

## Література

1. Архангельский С.И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы : учеб.-метод. пособ. / С.И. Архангельский. – М. : Высшая шк., 1980. – 368 с.
2. Герасименко Л.В. Організація дидактичного вибору в навчально-пізнавальній діяльності студентів вищих педагогічних закладів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Загальна педагогіка” / Л.В. Герасименко. – Х., 1998. – 16 с.
3. Заскалета С.Г. Організація самостійної пізнавальної діяльності студентів на заняттях з іноземної мови / С.Г. Заскалета // Педагогічний процес: теорія і практика. – К., 2002. – Вип. 2. – С. 26–30.
4. Зязюн І.А. Педагогіка добра: ідеали і реалії : наук.-метод. посіб. / І.А. Зязюн. – К. : МАУП, 2000. – 312 с.
5. Кравчук П.Ф. Формирование творческого потенциала личности в системе высшего образования : автореф. дис. ... д-ра филос. наук : спец. 22.00.06 “Соціологія духовної життя” / П.Ф. Кравчук. – М. : Московский пед. ун-т, 1992. – 32 с.
6. Кремень В.Г. Вища освіта і наука. Проблеми вищої школи / В.Г. Кремень // Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми, перспективи). – К. : Грамота, 2003. – С. 100–130.
7. Ничкало Н.Г. Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія / Н.Г. Ничкало // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2001. – Вип. 1. – С. 9–22.
8. Пономарёв Я.А. Исследование творческого потенциала человека / Я.А. Пономарёв // Психологический журнал. – 1991. – № 1. – С. 18–21.
9. Рибалка В.В. Психологія розвитку творчої особистості : навч. посіб. / В.В. Рибалка. – К. : ІЗМН, 1996. – 236 с.
10. Сисоєва С.О. Психологія та педагогіка : підручник для студ. вищ. навч. закл. непедагогічного профілю / С.О. Сисоєва, Т.Б. Поясок. – К. : Міленіум, 2005. – 520 с.
11. Социальная психология личности в вопросах и ответах : учеб. пособ. / [под ред. проф. В.А. Лабунской]. – М. : Гардарики, 2001. – 397 с.

СТАРОВОЙТ С.М.

## ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

В умовах переходу суспільства до ринкової економіки, характерними рисами якого є його глибока диференціація, формування нових соціальних прошарків і груп, порушення налагодженого раніше господарсько-економічного механізму, що зумовило падіння рівня виробництва, розбалансованість фінансово-кредитної і грошової систем, юридичну невідпрацьованість і відсталість законів, якими здійснюється правове регулювання процесу роздержавлення в цілому і системи національної освіти зокрема, значно зростають роль і значущість менеджменту як сучасної теорії і практики соціального управління, з яким пов'язані надії щодо визначення шляхів і засобів виходу з кризи, що сталася. Це зумовлено тим, що сама система соціального управління суспільством, його виробництвом, технікою, культурою й освітою також перебуває в кризовому стані, пов'язано з неготовністю функціонувати в умовах нових соціально-економічних реалій.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування сучасних наукових проблем і практичних завдань, пов'язаних з пошуком нових шляхів і засобів ефективного управління національною системою освіти, яка потребує всебічного і глибокого аналізу наявних теоретичних ідей і концепцій.

Термін “менеджмент” походить від англійського слова *manage*, що перекладається як “управляти”, “завідувати”, “керувати”.

Управління освітою – це цілеспрямована діяльність людей, за допомогою якої забезпечуються оптимальні умови функціонування освіти, створюється системний механізм її регулювання на загальнодержавному,

місцевому рівнях та у навчально-виховних закладах і наукових установах освіти [5]. Вивчення процесів управління освітніми закладами потребує використання знань з педагогіки, психології, філософії, економіки, фізіології, соціології, комп'ютерної грамотності та ін.

Категорія “педагогічний менеджмент” у традиційних вітчизняних довідниках і понятійно-термінологічній системі педагогічної науки до сьогодні не застосовується. Як інноваційну дефініцію її стали використовувати в психолого-педагогічній літературі лише наприкінці ХХ ст. Проте дуже часто в цій літературі вживаються поняття “управління”, “керівництво”, “адміністрування”. При цьому є багато означень названих понять, які по суті не завжди збігаються із значенням категорії “педагогічний менеджмент”.

Суттєво й те, що поняття “менеджмент” у психолого-педагогічній літературі вживається в різних словосполученнях, основними з яких є такі: “шкільний менеджмент” (М. Латипова, А. Ньомов, Т. Шамова), “менеджмент в освіті” (Н. Коломинський, В. Крижко, Є. Павлютенков), “освітній та навчальний менеджмент” (Д. Дзвінчук, В. Козаков), “педагогічний менеджмент” (В. Бондар, К. Вазіна, Г. Закорченна, В. Маслов, В. Симонов, В. Шаркунова).

Правомірність введення терміна “менеджмент” у теорію вітчизняної педагогічної науки і практики зумовлена тим, що:

1) універсальність наукових підходів і технологій, розроблених у межах теорії сучасного менеджменту, дає можливість застосувати їх у різних сферах управління, у тому числі й у сфері управління педагогічними системами, а також у різних національних середовищах;

2) понятійна ідентифікація термінів “менеджмент” та “управління” дає змогу інтегрувати світовий досвід у теорію менеджменту освіти в Україні [2].

Використання поняття “менеджмент” у педагогіці пов'язано з тим, що донедавна вся система управління у навчальному закладі професійної освіти розглядалась як створення сукупності умов, що дають змогу забезпечити його оптимальний розвиток без урахування головного – ролі людини в успішному управлінні цим процесом. При цьому, використовуючи в подальшому терміни “менеджмент сфери освіти” або “педагогічний менеджмент”, по-перше, будемо мати на увазі, що управління сферами освіти та виховання потребують пріоритетного знання законів та закономірностей цих взаємопов'язаних процесів, а по-друге, знання власне закономірностей управління. Іншими словами, директор ПШ або ректор вузу, у першу чергу, мають самі бути висококласними педагогами, а потім уже – керівниками, адміністраторами.

На основі вищесказаного спробуємо визначити поняття “педагогічний менеджмент”, використовуючи його як синонім такого поняття, як “менеджмент сфери освіти”.

Педагогічний менеджмент – це комплекс принципів і технологізованих способів управління освітнім процесом, який спрямовано на підвищення його ефективності та який здійснюється шляхом використання тво-

рчого потенціалу не тільки керівників закладів освіти, а й їх педагогів, учнів, студентів, слухачів [3; 5].

У поняття менеджменту сфери освіти також доцільно включати використання законів кібернетики як наукової основи управління педагогічними системами. Згідно з цими законами, управління педагогічним процесом потребує цілеспрямованої організації постійного контролю за ходом виконання управлінських рішень, а також безперервної корекції самого процесу в разі відхилення від запланованого перебігу та неотримання очікуваних результатів. При цьому менеджер сфери освіти обов'язково має орієнтуватися на науково обґрунтовані технології управління.

Педагогічний менеджмент як діяльнісна система містить такі структурно-функціональні компоненти, як:

- мета діяльності (запланований, очікуваний результат);
- суб'єкт діяльності (директор, ректор, їх заступники, викладачі, студенти);
- об'єкт діяльності (другий суб'єкт) – виконавець розпоряджень менеджера сфери освіти (учень, студент, заступники директора, проректори);
- зміст діяльності (навчально-пізнавальна, управлінська та інша);
- способи діяльності (методи і стиль взаємодії викладача зі студентами, керівника з викладачами й студентами та ін.) [2].

Аналіз системи управління різними типами сучасних навчальних закладів України в дослідженнях В. Бондаря, Л. Карашук, Н. Коломинського, Н. Крамаренко, В. Крижка, О. Мармази, В. Маслова, Є. Павлютенкова, Н. Шапошнікової, В. Шаркунової та інших дав змогу сформулювати принципи педагогічного менеджменту, опора на які забезпечує, відповідно до думки авторів, високу якість управління педагогічними колективами та педагогічними системами в цілому.

Серед основних принципів педагогічного менеджменту, під якими розуміють фундаментальні вихідні положення, що відображають закономірності існування та розвитку конкретної педагогічної системи, виділяють такі: соціальної детермінації; гуманізації і психологізації; науковості й компетентності; інформаційної достатності; аналітичного прогнозування; оперативного регулювання; зворотного зв'язку; послідовності та перспективності; єдності централізму і демократії; стимулювання й уваги до кадрів; правової пріоритетності й законності; фінансово-економічної раціональності та ділової ініціативи [1].

Вихідними положеннями традиційної вітчизняної концепції управління освітою сьогодні є застарілі означення управління як особливого виду діяльності керівного й адміністративного характеру, що здійснюється в рамках постійно діючої цілеспрямованої системи колективної праці.

Ця концепція стримує розвиток відповідних інноваційних процесів як у сфері загальноосвітньої та професійної підготовки нового покоління, так і в системі управління ними на засадах педагогічного менеджменту.

Найбільш важливі положення нової парадигми управління українською перехідною економікою, зокрема національною системою освіти, зво-

дяться до такого: відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту; використання в практиці управління досягнень теорії систем, що полегшує завдання розгляду організації в єдності її складових, нерозривно пов'язаних із зовнішнім світом; застосування в процесі управління засобів ситуаційного підходу; визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед колом людей, які працюють у системі освіти; орієнтація на нові умови і фактори розвитку суспільства; втілення нових принципів управління; гнучке поєднання методів ринкового регулювання з державним регулюванням соціально-економічних процесів; формування та функціонування ринкових суб'єктів господарювання як відкритих і соціально орієнтованих систем; самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи господарювання; поєднання ринкових й адміністративних методів управління підприємствами, організаціями й закладами державного сектора економіки [4].

Отже, основною метою педагогічного менеджменту у сфері професійної освіти є забезпечення максимальної ефективності процесу професійної освіти людини через єдність управління заданим процесом, а також керівництва педагогами й учнями, студентами, слухачами.

Завдання педагогічного менеджменту визначаються змістом управління. У свою чергу, зміст управління – це сукупність функцій управління, до яких належать: 1) планування; 2) організація; 3) регулювання; 4) контроль; 5) облік; 6) аналіз.

До основних завдань педагогічного менеджменту можна віднести:

– у галузі прийняття та реалізації рішень: планування діяльності підлеглих на різних щаблях ієрархії закладу освіти та перебігу навчально-виховного процесу – розробка стратегії діяльності; оформлення управлінських рішень: складання відповідних планів і програм з чітким визначенням змісту роботи, строків виконання, відповідальних тощо; підготовка та прийняття управлінських рішень, інструктаж підлеглих, підбір кадрів та розподіл обов'язків відповідно до їх психологічних особливостей; з метою регулювання проведення інструктажів у ході виконання рішень та проведення зборів, нарад тощо; здійснення поточного й підсумкового контролю та обліку виконання управлінських рішень; аналіз роботи учня (студента), академічної групи, педагогів, закладу освіти згідно з ієрархією системи освіти;

– у галузі створення умов, необхідних для виконання рішень: створення сприятливого морально-психологічного клімату в педагогічному та учнівському (студентському) колективах, що сприятиме ефективному досягненню мети освіти; здійснення педагогічного та ділового спілкування в ході реалізації управлінського рішення;

– у галузі підвищення ефективності управління: розробка перспективних напрямів та відбір способів самовдосконалення, управління педагогами, учнями (студентами), навчально-виховним процесом і, відповідно, постановка нових цілей і завдань; формування індивідуального стилю діяльності менеджера, який оптимально враховуватиме всі особливості педагогічного і/або учнівського (студентського) колективу, котрим він керує [2].



Успіх у досягненні основної мети і вирішенні завдань педагогічного менеджменту залежить від ряду умов, які можна поділити на чотири групи:

1. Особистісний фактор керівника (рівень його підготовленості й професіоналізму, його цільові настанови, ціннісні орієнтації та потреби).
2. Морально-психологічний клімат у системі суб'єкт-суб'єктних відносин (стиль відносин та рівень зацікавленості у спілкуванні).
3. Часові характеристики та умови його діяльності.
4. Просторові характеристики та умови його діяльності (матеріально-технічне забезпечення, гігієнічні й естетичні умови).

Функціональну систему педагогічного менеджменту в управлінні сучасним вищим ПНЗ утворюють три головні групи функцій: за цілями управління (орієнтовні); за змістом діяльності закладу (змістові); за процесом управління ним (операційно-технологічні).

Під функцією (від лат. *function* – виконання, здійснення) педагогічного менеджменту розуміють певну діяльність, обов'язок чи роботу менеджера освіти, через яку виявляється суть зовнішніх і внутрішніх зв'язків окремої педагогічної системи з навколишнім середовищем – ринком освітніх послуг [5].

Оскільки сфера національної освіти має певну організаційну структуру, то в ній функціонують різні типи макро-, мезо- і мікропедагогічних систем. З огляду на це в сучасній психолого-педагогічній літературі, коли йдеться про педагогічний менеджмент, найчастіше виокремлюють дві педагогічні системи: мікропедагогічну систему “педагог – учень” як вихідну “клітинку” навчально-виховного процесу і цілісну педагогічну систему – “навчально-виховний заклад”. Через це розрізняють поняття “менеджер освіти”, “менеджер навчально-пізнавального процесу” і “менеджер навчально-виховного процесу”.

Менеджер освіти – це особа, яка професійно здійснює функції педагогічного менеджменту на рівні будь-якої педагогічної системи (від міністра освіти, його заступників, інспекторів відділів освіти і до окремого викладача).

Менеджер навчально-пізнавального процесу – це вчитель, вихователь, викладач, педагог, який виступає в професійній ролі суб'єкта системи управління навчально-пізнавальною діяльністю тих, кого він навчає і виховує.

Менеджер навчально-виховного процесу – це керівник закладу освіти (директор (ректор), його заступники), який виступає в професійній ролі суб'єкта системи управління навчально-виховною (педагогічною) діяльністю працівників освіти.

Предметом праці менеджера сфери освіти є діяльність керованого суб'єкта, спрямована на здобуття освіти того чи іншого виду й рівня.

Для викладача або майстра виробничого навчання – це діяльність студента щодо засвоєння систематизованих знань, умінь і навичок, а також здобуття певних якостей та властивостей особистості. Для ректора вузу (або директора ПШ) – це діяльність педагогів конкретного закладу освіти щодо навчання й виховання учнів, студентів, слухачів.

Продуктом праці менеджера сфери освіти є засвоєна учнями, студентами, слухачами освітня інформація, а також наявність у них певних якостей і властивостей особистості.

Результатом праці менеджера сфери освіти є зафіксований за допомогою педагогічної діагностики рівень освіченості та вихованості, рівень розвинутоності об'єкта управління, тобто учнів, студентів, слухачів.

Ефективність управління процесами навчання та виховання учнів і студентів значною мірою визначається педагогічною компетентністю менеджера сфери освіти.

Розглянувши структуру компетентності педагога як систему певних знань у різних сферах та взявши за основу уявлення В.П. Симонова щодо педагогічної майстерності, можна визначити ППК як сукупність таких умінь: вирішувати завдання навчання, виховання та розвитку в їх діалектичному взаємозв'язку та єдності; враховувати вік та психологічні особливості учнів (студентів), а також рівень їх розвитку і на основі цього забезпечувати індивідуальний та диференційований підхід; привертати увагу учнів (студентів), зацікавлювати їх матеріалом, що вивчається, а також формувати стійку мотивацію учіння; уникати шаблонності у проведенні навчальних занять та виховних заходів, роблячи їх різноманітними за формою, змістом, методами проведення; досконало володіти мовою, словом – своїми “зряддями” праці; спілкуватися з учнями на гуманній та демократичній основі; поєднувати теорію й практику при викладанні навчальної дисципліни; перетворювати майбутню професію на засіб виховання учнів (студентів); критично мислити та демонструвати учням органічну єдність слів, переконань і справи; грамотно використовувати новації передової педагогічної науки і практики у своїй роботі [2].

Педагогічний менеджмент як діяльність людини базується на принципах наукового управління, враховуючи специфіку об'єкта управління у сфері освіти, оскільки у його ролі виступають: 1) педагоги та учні, студенти; 2) навчально-виховний процес.

До основних належать такі принципи діяльності менеджера сфери освіти: педагогічна спрямованість менеджменту; конкретності та діагностичності; функціональної доцільності; комплексності управлінських впливів; кооперації та розподілу управлінської праці; систематичного самовдосконалення.

Реалізація принципів педагогічного менеджменту практично здійснюється шляхом застосування різноманітних методів управління, які завжди мають бути адекватні поставленим цілям і завданням педагогічного менеджменту. У свою чергу, усі методи педагогічного менеджменту умовно можна розподілити на такі групи: методи психолого-педагогічного впливу; адміністративні методи; економічні методи; методи громадського впливу.

Серед основних критеріїв ефективності професійної праці менеджера сфери освіти виділяють: оптимальність, раціональність, конкретність мети, перспективність, актуальність, активність і самостійність.

Рівні в діяльності менеджера сфери освіти: репродуктивний – на ньому керівник обмежується збором інформації про роботу педагогів та повідомлен-

ням педагогічному колективу цієї інформації, а також того, що він знає з окремих питань методики професійного навчання та виховання; адаптивний – керівник здатний визначати суттєві моменти в роботі педагогів, концентрувати на них увагу педколективу, трансформувати отриману інформацію про роботу колективу в індивідуальні професійні особливості кожного педагога; локально-моделювальний – керівник здатний моделювати не тільки окремі аспекти педагогічної діяльності, а і працювати з педагогами з окремих питань навчально-виховного процесу; системно-моделювальний – керівник здатний моделювати системний розвиток навчально-виховного процесу в рамках актуальних проблем освіти; екстраполяційний – керівник здатний вибудовувати перед педагогічним колективом модель перспективного, випереджального розвитку освітнього закладу на основі вивчення тенденцій соціального прогресу.

Найбільшу ефективність процесу управління закладом освіти можна забезпечити за умови досягнення менеджером системно-моделювального й особливо екстраполяційного рівня управлінської діяльності.

**Висновки.** Педагогічний менеджмент як концепція управління освітою в умовах суспільства перехідного до ринкової економіки періоду в найбільш зрілому вигляді виявляє свою сутність на рівні функціонування навчальних закладів як теорія, методика і технологія ефективного управління педагогічними системами. Він має певну специфіку і закономірності, зумовлені особливостями його предмета, продукту й результату праці менеджера освіти. Предметом праці менеджера освіти є діяльність керованого ним суб'єкта, продуктом праці – інформація, знаряддям праці – слово, мова, мовлення. Результат праці менеджера освіти – рівень навченості, вихованості й розвитку об'єкта (другого суб'єкта) педагогічного менеджменту – учнів, студентів, слухачів.

#### Література

1. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти / В. Маслов, В. Шаркунова // Освіта і управління. – 1999. – № 3. – С. 48.
2. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / [З.Н. Курлянд, Р.І. Хмелюк, А.В. Семенова та ін. ; за ред. З.Н. Курлянд]. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – С. 260–305.
3. Професійна освіта: Словник : навч. посіб. / [уклад. С.У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н.Г. Нічкало]. – К. : Вища шк., 2000.
4. Слепкань З.І. Наукові засади педагогічного процесу у вищій школі : навч. посіб. / З.І. Слепкань. – К. : Вища шк., 2005. – С. 194.
5. Устемиров К. Профессиональная педагогика / К. Устемиров, Н.Р. Шаметов, И.Б. Васильев ; [под ред. К. Устемирова]. – Алматы, 2005. – С. 194–265.

СТУКАЛО О.А.

## СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ ПЕДАГОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ВИКЛАДАЧА ВНЗ

У наш час викладач вищої школи має володіти високою загальною й педагогічною культурою, бути довершеним професіоналом. Професіоналізм людини в будь-якій сфері діяльності багато в чому залежить від рівня сформованості майстерності. Цей чинник особливо значущий у педагогічній діяльності. На думку К.Д. Ушинського, “усяка практична діяльність,