

УДК 37.014.54

## СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Байбакова Ольга Олександрівна,  
м.Ужгород

*Стаття присвячена проблемам педагогічного менеджменту та аналізу сучасних поглядів на це питання. У статті розкриваються різні підходи щодо вирішення завдання підвищення ефективності управління навчальним процесом.*

*Ключові слова: управління освітою, педагогічний менеджмент, навчально-виховний процес.*

З поняттями "менеджмент" і "менеджер" сьогодні ми зустрічаємось на кожному кроці. Вони входять у нашу лексику, деякі елементи менеджменту ми уже використовуємо у своїй професійній діяльності. Вживаючи слово "менеджер", більшість людей ототожнюють його з образом керівника нового покоління, який використовує у своїй роботі сучасні методи управління. Загалом, це так і не зовсім так.

Основні теоретичні засади менеджменту та педагогічного менеджменту розглядають у своїх працях Н.Л.Коломінський, Ф.І.Хміль, Г.М.Серіков, В.П. Симонов, І.П. Волков. Із зарубіжних досліджень широкому загалу відомі праці фундаторів менеджменту Ф. Тейлора та А. Файоля. Також проблеми менеджменту розглядали М. Альберт, П. Дракер, В. Кінг, Д. Кліланд, М. Мес-

кон.

На нашу думку, доцільно визначити трактування понять "менеджмент", "менеджер" на рівні сучасних уявлень, які розвиваються в рамках холістичного підходу, який забезпечує узагальнення принципів і напрямків найновіших поглядів на педагогічний менеджмент. З огляду на актуальність проблеми, метою даної теоретичної розвідки є окреслення сучасних поглядів на педагогічний менеджмент.

Перш ніж говорити про менеджера і його функції, потрібно в'яяснити суть поняття "менеджмент". Термін "менеджмент" трактується досить широко [3, с.79]: "Менеджмент" – сукупність стратегії, філософії, тренінгів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та зростання прибутку".

"Менеджмент – соціальний і технічний процес, за допомогою якого використовуються ресурси, відбувається вплив на людські дії та здійснюється сприяння змінам для досягнення цілей організації".

"Менеджмент – процес планування, організації, приведення в дію і контролю організації з тим, щоб досягти координації

людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного вирішення завдань”.

“Менеджмент – інтегрований процес, яким повноважні особи формують, зміцнюють і керують організаціями в ході добору та досягнення визначених ними цілей”.

“Менеджмент – процес, за допомогою групи людей, що співпрацюють, спрямовує свої дії до загальних цілей”.

“Менеджмент – різновид господарського управління в ринкових умовах. Передбачає економічну свободу людей, свободу й обов'язок, керуючись не розпорядженнями зверху, а вигодою, приймати самостійні рішення, цілком відповідати за їх результати”.

Важко сказати, яке з цих визначень є найбільш повним. З певним наближенням до істини можна сказати, що менеджмент – це система планування, організації. При цьому активно використовуються три обов'язкові складові менеджменту: інтелект, психіка та спроможність людини до продуктивної праці.

На думку провідних американських спеціалістів, менеджмент – це не управління предметами, а організація та управління працею людей, це система щоденного та перспективного планування, прогнозування й організації виробництва, реалізації продукції і послуг з метою отримання максимального прибутку (матеріального, інтелектуального, духовного). Існують дві точки зору щодо появи менеджменту як науки [1, с.51]:

1. Появу наукового менеджменту пов'язують з працями Ф.У.Тейлора (США) та Анрі Файоля (Франція) – початок ХХ століття.

2. Менеджмент – це наука, що розвивалася ще у ХVІІІ – ХІХ столітті.

Головна заслуга фундаторів менеджменту Ф.Тейлора і А.Файоля полягає в тому, що вони довели: ефективно управляти людьми в організації можна лише науково. Однією з галузей менеджменту є менеджмент в освіті, який має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності. Ця специфіка полягає в особливостях предмету, продукту, знарядь та результатів праці менеджера освіти. Предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління.

Продуктом праці менеджера є інформація про навчально-виховний процес. Знаряддям праці є слово, мова. Результатом праці менеджера є рівень грамотності, вихованості та розвитку об'єкта менеджменту – учнів. Менеджмент в освіті – це комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності.

Основними функціями менеджменту в освіті визначають наступні [2, с. 68]:

- 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.

Сучасний менеджмент в освіті стає наукомісткою сферою діяльності і все більшою мірою вимагає високого професіоналізму і різнобічних знань. Підвищення ефективності навчального процесу зараз визначається формуванням сучасних управлінських відносин, зростання керованості цього процесу. Не можна керувати складними системами (а навчальна група, навчальне середовище, навчальний процес є складними імовірнісними системами) за допомогою простих методів (випливає з кібернетичного закону розмаїтості, відкритого У.Ембі).

Управлінські відносини, управлінські впливи, що виявляються у всіх функціях менеджменту, формують особистість учнів ефективніше, ніж пасивне середовище. Але якщо лише організувати навчальний процес, або приходити з черговою лекцією на заняття у навчальну групу (клас), можна і не стати тим, хто керує навчальною діяльністю, а залишатися елементом “керуючої підсистеми”, звикнувши до режиму функціонування, “зведеного порядку”.

Розвиток теорії управління освітою викликав безліч нетрадиційних трактувань цього явища, внаслідок чого й у прак-

тичній діяльності керування освітнім процесом виникли такі поняття, як педагогічний менеджмент, дидактичний менеджмент, менеджери освіти, навчання, виховання. Педагогічний і дидактичний менеджмент, що розвиваються в межах освітнього менеджменту, мають свою специфіку у зв'язку з виконанням особливої функції – створення систем управління педагогічними і дидактичними процесами.

Дослідники цих феноменів дають різні їх визначення. “Педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності [7, с.37]”, – таке визначення дає В.П.Симонов. Під освітнім процесом в цьому випадку розуміють сукупність трьох складових: навчально-пізнавального, навчально-виховного, 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 (як суб'єкти управління цими процесами).

На основі теоретичного аналізу психологічних особливостей освітнього менеджменту Н.Л. Коломінський визначає, що менеджмент в освіті – це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми – підлеглими, партнерами, своїми керівниками, учнями, батьками й інше, спрямована на забезпечення їх активної скоординованої участі в досягненні поставленої мети [3, с.76].

Отже, освітній менеджмент – це теорія і практика управління стратегічною галуззю національного господарства в ринкових умовах, об'єкт якої – процес управління освітніми системами. Об'єктом педагогічного менеджменту є управління педагогічними системами, що функціонують в умовах ринку. Предмет освітнього, педагогічного і дидактичного менеджменту (відповідно) – протиріччя, закономірності, відносини процесу управління освітніми системами в ринковій економіці, навчальними закладами та навчальними групами.

Менеджмент – це не фіксія існуючого положення, а створення необхідних умов для ефективної роботи. Не існує неживої експертної системи, що могла б замінити менеджера. Якщо процес прийняття і реалізації рішень не відпрацьований, у керівництва виникає спокуса знайти готові теоретичні рецепти й інструменти, за допомогою яких менеджерам можна діяти в будь-яких ситуаціях. Але існує точка зору, згідно якої замість інструментального підходу потрібно вчити менеджерів думати в конкретній ситуації.

Менеджер зможе передбачити зміни й керувати ними, бути здатними до постійного відновлення. Менеджер повинен уміти обирати вірну стратегію і чітко напрямком розвитку, створювати комбінацію можливостей, оскільки успіх рідко залежить від досягнень в одному напрямку. Творчість, уміння синтезувати різноманітні знання й навички, готовність йти на ризик будуть властиві всім менеджерам. На менеджерів, які здатні і прагнуть постійно удосконалювати свої майстерність і мистецтво управління, шукати нові грані в теорії й практиці управління, попит буде більший, ніж на їх менш честолюбних колег.

У перспективі основна задача освітнього менеджменту полягатиме в інтегуванні невизначеності в систему прогнозування, прийняття рішень та організаційну структуру, що потребує від менеджера високого професіоналізму – здатності до адаптації, інноваційної діяльності.

Об'єктом управління педагога, підкреслимо, є не учень, а його пізнавальна діяльність. Саме тому викладачеві (вчителю) потрібно володіти управлінськими знаннями.

Погляд на ефективність управління навчальним процесом багато в чому залежить від відповіді на питання: “Чи є учень, що безпосередньо бере участь у навчальному процесі, керованим об'єктом, або він є одночасно і кінцевим суб'єктом управління, що приймає самостійні рішення”?

Навіть у документах ЮНЕСКО зафіксовано, що учень суб'єкт, а не об'єкт управління. Ми йдемо далі, стверджуючи, що учень є співкерівником навчальним процесом (разом із учи-

телем і “колегами” - учнями) [3, с.50].

Та частина управління, що характеризується впливом суб'єкта управління на людей, багатьма авторами визначається як керівництво, або менеджмент.

Між поняттями “управління” та “керівництво” існує, як ми вважаємо, своєрідний взаємозв'язок: з одного боку, управління містить у собі керівництво як суб'єктивний компонент, а з іншого, – воно саме є змістом керівництва, оскільки соціальне управління здійснюється людьми (людиною) щодо інших людей. Управління – процес планування (вироблення і прийняття управлінських рішень) і контроль як завершення управлінського циклу, що ґрунтується на зворотному зв'язку. Між його функціями різні автори відзначають найчастіше організацію як практичну реалізацію рішень.

Зазначимо, що підготовка менеджерів в університетах і бізнес – школах США нині справедливо критикується американською громадськістю саме за те, що в навчальних закладах готують керівників як фахівців так званого широкого профілю, що слабо знають особливості конкретних об'єктів [1].

Призначення менеджменту, власне, в освіті – створити освітнє середовище, що ефективно працює та відповідає сучасним вимогам, є привабливим для реального та потенційного споживача.

Управляти освітою означає керувати всіма компонентами, що її формують, а саме:

- ресурсами освіти, що включають інформаційно – методичну базу, персонал, фінанси;
- безпосереднім освітнім процесом, тобто технологією навчання.

Саме це найчастіше називають педагогічним менеджментом – правильним використанням продукту освіти кадровими питаннями: оскільки освіта є сферою міжособистісної взаємодії. Менеджмент має налагоджувати ефективний механізм участі кожного в суспільному навчальному процесі. Учителі, учні і студенти складають різновікові, соціальні групи, проте цілі освіти у них однакові. Процес навчання багатопредметний, багатолюдний, багато рольовий. Завдання менеджменту – забезпечити взаємозв'язок, взаємозбагачення різних дисциплін, різних позицій і думок.

Із соціально-психологічної точки зору, менеджмент (як діяльність, процес) – це взаємодія менеджера (керівника) з іншими людьми (підлеглими, партнерами, керівниками тощо), що забезпечує їхню скоординовану активну участь у досягненні поставленої мети.

Професійна специфіка менеджменту в освіті полягає:

- У суб'єктивності, особистісності об'єкта впливу, а також його результаті.
- У значній залежності результату (особистості дитини) від ступеня гуманізації управлінської концепції менеджера.
- У багаторівневій будові системи управління, яка зумовлює опосередкованість, віддаленість кінцевого результату від безпосередніх продуктів діяльності менеджерів (управлінських рішень).

Залежно від логічної основи, управлінська діяльність менеджера освіти може бути проаналізована за змістом і метою (цільові посадові функції), а також за процесом – як процесуальні, динамічні (оперативні) функції.

В.О. Сухомлинський у книзі “Розмова з молодим директором” висловив декілька слушних думок про поле діяльності керівника школи [6]:

- директор – це перш за все педагог, і педагог першокласний;
- якщо ви хочете бути хорошим директором, намагайтеся насамперед стати гарним педагогом, гарним вихователем дітей;
- директор – садівник ( метафоричне бачення ролі директора ): він з любов'ю обробляє землю, яка дає життя, і робить

будь-який паросток культурним;

- зв'язок управління із процесами самоорганізації дитячого та дорослого товариства сприяє тому, що зникає проблема опору, з'являються добровільність, відповідальність, інтерес.

Л. Калініна виділяє чотири моделі директора сучасної школи [5]:

1. Директор-вчитель тяжіє до педагогічної діяльності, він учитель вищої категорії. Багато уваги приділяє підготовці та проведенню своїх уроків, виховних заходів. Бере активну участь у методичній роботі школи. Дає відкриті уроки, запрошує вчителів до себе на заняття. Залюбки надає консультації з актуальних та складних педагогічних проблем. Цікавиться новими підходами до викладання навчальних предметів. Особисто впроваджує інновації. Створює умови для оптимізації навчально-виховного процесу в закладі освіти. Користується авторитетом у дітей та батьків як учитель.

2. Директор-дослідник особливу увагу приділяє експериментально - дослідницькій роботі у школі. Він відстежує новаторські ідеї, підтримує міцні зв'язки з вузами, ученими. Як правило, сам пише дисертацію або допомагає у цьому іншим, створюючи на базі школи експериментальний майданчик. Великого значення надає участі у різного роду конкурсах, олімпіадах, турнірах. Бере участь у конференціях, друкується у фахових газетах та журналах.

3. Директор-господарник добре дбає передусім про матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу. Він уміє знайти додаткове фінансування, не боїться створювати різного роду благодійні фонди. Дбає про своєчасний ремонт будівлі, озеленення шкільної садиби, побудову спортивних майданчиків.

4. Директор-менеджер орієнтований у своїй діяльності на професійний підхід до управління. Він має відповідну менеджерську підготовку. Володіє знаннями щодо ефективного управління та використовує їх у практичній діяльності. Прагне створити педагогічний колектив з високим творчим інтелектуальним потенціалом. Залучає педагогів, батьків, учнів до співуправління.

Фахівці переконані, що реформи в освіті можливі тільки за умов підвищення якісного рівня управлінського складу, розвитку та модернізації системи підготовки менеджерів освіти.

Сучасний керівник закладу освіти повинен :

- аналізувати стан колективу;
- розуміти мотиви поведінки своїх колег;
- спонукати підлеглих до продуктивної праці, стимулювати їх професійний ріст;
- створювати атмосферу в колективі, яка б максимально стимулювала продуктивну працю;
- давати завдання підлеглим так, щоб вони розуміли, чого від них чекають, і старались це виконати;
- ефективно контролювати роботу підлеглих;
- ефективно оцінювати своїх підлеглих, їх можливості та інтереси;
- попереджувати і розряджати конфлікти в колективі;
- будувати ділові стосунки з підлеглими у відповідності з їх індивідуальними особливостями і ситуацією.

Отже, стає очевидним, що сучасний менеджмент – це не набір єдино правильних методів управління, готових рецептів і правильних відповідей на всі запитання. Менеджмент – це теорія, технологія й мистецтво управління, що постійно оновлюється банком новітніх ідей, уявлень, спостережень, практичних рекомендацій, звернення до яких дає можливість свідомо осмислювати та виконувати посадові обов'язки менеджера як професійно підготовленого і функціонально обізнаного керівника.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні педагогічного менеджменту у США та Англії на сучасному етапі розвитку освіти.

#### Література та джерела

1. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія: Підручник / Анатолій Миколайович Алексюк. – К.: Либідь, 1998. – 560с.

2. Атаманчук П.С. Управління процесом навально-пізнавальної діяльності / Петро Сергійович Атаманчук. – Кам'янець-Подільський: К-ПДПІ, 1997. – 136с.
3. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту / Наум Львович Коломінський. – К.: МАУП, 1996. – 176с.
4. Леднев В.С. Непрерывное образование: структура и содержание / Вадим Семёнович Леднев. – М.: АПН СССР, 1988. – 284с.
5. Педагогічний менеджмент. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15950210/pedagogika/pedagogichniy\\_menedzhment#169](http://pidruchniki.ws/15950210/pedagogika/pedagogichniy_menedzhment#169)– Загол. з екрану. – Мова укр.
6. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором школи / Василь Олександрович Сухомлинський / Вибрані твори: В 5-ти т. – Т.4. – К.: Рад. школа, 1977. – С.393-626.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Федір Іванович Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576с.

*Статья посвящена проблемам педагогического менеджмента и анализу современных взглядов на этот вопрос. В статье раскрываются разные подходы к решению задачи повышения эффективности управления учебным процессом.*  
*Ключевые слова: управление образованием, педагогический менеджмент, учебно-воспитательный процесс.*

*The author of the article has considered the issue of pedagogical management and modern aspects about this. In the article the aspects about the problems of the management of scientific processes have been analyzed.*

*Key words: educational management, pedagogical management, scientific processes, educational processes.*