped\_stydii/2012/2012\_2\_10.pdf (дата звернення: 23.03.2023).
60. Чернишова Є.Р. Окремі аспекти реалізації кадрової політики у контексті стратегії розвитку навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 7. С. 10-28.
61. Чобітко М.Г. Формування людського капіталу засобами освіти. *Проблеми інноваційного розвитку*. № 18. 2020. С. 54-65.
62. Ямполь Ю. Професійний розвиток педагога як основна мета розвитку менеджменту якості закладу освіти. *Людинознавчі студії.* Серія «Педагогіка». 2023. № 16 (48). С. 229-235.

**ДОДАТКИ**

Додаток А

**Концептуальні моделі, покладені в основу системи пошуку обдарованих учнів**

Спираючись на матеріали робіт О. Матюшкіна, виділяємо п’ять основних факторів, що становлять єдину інтегральну структуру обдарованості:

1. Домінуюча роль пізнавальної мотивації.

2. Дослідницька творча активність, яка виявляється у відкритті нового, постановці та розв'язанні проблем.

3. Досягнення оригінальних методів розв'язання проблем.

4. Можливість прогнозувати й передбачати.

5.Здібність до створення ідеальних еталонів, які допомагають формуванню високих естетичних, моральних та інтелектуальних оцінок.

В основу нашого підходу покладено модель творчої обдарованості сучасного американського психолога Дж. Рензуллі, який вважає, що творчу обдарованість визначають три основних компоненти:

а) пізнавальна мотивація;

б) досить високий рівень інтелектуального розвитку;

в) здатність до творчості (креативність).

Принципово важливим є те, що Дж. Рензуллі пропонує вважати обдарованим не тільки того, хто за трьома основними компонентами перевершує однолітків, а й того, хто демонструє високий рівень хоча б за одним з них.

Отже, з'являється можливість значно розширити контингент обдарованих порівняно з тим невеликим відсотком дітей, яких виявляють окремо за допомогою або тестів інтелекту, або тестів креативності, або тестів досягнень. Для розробки системи пошуку обдарованих учнів ми дібрали спеціальний комплекс психодіагностичних методик, що відповідає зазначеній теоретичній моделі.

Основними психодіагностичними методиками роботи з обдарованими учнями є:

**Анкета мотивів навчальної діяльності розроблена в Харківському Науково-методичному педагогічному центрі управління освіти Б. Лашневим**

Анкета дає змогу методом парних виборів вивчити ставлення учня до восьми основних мотивів навчальної діяльності. Анкета складається з 28 пунктів, кожний з яких містить пари тверджень, які відображають зміст двох із восьми мотивів навчальної діяльності. Анкета сконструйована так, щоб можна було співвідносити вісім основних мотивів навчальної діяльності та виявляти мотиви, яким віддають перевагу.

Кожен мотив у анкеті позначений літерою алфавіту:

А — мотив зовнішнього примусу, уникання покарання.

Б — соціально орієнтований мотив обов'язку й відповідальності.

В — пізнавальний мотив.

Г — мотив престижу.

Л — мотив матеріального добробуту.

Е — мотив отримання інформації.

Ж — мотив досягнення успіху.

З — мотив орієнтації на соціально залежну поведінку.

**Опитувальник вивчення рівня пізнавальної активності учнів, розроблений у Харківському науково-методичному педагогічному центрі управління освіти Б.Пашневим**

Опитувальник дає змогу визначити рівень пізнавальної активності учня й порівняти його з нормативними показниками для різних вікових груп. Пізнавальна, розумова активність лежить в основі будь-якої навчальної діяльності школяра на всіх вікових етапах його розвитку. Пізнавальну активність зумовлюють: швидкість психічних процесів; легкість пробудження активності; її напруженість; потреба в розумових зусиллях і враженнях; наполегливість у засвоєнні нового матеріалу.

Опитувальник складається з 52 запитань, з яких 42 запитання спрямовані на вивчення пізнавальної активності, а 10 запитань — на дослідження показника відвертості або соціальної бажаності відповідей. Існують показники норми для 9—17-річних учнів та окремо для хлопчиків і дівчаток.

**Тест «Шкала прогресивних матриць» Дж.Равена**

Тест Равена широко використовують у психологічній практиці для дослідження рівня розвитку загального інтелекту і невербальних здібностей, на яких не впливає культура, у вигляді показника IQ. Тест містить 60 завдань, що складаються з матриць прямокутної форми. Матриці містять у собі різні фігури, а також сукупності фігур, складених так, що вони є логічним цілим, елементи якого розкладені відповідно до певної закономірності та правил. У кожній матриці бракує однієї частини, яку учень має відновити. Тест починається з легших завдань, що поступово ускладнюються. Цим реалізується принцип «прогресивності». Існують показники норми для дітей різного віку . Для обдарованих дітей показник IQ має бути значно вищим від рівня вікової норми.

**Короткий тест творчого мислення П.Торренса.**

Тест призначений для виявлення творчих здібностей 6—18-річних учнів. Креативність (творчі здібності) автор визначав як чутливість до проблем, дефіциту знань, їхньої дисгармонії. Креативність — це природний процес, що породжує потребу позбутися невизначеності або незавершеності. Це дає можливість виявити свої здібності до творчості. Короткий рисунковий варіант складається з 10 незавершених малюнків, які учню пропонують завершити. Головними показниками є обчислювальні коефіцієнти оригінальності та гнучкості мислення. Для обдарованих дітей обидва показники, особливо перший, мають бути значно вищими від вікових норм.

**Опитувальник схильності до творчості Г.Девіса**

Опитувальник призначений для виявлення схильності до творчої поведінки в повсякденному житті. Особистісні ознаки креативності визначають: бажання виділитися, допитливість, самодостатність, почуття гармонії та краси, альтруїзм, прагнення ризику, потреба в активності тощо. Опитувальник складається з 21 запитань, які діагностують креативність як особистісну рису. Для обдарованих дітей креативність — один з найважливіших показників, які характеризують їхню поведінку. Отже, проблема психолого-педагогічного супроводу сьогодні є надзвичайно актуальною, складною й багатогранною, а значить потребує найглибшого вирішення на всіх етапах розвитку обдарованого учня.

Додаток Б

**АНКЕТА**

**щодо визначення здібностей учнів**

**(за методикою американських вчених Хаана і Кафа)**

*I. Інтелектуальні здібності*

1. Учень засвоює нові знання, швидко і легко все схоплює.

2. Має почуття здорового глузду і використовує знання в практичних повсякденних ситуаціях.

3. Добре міркує, не плутається в думках. Добре вловлює зв'язок між подіями, між причиною і наслідком.

4.Швидко запам'ятовує прочитане або почуте, не витрачає багато часу на повторення того, що потрібно запам'ятати.

5. Знає багато про такі події, про які його однолітки не знають, не здогадуються.

6. Має великий запас слів, легко користується новими словами, вільно висловлюється.

7. Любить читати нові книги, які читають не однолітки, а діти, старші на рік чи два, дорослі.

8. Вирішує розумові задачі, що потребують розумових зусиль.

9. Задає дуже багато запитань.

10.  Випереджає однолітків у навчанні на рік чи два.

11.  Оригінально мислить і пропонує нестандартні відповіді, рішення.

12.  Дуже спостережливий, добре сприймає інформацію, швидко реагує на все нове.

*II. Художні здібності*

1. У своїх малюнках зображує різнотипні типи предметів, ситуації.

2. Серйозно ставиться до творів мистецтва, замислюється і стає дуже серйозним, коли чує нову музику, бачить гарну картину.

3. Оригінальний у виборі сюжету.

4. Завжди готовий використати будь-який матеріал для виготовлення іграшок, картин, малюнків тощо.

5. У вільний час багато малює, створює композиції, що мають художнє значення (наприклад, прикраси для дому).

6. Використовує малюнок або ліплення, щоб висловити свої почуття і настрій.

7. Може дати власну оцінку й намагається відтворити те, що йому сподобалося.

8. Любить працювати з пластиліном і глиною, клеєм.

*III. Музичні здібності*

1. Добре відчуває ритм і мелодію. Прислуховується до них.

2. Добре співає.

3. У гру на інструменті, у пісню чи танець вкладає багато енергії та почуттів.

4. Любить музичні записи, прагне піти на концерт або туди, де можна послухати музику.

5. Любить співати разом з іншими, щоб виходило злагоджено й добре.

6. У співі або музиці виявляє власні почуття і стан.

*IV. Наукові здібності*

1. Після занять любить читати науково-популярні книги та журнали.

2. Не впадає у відчай, коли його задуми та проекти не підгримують вчителі або батьки.

3. Намагається зрозуміти причини й сенс подій.

4. Проводить багато часу над створенням проектів, конструюванням.

5. Любить обговорювати наукові події, винаходи, часто задумується над цим.

*V. Літературні здібності*

1. Може вільно побудувати розповіді, починаючи від зав'язки сюже-ту й закінчуючи розв'язкою конфлікту.

2. Придумує щось нове й незвичайне, коли розповідає про що-небудь знайомим.

3. При розповіді виділяє головне, найхарактерніше.

4. Розповідаючи про щось, вміє дотримуватися одного сюжету, не втрачає головної думки.

5. Любить писати оповідання та вірші.

6. Своїх героїв в оповіданнях зображує майстерно, передає почуття, настрій, характер.

7. Вибирає для своїх оповідань ті слова, які добре передають емоції, почуття.

*VI. Артистичні здібності*

1. Легко входить у роль іншої людини, персонажа тощо,

2. Цікавиться акторською грою.

3. Виразно змінює тональність голосу, коли зображує героїв.

4. Розуміє та вміє передати конфлікти, ситуації, може розіграти будь-яку драматичну сцену.

5. Передає почуття через міміку, жести, рухи.

6. Прагне викликати емоційну реакцію в інших людей, коли про що-небудь із захопленням розповідає.

7. Дуже легко драматизує, передає почуття, емоційні переживання.

*VII. Технічні здібності*

1. Добре вміє майструвати, займатися різними ремеслами.

2. У світ його уподобань входить конструювання машин, приладів, моделей.

3. Може читати нескладні креслення механізмів, використовувати старі деталі для створення нових виробів, іграшок, приладів.

4. Визначає причини несправності приладів.

5. Любить робити креслення механізмів.

6. Читає журнали та статті про машини, механізми.

*VIII. Спортивні здібності*

1. Енергійний, потребує якомога більше фізичних рухів, щоб бути щасливим.

2. Любить брати участь у спортивних іграх і змаганнях.

3. Постійно досягає успіхів у якомусь виді спортивної гри.

4. Бігає швидше за інших.