

---

---

## В ПОРЯДКУ ОБГОВОРЕННЯ

---

---

УДК 378.14

DOI: 10.31521/2313-092X/2019-1(101)-17

### ОСНОВНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНІЙ ОСВІТІ

**В.В. Мельніченко**, кандидат педагогічних наук, професор  
Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини  
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

*У статті висвітлено актуальне питання теорії і практики управління освітніми закладами. Проаналізовано основні дослідження сутності управління. Розглянуто відмінності у змісті понять «управління» і «менеджмент». Висвітлено наукові особливості менеджменту у сучасній освіті. Конкретизовано основні функції, принципи та методи управління. Представлено визначення поняття «наукове управління». Визначено та схарактеризовано головну проблему реформування сучасної освіти України.*

**Ключові слова:** управління, менеджмент, педагогічний менеджмент, наукове управління, функції, принципи, методи управління.

**Постановка проблеми.** Освіта і наука – найважливіші сфери людської діяльності. Вони є складними ієрархічними системами, стратегічно пріоритетними, базовими для соціально-економічного розвитку суспільства, особливо для країн, що реформуються, а саме такою є Україна.

Проблеми сучасної освіти хвилюють усе наше суспільство. При цьому загальна зацікавленість нею породжується не тільки потребою суттєвої модернізації освіти, а й різним баченням, різними оцінками освіти й підходами до її якісного вдосконалення. По-іншому й бути не може: державні і політичні діячі виробляють свою стратегічну освітню позицію, виходячи із загальних соціально-економічних та політичних тенденцій, що склалися у нашій державі, та тих соціальних пріоритетів, які визначатимуть ближчу й віддалену перспективу нашого суспільного поступу.

Вироблення оптимальної соціально-економічної моделі, так само як і моделі духовної, лежить насамперед у площині формування науково обґрунтованої політики у цій сфері. Конструюючи ці моделі, визначаючи шляхи їхньої реалізації, важливо не тільки орієнтуватися на внутрішні реалії, а й відстежувати загальноцивілізаційні тенденції розвитку сучасного людства з тим, щоб не наздоганяти постійно, а досягати випереджального руху у розвитку держави [1, с.3].

Актуальним і довгоочікуваним було прийняття Верховною Радою 5 вересня 2017 року Закону України «Про освіту» на заміну застарілому, діючому ще з 1991 року. Закон відрізняється рядом нововведень, а саме: терміном освіти – 12 років, більшою автономією шкіл, зміною правил атестації учителів, уточненнями повноважень директорів шкіл та регламентація їх каденції та обрання, більш широким впровадженням державної мови навчання [2].

Цілеспрямована робота з перспективою ґрунтується на науковому передбаченні, без якого, за словами В. О. Сухомлинського, «...виховання перетворилося б на примітивний догляд, вихователь – у неграмотну няньку, педагогіка – на знахарство». Треба науково передбачати – у цьому суть культури педагогічного процесу» [3, с.242].

А науково передбачати, на нашу думку, може і повинен керівник навчального закладу. Тому, слід особливо наголосити, що у сучасних умовах ринку праці потрібні новітні моделі управління освітніми закладами, від них у цілому залежить вирішення проблем розвитку цієї галузі.

**Аналіз актуальних досліджень.** Управління системою освіти, протидія чинникам, які негативно впливають на неї, силам дезорганізації здійснюється не надприродними силами, а істотними, внутрішньо притаманними самій системі органами, факторами, механізмами.

Процеси управління – це якість, атрибут, іманентно властиві самій системі. Кожна із самокерованих систем містить у собі, по суті, дві підсистеми: керовану і ту, що керує. Керована система – це що або хто керується; система, що керує – це хто, або що керує. Стосовно суспільства, ці підсистеми одержали назву об'єкта і суб'єкта управління.

Термін «управління в освіті» має довгий еволюційний шлях свого розвитку. Його трактували: як управління освітою на рівні державних структур, як управління діяльністю конкретного навчального закладу, як управління навчанням, вихованням, пізнавальною діяльністю учнів та багато ін.

Основоположник менеджменту П. Друкер зазначає інтегруючий характер управлінської діяльності, приділяючи особливу увагу тій властивості управління, яка перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану, виробничу групу [4].

Фр. Тейлор висловлював такі основні погляди на сутність управління:

- розподіл (роздроблення) виробничих операцій, аналіз кінематики, врахування вимог ергономіки і часу перерв відпочинку;
- господарський принцип – це праця;
- винагорода – залежно від продуктивності;
- праця на загальну користь – понад особисту користь;
- функціональна структура установи повинна передбачати «малих» керівників.

Сучасний менеджмент включає в себе управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними ресурсами з метою найефективнішої виробничої діяльності. За своєю діяльністю менеджер несе відповідальність за людей і ресурси, якими він управляє [5, с.36].

Керівників навчальних закладів можна назвати менеджерами через ряд умов: по-перше, вони керують інтелектуальними і фінансовими ресурсами у межах своєї компетенції; по-друге, для них характерні ті ж функції, що й для менеджера (планування, організація і контроль); по-третє, вже стало звичайним у практиці діяльності оперувати такими поняттями, як структура управління, функції управління, коли дається кваліфікаційна характеристика першого керівника чи аналізується його діяльність. Н. Л. Коломенський вперше в Україні вводить термін «менеджер освіти», розуміючи під цим визначенням керівника установи як професіонального управлінця з відповідним рівнем компетентності [6].

У підручниках з психології менеджменту з'явилося спеціальне поняття «авторитет

посади». «Кожна організація або колектив можуть успішно розвиватися лише тоді, коли її члени визнають своїми діями престиж свого лідера» [7, с.201].

Важливо розглянути відмінності у змісті понять «управління» і «менеджмент». У теорії менеджменту існує дві точки зору на співвідношення понять «управління» і «менеджмент». Одні автори вважають, що управління є лише однією з функцій менеджменту, а інші – навпаки. «Не існує принципової різниці між керівником і менеджером, як і між управлінням та менеджментом» [8, с.149].

Шатун В.Т. вважає, що частина управління, яка характеризується впливом суб'єкта на людей, визначається як керівництво, або менеджмент [9, с.9].

Ми вважаємо, що поняття «менеджмент» охоплює такі сторони управління конкретним навчальним закладом, як види управлінського планування, організації та контролю, особливості мотивацій, роботу з персоналом, стилі управління і т.д. Підтримуємо думку, що «...робить менеджера менеджером не посада, не влада, а внесок у діяльність всієї організації та відповідальність за результати цієї діяльності» [10, с.121].

**Метою статті** є висвітлення основних наукових підходів до менеджменту у сучасній освіті.

**Виклад основного матеріалу.** Менеджмент у сучасній освіті – це завжди орієнтація виконавчих функцій на потреби ринку праці, попиту на різні види послуг.

Управління в освіті – це орієнтація виконавчих функцій на конкретні рішення вищих організацій, керівників, досягнення поставленої мети.

Крім того, сучасний менеджмент передбачає активну участь керівника навчального закладу не тільки у виконавчій, а й у законодавчій діяльності.

Кожному рівню організації суспільства відповідає специфічний вид управління.

Технічне управління – управління у неживій природі (технічних системах) – управління науково-технічними процесами і фізичними тілами, системами машин тощо.

Біологічне управління – управління у живих організмах (біологічних системах) – управління процесами, які протікають у живій природі і які пов'язані з життєдіяльністю організмів.

Соціальне управління – процеси управління у суспільстві (соціальних системах) – управління як вплив на діяльність людей, об'єднаних у різні соціальні групи з їх різними соціальними інтересами.

В умовах розвитку глобалізації індустріального суспільства та складних технологій особливо зростає значущість організацій як структурних одиниць суспільства, у тому числі освітніх організацій, що готують конкурентоспроможні кадри для всіх галузей господарства.

З початком розробки проблем наукового менеджменту на Заході використання поняття «організація» визнається значущим, оскільки воно підкреслює системний підхід до розуміння діяльності організації як соціального утворення, а не лише відображає діяльність одного організатора (керівника).

Як визначає Л.И. Евенко, стосовно діяльності організацій термін «управління» (в англ. варіанті найчастіше застосовується термін management) використовується в трьох основних значеннях:

- як функція, спеціальний вид діяльності в організаціях;
- як певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління;
- як спеціальна галузь знань, що допомагає здійснювати цю діяльність [12].

Провідна роль в управлінні належить керівнику, який повинен займати головну позицію в системі управлінських відносин. Це актуалізує проблему психології підготовки самого керівника навчального закладу і зменшує кількість конфліктів. Досвід показує, що керівнику не вистачає вміння управляти на демократичних засадах. Тому важливе значення для управління навчальним закладом мають організаційні умови управління – ділове спілкування в системі «керівник – підлеглий». Спільна діяльність суб'єктів управлінського процесу потребує постійного взаємозв'язку як «по горизонталі», так і «по вертикалі».

Узагальнюючи західну практику, маємо таке визначення терміну: менеджер – це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер, економіст чи педагог, який займається управлінням.

У менеджменті управлінський цикл включає основні управлінські функції: планування, організацію діяльності, регулювання та контроль. Таким чином, функції управління розглядаються як конкретні види управлінських робіт, що утворюють циклічний процес управління.

До цільових функцій ми відносимо: виробничі або організаційно-педагогічні та соціальні, орієнтовані на задоволення матеріальних і духовних інтересів педагогів. Соціально-психологічні функції спрямовані на формування у педагогічному колективі такого стану і

властивостей, які необхідні для продуктивної праці. До них відносять організацію педагогічного колективу, активізацію, згуртування, вдосконалення та розвиток самоуправління.

До групи операційних функцій відносять планування, інструктування та контроль, а педагогічний аналіз, координування, організацію та регулювання визначають як допоміжні або додаткові, що забезпечують ефективність управління.

Успішність виконання функцій першого рівня залежить ще від однієї умови – коли поряд із задоволенням інтересів і реалізацією цілей навчальних закладів у цілому в процесі управління обов'язково враховуються і потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, життєві плани кожного з працівників цих закладів і створюються умови для їх найповнішого задоволення, тобто йдеться ще про один психологічний феномен, яким є мотивація.

У найбільш загальному вигляді мотивацію можна визначити як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Працівникам навчальних закладів, як і інших соціальних сфер, властивий набір основних потреб, які мотивують їхню діяльність та поведінку. До них можна віднести: фізіологічні потреби, потреби у безпеці та захищеності, соціальні потреби, потреби у повазі, потреби самовираження.

Однією з важких умов забезпечення мотивації діяльності працівників навчальних закладів є умотивованість дій самого керівника, що досягається у результаті дотримання ним певних умов: чіткого усвідомлення мотивів своєї управлінської діяльності; чіткої постановки цілей перед собою та своїм колективом, прийняття відповідальності за результати досягнення цілей; використання вольових прийомів та засобів саморегуляції для переборювання труднощів, які виникають при досягненні мети.

Неодмінною умовою здійснення планування, організації та контролю є також функція комунікації – обмін інформацією між членами освітянських організацій. За даними відомих спеціалістів у галузі менеджменту, 90% успіху діяльності керівника залежить від успішності здійснюваних ним різного роду комунікацій.

За своєю спрямованістю управлінські комунікації можуть забезпечувати взаємодію навчального закладу із соціальним середовищем (представниками влади, спонсорами, батьками, громадськістю), а також допомагати реалізувати завдання всередині колективу. За змістом вони

бувають формальними (вертикальними і горизонтальними) та неформальними. А за засобами, які забезпечують спілкування опосередковане (за допомогою наказів, телефонних дзвінків, інтернету тощо) і безпосереднє («обличчям до обличчя»). Кожен з названих видів управлінської комунікації має свою специфіку, яку доцільно враховувати у процесі управління освітою.

Урахування змісту та специфіки різних видів управлінського спілкування, прогнозування можливостей виникнення комунікативних бар'єрів та їх профілактика є однією з умов ефективного управління.

Можна погодитися з цим за умови функціонування навчального закладу у стабільному соціально-економічному середовищі з чітко визначеним освітньо-галузевим статусом. Оскільки у сучасних умовах реформ в освіті досить актуальною залишається проблема продуктивного управління навчальним закладом, то доцільно віднести до основних операційних функцій управління не тільки планування, організацію, контроль, але й координування (оперативне коригування).

Що стосується принципів управління, то вони технологічно реалізуються через методи, тобто прийоми та засоби впливу на управлінський об'єкт для досягнення поставленої організаційної мети. У наших педагогічних дослідженнях розглядалися такі групи методів управління освітою і навчальними закладами: нормативні, організаційно-адміністративні, педагогічні, соціально-психологічні, економічні [11, с.49].

У процесі дослідження нами виділено такі ознаки соціального інституту освіти:

а) наявність соціальних функцій навчання та виховання;

б) наявність регулятивних механізмів функціонування установ (мети, прав і обов'язків, методів навчання та виховання, матеріально-технічних засобів);

в) наявність систем регламентації та контролю за взаємодією учасників процесу освіти (навчання та виховання); ознака концентрації зусиль викладачів та учнів або студентів. Таким чином, заклад освіти слід розглядати як систему розвитку та саморозвитку особистості, що забезпечує задоволення її потреб у духовному зростанні, накопичуванні необхідного соціального досвіду, який, у свою чергу, необхідний для самореалізації особистості в усіх сферах життєдіяльності людини і суспільства.

Основні характеристики закладів освіти:

- вони повинні бути відкритими системами, які мають враховувати постійні зміни, що відбуваються у соціальному середовищі;

- такі заклади мають швидко адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформуватися в їх новий зміст навчання, нові освітні та інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та навчально-виховного процесу;

- щоб розвиватися у відповідності із соціальними змінами, освітні заклади повинні характеризуватися також стратегічним мисленням, баченням майбутнього, вільним обміном інформацією, вмінням працювати командою.

Ступеневий характер управління забезпечує надійність та економічність системи. Кожний рівень суб'єкта здійснює управління об'єктом відповідного рівня. У той же час він комунікативно пов'язаний з вищим рівнем, користуючись при цьому не всім обсягом інформації, що використовується ним при управлінні власним об'єктом, а вже меншою кількістю, але більш узагальненою інформацією. Природно, що завдання вищого рівня полегшується, оскільки він приймає рішення, користуючись не всією, а лише узагальненою інформацією. Крім того, при ступеневій системі вихід з ладу одного з рівнів суб'єкта управління не розладжує інших рівнів, котрі продовжують виконувати свої функції.

**Висновки.** Таким чином, коли розглядають управління – мова йде про управлінський цикл, принципи, методи управління, організаційні структури. Сутність викладеного дає підстави говорити про специфічні функції закладів освіти. Пояснимо це таким прикладом: у менеджменті виділяють та використовують такі методи управління: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Організаційно-адміністративні базуються на прямих директивних наказах, економічні обумовлені економічними стимулами, соціально-психологічні використовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників.

Ці ж самі методи управління у педагогічному менеджменті проявляються інакше. У педагогічному менеджменті організаційно-адміністративні методи забезпечують регламентування та інструктування діяльності суб'єктів і об'єктів управління. Економічні методи зумовлені економічними стимулами і використовуються, якщо установа освіти: а) знаходиться на госпрозрахунку; б) економічно самостійна; в) колектив розпоряджається матеріальними фондами, прибутком, реалізує свої економічні інтереси. Соціально-психологічні методи представляють собою сукупність спеціальних способів впливу на особисті

відносини і зв'язки, які виникають у трудових колективах освітніх установ.

Таким чином, можна дати загальне визначення методів управління як комплексу або сукупності заходів і способів впливу на управлінський об'єкт для досягнення поставлених цілей.

Накопичений досвід дозволив автору зробити обґрунтований висновок: криза освіти пов'язана не з недоліками, закладеними у самій ідеї реформування освіти, а з помилками в управлінні цією системою як на державному рівні, так і на рівні самих освітніх закладів.

**Перспективи подальших досліджень.** Наукове управління – це не просто свідоме управління. Це таке управління, за яке суб'єкт управління спирається у своєму впливі на суспільство, на наукові закономірності пізнання суспільного розвитку, враховуючи специфіку вияву цих закономірностей у конкурентних умовах, реальні можливості та передумови. «Теорія не може повністю замінити практику; вона в змозі суттєво розширити знання менеджера, набуті ним у щоденній діяльності» [13, с.133].

Головною проблемою реформування сучасної освіти України є, на наш погляд, визначення місця в цій реформі підготовці управлінців нової формації. Прикро, що концепція «Нової української школи» не передбачає підготовку керівників навчальних закладів. Чи заживе українська школа по-новому? Сьогодні говорити про це однозначно не можна. Треба говорити не про нову школу, а про якісну школу. А якісна школа – це якісні кадри викладачів і керівників закладів освіти. Але навіть вони не в змозі повністю виконати свою місію, коли законодавчо

скорочується кількість шкіл і одночасно створюються нові органи управління освітою при об'єднаних територіальних громадах.

Скільки освітніх програм було відмінено і припинено їх фінансування при зміні влади? Постановою Кабінету Міністрів України №71 від 5 березня 2014 року було достроково припинено виконання семи державних цільових освітніх програм, які мали ще два роки отримувати державне фінансування та розвивати освітню галузь. З першого вересня 2018 року школи України перейшли на дванадцятирічне навчання. За ейфорією запровадження концепції «Нова школа» ми вже не згадуємо, що такий досвід у нашої країни вже був. Міністерство освіти і науки України у 2002 році запровадило дванадцятирічну систему. Розробили програми, надрукували підручники і у 2010 році успішно повернулись до одинадцятирічки.

Кремій В.Г., працюючи Міністром освіти і науки України у 2004 році, висунув тезу: «Вміння навчатися впродовж усього життя». Прошло дванадцять років, змінилося п'ять міністрів освіти і науки України, поки у 2016 році уряд України затвердив цю тезу у концепції нової української школи. Ось чому для недопущення негативних явищ нам потрібні не лише відповідальні урядовці, а й відповідальне високоосвічене суспільство. Саме таке суспільство і повинно примусити всі політичні сили, вимагати від усіх владних структур запровадити мораторій на зміну освітніх законів та концепцій до їх виконання при кожній зміні влади, адже це впливає на якість підготовки конкурентоспроможних кадрів.

#### Список використаних джерел:

1. Кремій В.Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. К.: Грамота, 2005. 448с.
2. Закон України «Про освіту» №2145-VIII від 05.09.2017 року URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Питер Друкер. Эффективный управляющий / Пер. на рус.: А.Мкервали. М., 2004 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 27.09.2010. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4976>
4. Сухомлинский В.А. О воспитании. М.: Политиздат, 1973. 272с.
5. Митчел Джон. Настольная книга менеджера. Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2004. 124с.
6. Коломенський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. К.: МАУП, 1996. 176с.
7. Стариков И.М. Психология в конкретных ситуациях. Николаев: Возможности Киммерии, 2003. 2528с.
8. Скороходов В.А. Менеджмент вищої школи. Миколаїв: Південнослов'янський інститут КСУ, 2003. 355с.
9. Черниш А.П. Менеджмент освіти. К.: Університет КМПУ імені Б.Д.Грінченка, 2008. 48с.
10. Шатун В.Т. Основы менеджменту. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376с.
11. Евенко Л.И. Уроки американского менеджмента. Вступительная статья / М.Х. Мескон, М. А. Альберт, Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 5-17.
12. Мельніченко В.В. Особливості менеджменту у професійно-технічній освіті. Миколаїв: Квіт, 2006. 240с.
13. Морис М. Начинаящий менеджер / Пер. с англ. М. Веселовой. М.: Фаир–Пресс, 2000. 336с.

## **В. В. Мельниченко. Основные научные подходы к менеджменту в современном образовании**

*В статье раскрыт актуальный вопрос теории и практики управления образовательными учреждениями. Проанализированы основные исследования сущности управления. Рассмотрены отличия в содержании понятий «управление» и «менеджмент». Освещены научные особенности менеджмента в современном образовании. Конкретизированы основные функции, принципы и методы управления. Представлено определение понятия «научное управление». Определены и охарактеризованы главные проблемы реформирования современного образования Украины.*

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, педагогический менеджмент, научное управление, функции, принципы, методы управления.

## **V. Melnichenko. Basic scientific approaches to management in modern education**

*The article reveals the actual question of the theory and practice of management of educational institutions. It analyzes the main researches of management entity.. The differences in the content of the concepts of "administration" and "management" are considered. The paper deals with the scientific features of management in modern education. The main functions, principles and methods of management are specified. It presents the definition of the concept of "scientific administration". The main problems of reforming the modern education of Ukraine are identified and characterized.*

**Keywords:** administration, management, pedagogical management, scientific administration, functions, principles, methods of management.