

З.В. Рябова, к.пед.н., доцент,  
проректор з науково-  
методичної роботи  
Харківського обласного  
науково-методичного інституту  
безперервної освіти

## **Управління розвитком педагогічного колективу на основі маркетингових досліджень**

У статті розкриваються питання управління розвитком педагогічного колективу на основі маркетингових досліджень.

Ключові слова: маркетингові дослідження, управління розвитком, педагогічний колектив.

В статье раскрываются вопросы управления развитием педагогического коллектива на основе маркетинговых исследований.

Ключевые слова: маркетинговые исследования, управление развитием, педагогический коллектив.

The article reveals the issue of development of teaching team on market research bases.

Keywords: market research, management development, team teaching.

Виклики сьогодення вимагають від системи управління соціально-педагогічними системами взагалі та навчальними закладами зокрема організації діяльності закладів на основі вивчення попиту споживачів освітніх послуг і керування ним. У цьому зв'язку виникає потреба в розробці та запровадженні маркетингових досліджень в управлінні, що забезпечить оперативне реагування на будь-які зміни в освітній системі.

Освітня система, зазвичай, розглядається як сукупність взаємодіючих соціальних інституцій [1]. Така взаємодія забезпечує досягнення освітніх цілей, що задаються потребами суспільства, держави на визначених етапах їх розвитку. Для ефективності взаємодії досягається наявністю об'єктивного інформування сторін, що забезпечує відкритість системи освіти. Отримання та обробка маркетингової інформації є одним із системоутворюючих факторів при взаємодії всіх суб'єктів навчально-виховного процесу.

Провідним суб'єктом навчально-виховного процесу є вчитель. Від рівня його професійної компетентності залежить забезпечення якості освіти.

Отже, пріоритетним завданням при забезпеченні якості освіти є управління розвитком педагогічного колективу через вплив на професійну компетентність кожного вчителя.

Питанням професійної компетентності вчителя та її розвитку присвячено багато наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних. Це пов'язано з тим (спираючись на слова відомого вченого Ю. Конаржевського), що управління якістю в школі починається з роботи з людиною і, перш за все, з учителем, і закінчується роботою з кадрами з підвищення їх професійного рівня. Інших шляхів немає [6]. Але аналіз публікацій з даного питання показує невелику кількість досліджень, що пов'язані з вивченням попиту на освітні послуги та побудови на цій основі цілеспрямованого впливу на розвиток професійної компетентності педагогів через побудову системи безперервної освіти. Головною метою такого впливу є визначення рівня професійної компетентності педагога та розробка напрямів його розвитку через узгодження з посадово-функціональною компетентністю з урахуванням вимог сьогодення та вивчення попиту споживачів освітніх послуг, у тому числі й самого вчителя.

**Метою** даної статті є розгляд питання розвитку педагогічного колективу через цілеспрямований вплив на професійну компетентність кожного педагога навчального закладу на основі маркетингових досліджень, як ефективного механізму управління даним процесом.

Визначимося з термінологією. Словники дають визначення поняття «компетентний» у двох значеннях: у широкому - це той, хто обізнаний у будь-якій сфері, у вузькому - це той, хто володіє правом авторитетного судження як фахівець високого рівня в певному колі питань. Бути компетентним - це означає вміти мобілізувати наявні знання і досвід, свій настрій і волю для вирішення проблеми в конкретних обставинах [12]. Спираючись на дослідження Г. Єльнікової, можна стверджувати, що між

поняттями «компетенція» та «компетентність» існує певний взаємозв'язок. Компетенція виступає як відчужена характеристика особистості, а компетентність характеризує особистість людини. А сукупність компетенцій, таких як знання і досвід, необхідних для ефективної діяльності людини, складають його компетентність [3].

<p><b>КОМПЕТЕНТНІСТЬ</b> це поєднання відповідних знань і здібностей, що дозволяють обґрунтовано судити про будь-яку сферу й ефективно діяти в ній. Це знання, обізнаність (поінформованість) у будь-якому питанні (Знаю <b>ЯК?</b>)</p>	<p><b>КОМПЕТЕНЦІЯ</b> в перекладі з латинської «competentia» означає коло питань, у яких людина добре обізнана, пізнала їх і має право їх здійснювати. Це спроможність виконувати поставлені завдання (Знаю <b>ЩО?</b>)</p>
--	---

Рис.1. Виокремлення понять «компетентність» та «компетенція» (на основі робіт І. Зимньої)

Отже, ми розрізняємо ці два поняття та вважаємо, що компетенція – це посадовий функціонал учителя, а компетентність – як і на якому рівні вчитель здійснює свою професійну діяльність (див.Рис.1).

Відповідно до моделі професійної компетентності В. Сластьоніна, її структура складається з особистісних, професійних педагогічних якостей та психолого-педагогічної підготовки вчителя [11]. У роботах А. Маркової структура професійних якостей педагога представлена двома блоками. Перший блок - об'єктивні характеристики: професійні знання та вміння й психологічні та педагогічні знання. Другий блок - суб'єктивні: психологічні позиції, установки, особистісні якості [8].

Глибокий аналіз виникнення і становлення поняття «компетентний» зроблено в роботах І. Зимньої. Учена, розглядаючи сутнісні характеристики компетентності в педагогічній діяльності через моделювання компетентнісної моделі фахівця, визначає, що компетентний педагог це той, хто особистісні якості та досвід, якими він володіє: знання, освіта, підготовка та ін. - застосовує для ефективного виконання своєї діяльності [4;5]. Узагальнюючи, можна зазначити, що професійна компетентність виступає: як поєднання психічних якостей особистості, його психічного стану, що

дозволяє діяти самостійно і відповідально (дієва компетентність), та володіння людиною здатністю і умінням виконувати певні професійні функції.

Ми під професійною компетентністю будемо розуміти сукупність певних характеристик особистості вчителя: певна теоретична база (знання предмета); уміння мобілізувати наявні знання та досвід, свій настрій і волю для вирішення проблеми в конкретних обставинах; уміння адекватно застосовувати знання в конкретній ситуації під час роботи з учнями; уміння взаємодіяти з учнями; уміння співпрацювати з колегами; як наслідок – ефективно виконувати свої посадові обов'язки. Отже, для ефективного здійснення професійної діяльності вчитель повинен мати високий рівень компетентності.

Таким чином, управління розвитком педагогічного колективу здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу на розвиток професійної компетентності вчителя.

Наступний термін - «маркетинг» та маркетингові дослідження. Під маркетингом розуміють market (ринок), що тлумачиться як діяльність щодо вивчення й завоювання ринку. У словнику дається таке визначення цього поняття як комплексної системи управління діяльністю підприємства по розробці, виробництву й збуту продукції на основі дослідження ринку й активного впливу на формування попиту [13]. Науковці розглядають його як філософію та стратегічний ресурс управління діяльністю організації, що орієнтований на повне і якісне задоволення потреб споживача [1]. За І. Морозом, під маркетингом у сфері освіти розуміється особливий вид ринкової діяльності, який спрямований на задоволення потреби запитів населення перш за все в освітніх послугах [9]. Спираючись на дослідження О. Королькової, можна виділити три провідні взаємопов'язані лінії [7]. Перша – отримання інформації для прийняття рішень щодо розвитку на основі вивчення навколишнього середовища та оточення. Друга – дослідження ринку освітніх послуг. Третя – активний вплив на формування

ринку освітніх послуг. Алгоритм створення системи маркетингу буде мати такий вигляд, як на рисунку 2.

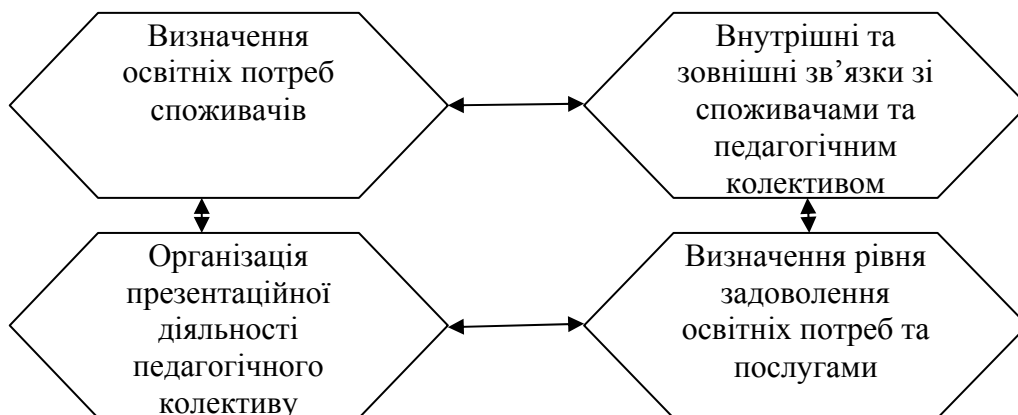


Рис.2. Схема організації маркетингу в освіті

Як бачимо, важливим елементом маркетингу є дослідження як ринку освітніх послуг, так і освітніх потреб споживачів. Тому для успішної діяльності навчальному закладу необхідно проводити маркетингові дослідження, спрямовані на вивчення освітніх потреб педагогів, відстеження ступеня їх задоволеності, результативності навчання в системі підвищення кваліфікації, якості формування професійної компетентності.

Сутність маркетингового дослідження визначено Ф. Котлером як систематичне визначення кола даних, що стоять перед фірмою у зв'язку з маркетинговою ситуацією, їх збір, аналіз і звіт про результати. За Д. Перрієном - це процес накопичення інформації, необхідної для прийняття рішень [14].

Розглянемо практичне використання структурних компонентів схеми організації маркетингу в освіті – «Визначення освітніх потреб споживачів» і «Визначення рівня задоволення освітніх потреб та послугами» на прикладі діяльності Харківського обласного науково-методичного інституту безперервної освіти (ХОНМІБО).

Маркетингові дослідження освітніх потреб педагогічних працівників області проводяться ХОНМІБО з метою надання якісних освітніх послуг.

Спираючись на провідне положення маркетингу (орієнтація на споживача), ведеться така робота: постійно вивчаються виклики ринку та освітні потреби педагогічних працівників області; прогнозується й узгоджується попит на освітні послуги ХОНМІБО; проводяться певні регулювання у сфері надання освітніх послуг. Реалізація визначених завдань сприяє розвитку професійної компетентності педагогічного колективу. Проводяться маркетингові дослідження Центром моніторингу якості освіти ХОНМІБО (завідувач Шевченко Н.В.).

Для визначення освітніх потреб педагогів співробітниками інституту розробляються та активно запроваджуються факторно-критеріальні моделі самооцінювання рівня професійної компетентності.

Використання факторно-критеріального моделювання при визначенні освітніх потреб педагога дає необхідну інформацію, яка сприяє організації ефективної взаємодії, що забезпечує відкритість системи освіти.

Дану технологію для використання в освіті було запропоновано Г. Дмитренком та адаптовано до управління освітніми процесами науковою школою Г. Єльнікової.

Сутність її полягає у тому, що при факторно-критеріальному моделюванні реалізується один з найголовніших принципів кваліметричного підходу: урахування взаємозв'язку між складними та простими властивостями об'єкта через створення відповідної моделі бажаного стану об'єкта (якість), через декомпозицію властивостей об'єкта (від англ. decomposition - розкладання), що відбувається шляхом виділення основних параметрів його розвитку (властивості 1-го порядку), факторів (складних властивостей 2-го порядку) та критеріїв вияву факторів (простих властивостей 3-го порядку). Іншими словами, відбувається створення нормативної моделі (еталону), за допомогою якої оцінюється стан розвитку об'єкта та відбувається його спрямування на розвиток. Таким чином, створюється інструментарій оцінювання стану об'єкта, що називається нормою-зразком, або кваліметричним еталоном (стандартом). Він дає

можливість у кількісному вияві відобразити ступінь досягнення об'єктом управління визначеного стану [10].

Так, наприклад, Центром моніторингу якості освіти ХОНМІБО розроблена та апробується універсальна модель оцінювання рівня професійної компетентності вчителя (див.табл.1). У її основу покладено розуміння того, що професійна компетентність педагога складається з науково-теоретичного, методичного та психологічного компонентів. На підставі цього визначено фактори, які були декомпозовані на критерії. Кожний критерій отримав свій коефіцієнт вагомості. У разі їх рівнозначності коефіцієнт вагомості дорівнював величині, оберненій до кількості критеріїв за певним фактором.

Таблиця 1

Факторно-критеріальна модель самооцінювання рівня професійної компетентності педагогічних працівників  
(розроблена Центром моніторингу якості освіти ХОНМІБО)

Фактори	Критерії	Вагомість	Оцінка
Рівень володіння сучасними підходами в здійсненні управлінської діяльності	Рівень знань нормативних документів	0,11	
	Рівень знань, необхідних для реалізації інноваційних підходів до управління якістю освіти	0,11	
	Рівень знань щодо якісної атестації педагогічних працівників	0,11	
	Рівень обізнаності в питаннях атестації ЗНЗ	0,11	
	Рівень знань щодо здійснення ефективної фінансово-господарської діяльності	0,11	
	Рівень знань щодо організації допрофільного та профільного навчання	0,11	
	Рівень здійснення маркетингової діяльності	0,11	
	Рівень знань щодо створення ефективної системи виховної роботи	0,11	
	Рівень знань щодо організації підготовки до ЗНО	0,11	

Продовження табл. 1

Рівень володіння питаннями здійснення контрольно-аналітичної діяльності в сучасних умовах	Рівень обізнаності в питаннях якості освіти	0,13	
	Рівень обізнаності в питаннях освітнього моніторингу	0,13	
	Рівень знань у галузі педагогічного оцінювання	0,13	
	Рівень застосування тестових технологій у закладі освіти	0,13	
	Рівень знань, необхідних для здійснення ефективного педагогічного оцінювання в ЗНЗ	0,13	
	Рівень знань щодо створення системи моніторингу якості освіти в ЗНЗ	0,13	
	Рівень знань щодо застосування науково обґрунтованих методів обробки даних досліджень	0,13	
	Рівень знань щодо застосування факторно-критеріального моделювання	0,13	
Рівень сформованості ІКТ-компетентності	Рівень володіння ПК	0,17	
	Рівень уміння використовувати ІКТ в управлінській діяльності	0,17	
	Рівень умінь щодо роботи з електронними текстовими документами	0,17	
	Рівень умінь роботи з електронними таблицями	0,17	
	Рівень уміння створювати мультимедійні презентації	0,17	
	Рівень уміння використовувати ресурси мережі Internet	0,17	
Рівень культури мовлення та володіння діловою українською мовою	Рівень знань особливостей роботи з діловою документацією	0,20	
	Рівень обізнаності в питаннях етикету мовлення	0,20	
	Рівень дотримання вимог стилістики ділової мови	0,20	
	Рівень орфографічних та пунктуаційних навичок	0,20	
	Рівень знань основних норм української літературної мови	0,20	

Оцінювання за факторно-критеріальною моделлю здійснюється в частках одиниці: 0,25; 0,5; 0,75; 1. Оцінка, що виставлена за певним



критерієм, множиться на коефіцієнт вагомості, після чого за кожним фактором обчислюється сума вищезазначених добутків.

Дана модель адаптується на різні категорії педагогічних працівників. За її допомогою визначаються потреби та напрями діяльності співробітників інституту. Більш детально з різними факторно-критеріальними моделями самооцінювання рівня професійної компетентності педагогічних працівників можна ознайомитися на офіційному порталі ХОНМІБО в мережі Інтернет за адресою: [www.edu-post-diploma.kharkov.ua](http://www.edu-post-diploma.kharkov.ua).

За результатами діагностування на підставі отриманої загальної оцінки формулюються висновки щодо рівня професійної компетентності учасника діагностування, надаються рекомендації щодо самоосвітньої діяльності педагога та пропонується перелік відповідних спецкурсів, зміст яких сприятиме його професійному зростанню.

Одним із таких маркетингових досліджень було проведення діагностування серед учителів-предметників області щодо рівня сформованості їх ІКТ - компетентностей. У маркетинговому дослідженні взяли участь 3578 учителів-предметників загальноосвітніх навчальних закладів області. Результати дослідження показали, що найкраще вчителі володіють прикладними програмами пакету MS Office (44,1%), найгірше – операційною системою Windows (49,4%). Аналіз рівня володіння навичками роботи в мережі Інтернет показав недостатній рівень як серед учителів сільської місцевості та міст обласного підпорядкування, так і серед учителів м. Харкова.

За результатами проведеного дослідження педагогічним працівникам області надані рекомендації щодо підвищення рівня ІКТ-компетентності. Організовано обов'язкове навчання ІКТ на курсах підвищення кваліфікації, на відповідних спецкурсах ХОНМІБО та в тематичних групах.

Визначення рівня задоволення освітніх потреб та послугами відбувається на основі проведення моніторингу відповідності очікувань слухачів спецкурсів задоволенню їх освітніх потреб.

Одним із важливих інноваційних напрямів роботи ХОНМІБО є проведення короткотривалих тематичних спецкурсів, що орієнтують педагогічних працівників на поглиблення фахових знань, стимулюють розвиток їх професійної компетентності. Тематика спецкурсів постійно оновлюється у зв'язку з результатами маркетингових досліджень і подається на сайті ХОНМІБО. Оновлення тематики та необхідність розробки нових спецкурсів для задоволення освітніх потреб педагогів області сприяє постійному професійному зростанню як співробітників інституту, так і педагогів області. Наприкінці спецкурсів визначається рівень задоволення педагогів.

Так, наприклад, після проведення спецкурсу «Культура мовлення. Ділова українська мова», з 31 слухача спецкурсу переважну більшість – 19 (61,29 % від загальної кількості слухачів) – задовольнив високий рівень своїх освітніх потреб: набули нові теоретичні знання, практичні вміння та сформували компетентність із даного питання. При цьому для 7-х слухачів (22,58 %) рівень задоволення потреб виявився вищим за рівень їх очікувань, для 3-х (9,68 %) – нижчим. Два педагоги очікували від спецкурсу поповнення своїх знань або набуття нових. При цьому їх сподівання справдилися.

За результатами спецкурсу в 9-х слухачів (29,03 %) була сформована компетентність з даного питання, 17 (54,84 %) – набули нових теоретичних знань і практичних навичок, 5 (16,13 %) – обмежилися набуттям лише теоретичних знань.

Спецкурс «Основи комп'ютерного редагування». Із 33 слухачів спецкурсу переважну більшість – 23 (69,70 % від загальної кількості слухачів) – задовольнив високий рівень реалізації їх освітніх потреб: набули нові теоретичні знання, практичні вміння та сформували компетентність із даного питання. При цьому для 7-х слухачів (21,21 %) рівень задоволення потреб виявився вищим за рівень їх очікувань, для 3-х (9,09 %) – нижчим.

Слід відзначити, що всі педагоги мали високий рівень очікувань – сподівалися набути теоретичні знання та практичні навички або сформувати

компетентність із даного питання.

За результатами спецкурсу, в 11-х слухачів (33,33 %) була сформована компетентність із даного питання, 19 (57,57 %) – набули нових теоретичних знань і практичних навичок, 3 (9,09 %) – обмежилися набуттям лише теоретичних знань.

Отже, за допомогою проведення маркетингових досліджень забезпечується задоволення освітніх потреб педагогічних працівників щодо підвищення рівня професійної компетентності та здійснюється побудова гнучкої і динамічної системи набуття та розвитку професійної компетентності педагогічних працівників.

**Таким чином**, можна впевнено стверджувати, що управління розвитком педагогічного колективу ефективно здійснюється на основі маркетингових досліджень. Але нами було розглянуто тільки два аспекти в організації маркетингу в освіті. У наступних статтях ми розглянемо такі напрями: «Внутрішні та зовнішні зв'язки зі споживачами та педагогічним колективом»; «Організація презентаційної діяльності педагогічного колективу».

#### Список використаних джерел

1. Братаніч Б. В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософських наук: 09.00.10 – «філософія освіти» / Борис Володимирович Братаніч. – К.: Інститут вищої освіти АПН України, 2006. – 20 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – Режим доступу: <http://www.slovnyk.net/>
3. Єльнікова Г. В. Презентаційні матеріали на Всеукраїнській науково-методологічній конференції «Розвиток професійної компетентності педагога в системі безперервної освіти» 13-14 травня 2009р., м. Харків. [Електронний ресурс] / Г. В. Єльнікова. - Режим доступу: [www.edu-post-diploma.kharkov.ua](http://www.edu-post-diploma.kharkov.ua)
4. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании: материалы ко второму заседанию методологического семинара / И. А. Зимняя– М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 38 с.

5. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании [Электронный ресурс] / И. Я. Зимняя. – Режим доступа: [http://rs.edu.ru/rs/bologna/works/zimnaya\\_1.pdf](http://rs.edu.ru/rs/bologna/works/zimnaya_1.pdf)
6. Конаржевский Ю. А. Анализ урока / Ю. А. Конаржевский. - М.: Педагогический поиск, 2000. – 336 с.
7. Королькова Е. М. Организация маркетинга на предприятии. [Учебное пособие] / Е.М.Королькова. – Тамбов. Издательство Там. гос. техн. ун-та, 2001. – 148 с.
8. Маркова А. К. Психология профессионализма / Маркова А.К. – М. Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.
9. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг в освіті [навчально-методичний посібник] / І. В. Мороз. – К.: Освіта України, 2009. – 192 с.
10. Рябова З. В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів 6-7 річного віку (управлінський аспект): дис... кандидата пед. наук: 13.00.01 / Рябова Зоя Вікторівна. – К., 2004. – 162 с.
11. Сластенин В. А. Педагогика : [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] / [В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов]; под ред. В. А. Сластенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 576 с.
12. Словарь терминов и понятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nspu.net/fileadmin/library/books/21/sprav.htm>
13. Словник.net. Портал української мови та культури. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.slovnyk.net>
14. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)

#### Дані про автора

Зоя Вікторівна Рябова, проректор з науково-методичної роботи Харківського обласного науково-методичного інституту безперервної освіти.  
Контактний телефон: сл. (057) 07312072; (050)6411391