

**ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА УПРАВЛІННЯ  
НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

*Білоус Олена Сергіївна  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки  
Криворізький педагогічний інститут  
ДВНЗ «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг*

**Постановка проблеми.** Розвиток української державності, модернізація навчально-виховного процесу в контексті Європейського виміру, формування нових соціально-економічних відносин, поява різноманітних типів загальноосвітніх та вищих навчальних закладів потребує пошуку та розробки адекватних моделей управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розвиток загальних проблем управління і його різноманітних аспектів плідно вплинув на дослідження специфіки управління в сфері освіти. В Україні в 70-90-ті роки вийшли монографічні праці з питань управління навчальними закладами В. М. Беґея, Є. С. Березняка, В. І. Бондаря, Л. І. Даниленко [2], Б. С. Кобзаря, Н. М. Островерхової, В. С. Пікельної, В. Г. Слюсаренка, В. О. Сухомлинського, Е. М. Хрикова, М. В. Черпінського, Р. Х. Шакурова та інших дослідників. З педагогічного менеджменту надруковані фундаментальні праці Ю. В. Васильєва, М. І. Кондакова, Ю. А. Конаржевського, В. Ю. Кричевського, М. М. Поташника, Т. І. Шамової та інших.

Велике коло різноманітних питань управління навчальними закладами різних типів та функціонування їхніх підрозділів та різних ланок висвітлено в працях вітчизняних дослідників: О. І. Бугайова, П. І. Дробязко, Л. І. Калініної, Л. М. Карамушко, М. П. Легкого, В. М. Мадзігона, В. І. Маслова, В. В. Олійника, В. М. Оржеховської, В. Ф. Паламарчук, В. В. Сгадової, М. Д. Ярмаченка та багатьох інших учених і практиків України.

Аналіз стану теорії менеджменту в Україні в цілому і в

педагогіці зокрема свідчить про певне відставання науки і практики ефективного управління. Незважаючи на порівняно велику кількість праць із загальної теорії управління, проблеми педагогічного менеджменту досліджені ще недостатньо.

**Метою** даної статті є обґрунтувати теоретико-методологічні основи функціонування та підвищення ефективності управління вищими навчальними закладами України в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні навчальними закладами. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. Процес управління вищим навчальним закладом є складним видом педагогічної праці. В міру розвитку вузівської освіти управління навчальними закладами змінювалося та вдосконалювалося. За цей час поняття "управління" різними авторами розглядалося по-різному. Група сучасних учених (В. О. Сластьонін, І. Ф. Ісаєв, А. І. Міщенко, Є. М. Шиянов) під управлінням розуміють діяльність, спрямовану на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналізом і підведенням підсумків на основі достовірної інформації. Так, В. С. Пікельна вважає, що управління – це процес реалізації системи мір впливу на педагогічний і учнівський колектив з метою вирішення соціальних завдань по формуванню особистості, необхідної суспільству для його подальшого існування й розвитку [4, с. 8]. Т. А. Ільїна відзначає, що під управлінською діяльністю прийнято розуміти діяльність, що забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Вона пояснює, що ця діяльність містить у собі одержання інформації про протікання основних процесів, переробку й видачу відповідних рішень, спрямованих на подальше вдосконалювання об'єкта управління [3, с. 471]. В. С. Лазарєв розглядає

управління як особливий вид діяльності, у якій її суб'єкт, за допомогою вирішення управлінських завдань, забезпечує організованість спільної діяльності учнів, батьків, педагогів, персоналу, що обслуговує і її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку організації [6, с. 34].

Кожний із цих підходів, так чи інакше, відбиває зміст управлінської діяльності керівника педагогічного колективу.

Проблеми управління навчальними закладами припускають наявність у них менеджменту на всіх рівнях. Мета менеджменту у системі вищого навчального закладу полягає в тому, щоб освітні послуги були якісними і тим самим забезпечували стійку конкурентоспроможність ВНЗ. Менеджмент розглядають як науку, мистецтво й управлінську діяльність.

Аналіз праць з проблем управління навчальними закладами та менеджменту показав, що педагогічний менеджмент є специфічним видом управлінської діяльності, який базується на концептуальних і теоретичних положеннях тієї чи іншої школи соціального управління з урахуванням специфіки та призначення конкретної організаційно-педагогічної системи. Педагогічний менеджмент – це, насамперед, технологія організаційного, психолого-педагогічного, правового, економічного впливу на зміст і діяльність індивідів і колективу з метою забезпечення функціонування освітніх систем. Людина, яка володіє професійними знаннями та вміннями, необхідними для здійснення цієї діяльності, відповідними реальними нормативними повноваженнями, є менеджером у сфері освіти.

Правомірність введення термінів “менеджер” і “педагогічний менеджмент” у педагогічну науку зумовлюється такими чинниками: термін “менеджер освіти” характеризує професійно підготовленого управлінця, а не випадкового адміністратора із стихійними навичками керівництва; універсальність наукових підходів і технологій,

розроблених у межах науки менеджменту, дає змогу застосовувати їх у різних сферах управління і в різних національних середовищах; поняття ідентифікація дає змогу інтегрувати світовий досвід у теорію менеджменту освіти України.

Розглядаючи педагогічне управління, М. П. Сибірська, Т. І. Шамова та інші вчені, й враховуючи світовий досвід менеджменту, узагальнений в роботах М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, педагогічний менеджмент припускає забезпечення досягнення цілей з орієнтацією на прикінцевий результат за допомогою ефективного використання творчого потенціалу керівництва, всього педагогічного колективу, а також студентів.

Особливою галуззю менеджменту є менеджмент у вищих навчальних закладах, який має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності. Ця специфіка полягає в особливостях предмету, продукту, знарядь та результатів праці менеджера освіти. Так, предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління, а продуктом праці є інформація про навчально-виховний процес. Знаряддям праці менеджера є слово, мова, а кінцевим результатом праці – рівень грамотності, вихованості та розвитку об'єкта менеджменту – студента.

В. П. Симонов зазначає, що педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності. Під освітнім процесом, він розуміє, сукупність трьох складових: навчально-пізнавального, навчально-виховного та самоосвітнього процесів. Виходячи з такого визначення, він відзначає, що будь – який викладач по суті є менеджером навчально-пізнавального процесу, а керівник навчального закладу – менеджером навчально-виховного процесу в цілому.

М. Ф. Головатий виокремлює основні функції менеджменту в

освіті:

- прийняття розумного рішення;
- організація виконання прийнятих рішень, створення належних умов для ефективної роботи освітнього закладу, кожного учасника освітнього процесу, забезпечення мотивів та стимулів їх діяльності;
- контроль виконання рішень [1, с. 165].

Педагогічний менеджмент ґрунтується на певних принципах. До числа таких принципів Є. С. Полаг та М. Ю. Бухаркіна відносять цілеспрямованість, системність, ієрархічність, дисципліна, відповідальність, компетентність, стимулювання. Крім того, важливу роль у педагогічному менеджменті грають принцип раціонального сполучення централізації й децентралізації, принцип демократизації й гуманізації управління освітніми системами [ 5 ]. Аналіз системи керівництва різними типами навчальних закладів України, теорії і практики управління, нормативних джерел Міністерства освіти, реалії педагогічної діяльності в сучасних умовах дали змогу визначити та обґрунтувати такі принципи педагогічного менеджменту, як соціальної детермінації; інформаційної достатності; аналітичного прогнозування; оперативного регулювання; зворотного зв'язку; послідовності й перспективності; стимулювання й уваги до кадрів; правової пріоритетності і законності; фінансово-економічної раціональності та ділової ініціативності. Принципи менеджменту, виконуючи методологічні функції, є теоретичною основою ефективного управління в навчальному закладі.

Єдність принципів демократії й централізму припускає існування у ВНЗ діючого механізму контролю й виконання рішень, прийнятих владою законів, якісного функціонування кожного з підрозділів навчального закладу, неприпустимості свавілля й некомпетентності в діяльності керівників, а також обов'язкову гласність щодо їхньої управлінської діяльності, надання можливості для конструктивної критики й самокритики всіх членів педагогічного колективу. Інакше неточність у визначенні обов'язків суб'єктів системи педагогічного управління, відсутність механізму, що гарантує взаємодію між керівними кадрами й педагогічними, технічними працівниками ВНЗу приведуть до втрати відповідальності, зниженню

дисципліни, низькому якості керівництва й, звичайно ж, до низької ефективності функціонування всього навчального закладу. Принципи педагогічного менеджменту тісно пов'язані з закономірностями.

Основними функціями педагогічного менеджменту є планування (перспективні, річні й поточні плани), контроль (попередній, поточний і заключний) і аналіз (застосовуються прийоми й методи системного аналізу такі, як декомпозиція, підстановка, порівняння, структуризація цілей, також, експертно-аналітичний метод і метод головних компонентів). Всі функції управління взаємозалежні й взаємообумовлені, що детермінує комплексне використання методів, прийомів і засобів управління педагогічним процесом.

Методи управління в педагогічному менеджменту, виокремлені вченими, полягають у наступному:

- група економічних методів (економічне стимулювання) – найбільш недосконалі, потребують удосконалення на всіх рівнях;
- група адміністративних методів – регламентація діяльності виконавців, її нормування, робота з кадрами (сприятливе середовище для автократів);
- група методів психолого-педагогічного впливу – забезпечення сприятливого психологічного клімату, стимулювання творчості та ініціативи, прогнозування соціальних перспектив розвитку освітнього закладу;
- методи суспільного впливу – розвиток демократії колективів, запровадження лояльної конкуренції, толерантності, підвищення престижу та іміджу.

Оволодіння основами менеджменту допоможе у підвищенні ефективності педагогічної діяльності. Методи і прийоми самоменеджменту допоможуть педагогам успішно вирішувати різноманітні проблеми особистісного плану, навчитися володіти собою, визначати і формулювати чіткі особисті цілі та цінності, займатися

саморозвитком, доцільно використовувати час, здійснювати вплив на студентів – однак, це далеко не повний перелік можливостей педагога, який опанував основи менеджменту. Впровадження в ВНЗ елементів менеджменту буде сприяти процесу демократизації та гуманізації університетського життя, ефективному управлінню вищими навчальними закладами, педагогічним та студентським колективом.

Помітимо, що підвищення якості освіти – головне завдання менеджера освіти – напряму пов'язане з можливостями викладачів до інноваційної професійно-педагогічної діяльності. Однак системи їхньої підготовки й перепідготовки практично немає, а документи Болонської декларації не формулюють цю проблему, залишаючи її вирішення на стихійність. Але ж сьогодні більшість педагогів зустрілися із проблемою, що самотійно їм не вирішити. Мова йде про адаптацію їх у систему освіти, науки й виробництва, вчити по-новому й учитися самим новому, а це можливо лише при прямій державній підтримці.

Кожна особистість повинна розглядатися не як об'єкт уваги, а як кінцева мета, заради якої здійснюється управлінська діяльність у ВНЗ. Це потребує від суб'єктів педагогічного управління високого рівня психологічної компетенції й культури професійного спілкування, розвиненого почуття такту й схильності до попередження конфліктів, стресових ситуацій, уміння подивитися на окремі явища очима іншої людини, здатності моделювати вчинки. Варто навчитися неупереджено враховувати професійні особливості формування студентського, технічного й педагогічного колективів.

**Висновки.** Призначення педагогічного менеджменту – створити освітнє середовище, що ефективно працює та відповідає сучасним вимогам, є привабливим для реального та потенційного викладача. Нині особливо актуальна потреба в управлінні вищим навчальним закладом, оскільки таке управління дає змогу підтримувати

конкурентоспроможність нашої освіти, зміцнювати національну безпеку держави, суспільства й особистості. Однак, проведене дослідження не є вичерпним у розробці проблеми, яка нас цікавить. Виконана робота дозволяє побачити перспективи подальшого вивчення проблем управління навчальними закладами у світлі вимог Болонського процесу.

**Резюме.** В статті розглядається проблема використання педагогічного менеджменту як науки управління навчальними закладами, розкривається поняття «педагогічний менеджмент», його принципи, закономірності та основні функції. Обґрунтовуються теоретико-методологічні основи функціонування та підвищення ефективності управління вищими навчальними закладами України в сучасних умовах. **Ключові слова:** педагогічний менеджмент, управління, управлінська діяльність, менеджер освіти, управління навчальним закладом.

**Резюме.** В статье рассматривается проблема использования педагогического менеджмента как науки управления учебными заведениями, раскрывается понятие «педагогический менеджмент», его принципы, закономерности и основные функции. Обосновываются теоретико-методологические основы функционирования и повышения эффективности управления высшими учебными заведениями Украины в современных условиях. **Ключевые слова:** педагогический менеджмент, управление, управленческая деятельность, менеджер образования, управление учебным заведением.

**Summary.** The problem of the pedagogical management using as a science of school management is examined in the article, the concept of "pedagogical management" is expanded, its principles, laws and basic functions. The theoretical and methodological foundations of functioning and rise of efficiency of Ukrainian high education institutions in modern conditions are substantiated. **Keywords:** pedagogical management, management, management activity, the manager of education, the high school administration.



## Література

1. Головатий М. Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися // Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В. М. Бебика. — К.: МАУП, 2004.
2. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К.: Шкільний світ, 2007.
3. Ильина Т. А. Педагогика: Курс лекций. Учеб. пособие для студентов пед. институтов / Т. А. Ильина. – М.: Просвещение, 1984.
4. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / В. С. Пикельная. – М.: Высшая школа, 1990.
5. Полаг Е. С., Бухаркина М. Ю. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования / Е. С. Полаг, М. Ю. Бухаркина – М.: Академия, 2007.
6. Управление школой: теоретические основы и методы. Учеб. пособие / Под ред. В. С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997.