

Ковальчук Василь Іванович,
к.п.н., доцент кафедри професійної
освіти ЦППО ДВНЗ «Університет
менеджменту освіти» АПН України

Проблеми вдосконалення професійної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів у педагогічній теорії й практиці

Аналіз теоретичних і практичних аспектів даної проблеми виявив, що процеси гуманізації й демократизації системи професійної освіти впливають й на процеси управління цією системою. Змістом управлінської діяльності в системі освіти є створення умов, які б забезпечували можливість реалізації соціальних і педагогічних цілей освіти. Сучасна теорія й передова практика управління базується на успішній реалізації цілей освіти в висококваліфікованих кадрах. У зв'язку з цим, основна увага надається роботі з персоналом. Відбувається зміна поглядів в самих навчальних закладах: орієнція на потреби учнів та студентів, на необхідність їх підготовки, на вирішення міждисциплінарних проблем.

Анализ теоретических и практических аспектов данной проблемы констатирует, что процессы гуманизации и демократизации системы профессионального образования влияют и на процессы управления этой системой. Содержанием управленческой деятельности в системе образования есть создание условий, которые бы обеспечивали возможность реализации социальных и педагогических целей образования. Современная теория и передовая практика управления базируется на успешной реализации целей образования в высококвалифицированных кадрах. В связи с этим, основное внимание уделяется работе с персоналом. Происходит изменение взглядов в самых учебных заведениях: ориентация на потребности учеников и студентов, на необходимость их подготовки, на решение междисциплинарных проблем.

The analysis of theoretical and practical aspects of this problem discovered that the processes of humanizing and democratization of the system of trade education had influenced and on the processes of management by this system. By the table of contents of administrative activity there is creation of terms in the system of education, what would provide marketability social and pedagogical aims of education. A modern theory and front-rank practice of management is based on successful realization of aims of education is highly skilled shots. In this connection, basic attention is spared to work with a personnel.

Соціально-економічні умови розвитку держави, інноваційні процеси зумовлюють необхідність випереджального розвитку освітньої галузі, модернізації управління освітою, якою передбачено «підвищення компетентності управлінців

усіх рівнів» [6 с.288-289], а також принципово змінюють суть і механізми людської взаємодії, пріоритети життєвих цінностей та ідеалів, філософію і психологію освіти, роль особистості у суспільстві. Нові вимоги до рівня професійної кваліфікації керівних кадрів, компетентності та управлінської культури ставить також науково-технічний прогрес. Для забезпечення професійної самореалізації особистості, формування високої кваліфікаційної майстерності керівників на державному рівні сформульовано стратегічні завдання, визначено основні напрями та шляхи реформування професійної освіти такі, як «складання відповідних кваліфікаційних характеристик і розробка професіограм для різних груп професій на рівні досягнень науково-технічного прогресу» [5, с.4].

Організуючи своє дослідження з обраної проблеми ми, насамперед, опиралися на систему методологічних знань, які містять філософський, загальнонауковий, загальпедагогічний і особистісно-педагогічний рівні. На філософському рівні звертаємо увагу на систему законів, категорій і принципи діалектики. На загальнонауковому рівні використовуються основні положення теорії систем, теорії управління, кібернетики – для розкриття сутності досліджуваної проблеми. Крім того, реалізовані основні положення теорії оптимізації педагогічного процесу, теорії змісту освіти, теорії безперервної освіти. На загальпедагогічному рівні використані ідеї гуманізації й демократизації освітніх систем.

Виділимо деякі загальнометодологічні положення:

1) Управлінська діяльність у професійних навчальних закладах - це складна динамічна система процесуального характеру. Вона базується на законах і закономірностях, які допускають циклічність, тимчасову тривалість, взаємозв'язок між минулим і майбутнім.

2) Метою управлінської діяльності є забезпечення необхідного рівня якості професійної освіти на основі формування взаємодіючих механізмів функціонування й розвитку навчального закладу.

3) Головним завданням професійної освіти молоді розглядається розкриття сутнісних сил і здібностей учнів, шляхом встановлення оптимальних співвідношень особистісних особливостей і об'єктивних вимог до професійної діяльності.

4) Управлінська діяльність зорієнтована на постійний розвиток і вдосконалення шляхом розширення інформаційної бази навчального закладу.

5) У сучасних умовах розвитку закладів професійно-технічної освіти управлінська діяльність змінює ціннісні орієнтири керівників (пріоритет віддається запобіжним заходам, замість посилення контролюючої функції; поєднується контроль й самоконтроль; педагог розглядається як професіонал, організатор і т.д.).

6) Необхідною й достатньою умовою досягнення високого рівня якості професійної освіти учнів (випускників) є оволодіння керівниками новим управлінським підходом – управлінням якістю, що спрямована на перспективу й розвиток керованого об'єкта.

7) Управлінська діяльність у професійно-технічних навчальних закладах базується переважно на принципах функціональної кореляції, динамічності, безперервності, комплексності, системного підходу, які забезпечують симетричну взаємозалежність діяльності учасників освітнього процесу.

Як відомо, управління – одна з головних функцій організованих систем, що являє собою планомірну діяльність управлінської системи, спрямовану на здійснення ефективного функціонування й розвитку об'єкта управління. При цьому ми враховуємо, що як суб'єкт, так і об'єкт управління мають складну структуру й взаємно впливають один на одного. Встановлено, що чим вищий рівень організації системи, тим більшими ресурсами володіє управління. У свою чергу, управління може сприяти підвищенню рівня організації цієї системи.

Серед ефективних факторів багато дослідників відзначають «слабкі, але правильно організовані, так звані резонансні впливи на складні системи [10]». При цьому уточнюються й конкретизуються види управління у системі «людина-людина». Зокрема, А.І. Субетто у своїй класифікації наводить наступні види й методи управління:

- органічне управління, або управління операціями;
- компенсаційне управління (регулювання), що означає управління за відхиленнями;
- адаптивне управління, тобто пошук, пристосування до умов зовнішнього середовища;
- рефлексивне управління, або управління через мотивацію;
- перспективне й поточне управління;
- програмне управління, коли параметри об'єкта управління змінюються відповідно до розробленої програми;
- стабілізація – параметри об'єкта управління підтримуються на постійному рівні;
- відстеження – параметри об'єкта управління змінюються в певних межах довільним чином;
- самоврядування, при якому управлінська система й об'єкт управління тотожні між собою;
- активне управління ситуаціями;
- централізоване й децентралізоване управління та ін. [17].

Центральною фігурою управління є керівник з його правом приймати те або інше управлінське рішення. Як відомо, сутність роботи керівника полягає в перетворенні зовнішнього завдання навчального закладу у внутрішню мету, а потім перетворення цієї мети в зовнішні завдання для співробітників закладу.

Після того як керівник виявив певні закономірності, він вибирає відповідні види й методи управління для цілеспрямованого впливу на структуру й процеси навчального закладу. Для ефективного управління директор повинен забезпечити динаміку таких видів управління як

адаптивне, стабілізація, програмне регулювання, відстеження, самоврядування.

Головними функціями управління відповідно до загальної теорії є:

Інтегруюча – об'єднує неузгоджені дії педагогів та учнів.

Регулююча – спрямована на впорядкування педагогічного процесу.

Розвиваюча – забезпечує постійну поступальну динаміку системи.

Управлінська діяльність обов'язково реалізується на підставі формулювання цілей.

У науковій літературі різні аспекти управлінської діяльності розкриваються у двох основних підходах:

1. Функціональний.

Характерний для існуючої практики управління. Головний напрямок цього підходу – виконання основних функцій і операцій управління.

2. Структурний.

Механізм управління здійснюється через структуру відносин, коли управлінські дії впливають з аналізу структури системи управління, її організації, вивчення окремих функцій, процедур й операцій. При такому підході директор і його заступники стають регулювальниками «горизонтальних» і «вертикальних» зв'язків у діяльності педагогів і учнів, можуть стежити за всіма процесами й стосунками учасників освітнього процесу.

Аналіз теоретичних і практичних аспектів даної проблеми виявив, що процеси гуманізації й демократизації системи професійної освіти вплинули й на процеси управління цією системою.

Змістом управлінської діяльності в системі освіти є створення умов, які б забезпечували можливість реалізації соціальних і педагогічних цілей освіти. Сучасна теорія й передова практика управління базується на успішній реалізації цілей освіти є висококваліфікованих кадрах. У зв'язку з цим, основна увага надається роботі з персоналом. Відбувається зміна поглядів в самих навчальних закладах: орієнтир на потреби учнів та студентів, на необхідність їх підготовки, на вирішення міждисциплінарних проблем.

Вивчення європейського досвіду дало також можливість виділити ряд напрямків управлінської діяльності із забезпечення необхідної якості навчання. До них відносять:

- оцінка попиту послуги, яку надає навчальний заклад;
- оцінка якості освітніх послуг навчального закладу, шляхом опитування клієнтів (роботодавців, учнів та їхніх батьків);
- оцінка якості роботи допоміжного персоналу шляхом опитування співробітників навчального закладу, які користуються послугами цього персоналу;
- здійснення заходів щодо поліпшення якості послуг.

На думку українських вчених, у вітчизняних навчальних закладах є лише окремі елементи управління якістю навчання (перевірка якості учбово-методичної документації, контроль якості окремих уроків та інших

видів навчальних занять і т.п.). Основна увага приділяється не аналізу результатів освітнього процесу, ступеня їхньої відповідності соціальним очікуванням, а контролю за окремими сторонами освітнього процесу. Разом з тим відзначається, що управління орієнтоване на реалізацію цілей освіти, які відповідають соціальним очікуванням, що передбачає широке інформування населення про результати діяльності освітніх установ. Система інформування населення з проблем освіти у вітчизняній практиці ще не досить розвинена.

Вивчаючи минулий досвід управління, ми виділили характерну ознаку діяльності цих систем – орієнтир на дії вищих органів і, в першу чергу, партійних. При цьому така модель передбачала стабільне функціонування організації навчального закладу й була орієнтована на виконання планових завдань. Все це вимагало побудови твердих внутрішніх структур і чіткого виконання вказівок вищестоячих органів. У таких умовах освітні установи дотримувалися вертикальних зв'язків. І тому результати діяльності освітніх установ оцінювалися ступенем досягнення запланованих результатів і ставленням до цього вищих органів. Таким чином, ціль діяльності освітніх установ, її кількісні характеристики задавалися й контролювалися зверху, а внутрішньою метою було забезпечення власного існування як замкнутої системи. Основна увага приділялася короткотерміновим результатам, на противагу довгостроковим. Пріоритетними принципами управління служили висока концентрація повноважень з ухвалення рішення вищих органів, принципи єдиноначальності, централізм та ін. Результатом такого підходу була яскраво виражена тенденція низької сприйнятливості в освітніх установах до нововведень, слабка мотивація працівників, перевантаження керівників вирішенням оперативних питань, слабким зв'язком між результатами діяльності та їхньою оцінкою.

Як показують наші дослідження, зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі, у нових соціально-економічних умовах кардинально не вплинули на традиційну схему розподілу повноважень і відповідальності. Деякі зміни, які відбуваються у внутрішній організаційній структурі, носять часто хаотичний характер, відсутня чіткість у розподілі повноважень і відповідальності керівників. Як і раніше переважає перевантаженість оперативною діяльністю керівного складу навчального закладу. Це пов'язано насамперед з тим, що в керівників зберігся стійкий стереотип управлінського мислення, їхня прихильність до традиційних функцій управління. Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що в цілому сформована парадигма управління навчальним закладом в більшості випадків залишається на колишньому рівні.

У сучасних умовах розвитку суспільства одним із провідних напрямків зміни державного управління є розвиток людських ресурсів. Адже саме кадри є ключовим стратегічним ресурсом для досягнення визначених цілей. У зв'язку з цим основний акцент робиться на систему

навчання, підвищення кваліфікації й розвитку професійної компетентності працівників освітніх установ.

Нового звучання набуває проблема атестації й оцінки виконання працівниками функціональних обов'язків, яка опирається на такі фундаментальні принципи, як відповідальність, відкритість і чесність.

Актуальною в нинішніх умовах є також заміна вертикальних адміністративних структур на горизонтальну мережу автономних державних організацій.

Ключовим моментом є акцентування на розвиток аналітичних, прогностичних, контрольних і оцінних функцій управління, спрямованих на підвищення якості підготовки й прийняття управлінських рішень.

Суттєвим у проблемі вдосконалення управлінської праці виступає фактор, пов'язаний із забезпеченням моніторингу процесів відстеження оцінки результатів. Обумовлено це тим, що системні зміни діяльності адміністрації освітніх установ вимагають створення механізму оцінки отриманих результатів. Це дозволяє спланувати подальші шляхи розвитку навчального закладу.

Стратегія сучасного управління професійним колективом зводиться насамперед до зміни взаємин між співробітниками, побудованих на принципах демократизації відносин, співдружності, взаєморозуміння, взаємоповаги. Досвід розвиваючого управління показує, що реальним механізмом, який забезпечує безперервний розвиток професійних стосунків у колективі є саме демократизація стосунків.

Розкриємо більш докладно вищезгадані положення системи управління в навчальних закладах системи профтехосвіти.

Теоретичне обґрунтування теми нашого дослідження передбачає насамперед аналіз сучасного стану управління в системі професійної освіти. Дослідження науковців показують, що саме тут відбулися певні зміни, пов'язані з державно-політичною перебудовою нашого суспільства. Однією з головних особливостей, на яку ми опираємося у своєму дослідженні, є становлення нової взаємодії державних і суспільних форм управління освітою, яка передбачає реалізацію нових принципів регіональної освітньої політики. Подальший розвиток системи професійної освіти вбачається в підготовці фахівців відповідно до сучасних професійно-кваліфікаційних характеристик та вимог ринку праці. Відповідно до концепції безперервної освіти, однією з головних функцій професійних навчальних закладів є задоволення потреб учнів та студентів в отриманні якісної професійної освіти, з урахуванням їх можливостей та потреб. Все це вимагає переорієнтації керівників навчальних закладів та педагогічних колективів на нове управлінське та педагогічне мислення. Тому провідним змістом управлінської діяльності в системі професійної освіти на сьогодні розглядається забезпечення якості освіти на основі безперервного саморозвитку педагогічних та керівних кадрів.

Однак, як показує практика, а також результати нашого дослідження, переважна частина керівників ще не повною мірою володіють здатністю й

професіоналізмом для виконання покладених на них функцій. Це пояснюється низкою об'єктивних і суб'єктивних факторів, серед яких ми виділяємо проблему, пов'язану з недостатньою організацією безперервного професійного розвитку керівників у самому навчальному закладі.

Вивчення й аналіз існуючих протиріч, у даній галузі, а також недостатній рівень теоретичної розробленості зазначеної проблеми, дозволили нам висунути основні ідеї нашого дослідження:

1. Для підвищення якості освітнього процесу необхідно в навчальному закладі створити систему безперервного професійного розвитку керівників (директорів та його заступників).

2. Рівень управлінської компетентності керівників професійного навчального закладу, у нашому випадку – організаційно-педагогічну компетентність, - можна підвищити, якщо реалізувати провідні ідеї теорії управління якістю освіти, організувати поетапне освоєння знань, умінь педагогічного менеджменту,

3. Для професійно-технічного навчального закладу відповідно до його місії, цілей і завдань, повинна бути розроблена модель менеджера з визначеними організаційно-педагогічними вимогами.

У деяких працях з менеджменту основна ідея зводиться до зростання ролі керівників різних рівнів управління, як організаторів. Домінуючими можна виділити такі якості, як уміння спілкуватися з людьми, вести організаторську роботу. Інакше кажучи, провідна роль приділяється професійним компетентностям менеджера освіти.

Пометун О.І. зазначає, що «якщо сфера життя, в якій людина відчуває себе здатною ефективно функціонувати (тобто бути компетентною), є достатньо широкою. Йдеться про так звані *«ключові»* чи життєві компетентності. Якщо ж компетентність поширюється на вузьку сферу, наприклад, у рамках певної наукової дисципліни, то можна говорити про предметну чи галузеву компетентність. Управління власною діяльністю веде до підвищення або модифікації рівня компетентності людини. Отже, компетентність – це результативно-діяльнісна характеристика освіти [14,с.18].

Український вчений В.І. Бондар, розглядаючи дану проблему, визначає, що для людини не стільки важливо отримати суму знань, умінь та навичок, скільки сформувати її компетенції як загальну здатність, що базується на. набутих вже знаннях, досвіді, цінностях, здібностях. Отже, за В.І. Бондарем, поняття компетенції належить до сфери складних умінь і якостей особистості.

До основних груп компетенцій автор відносить наступні: *соціальні* – пов'язані з готовністю брати на себе відповідальність, бути активним у прийнятті рішень, в суспільному житті, в регулюванні конфліктів мирним шляхом, у функціонуванні й розвитку демократичних інститутів суспільства; *полікультурні* – стосуються розуміння несхожості людей, взаємоповаги до їх мови, релігії, культури тощо; *комунікативні* –

передбачають опанування важливим у роботі й суспільному житті усім і писемним спілкуванням, а також оволодіння кількома мовами; **інформаційні** – зумовлені зростанням ролі інформації у сучасному суспільстві й передбачають оволодіння інформаційними технологіями, вміннями здобувати, критично осмислювати й використовувати різноманітну інформацію; компетенції **саморозвитку та самоосвіти** – пов'язані з потребою й готовністю постійно навчатися як у професійному відношенні, так і в особистому та суспільному житті; **продуктивної, творчої діяльності** – реалізуються у прагненні й здатності до раціональної діяльності [135, с187].

Інший відомий вчений у даній галузі Л.И.Гурье [7], розглядає основою управлінської діяльності менеджерів освіти організаційно-управлінський компонент. У цьому випадку акцент робиться на вмінні аналізувати проблему, стимулювати творчий пошук, здійснювати синтез різних варіантів рішення, узагальнювати результати й т.д. Він вважає, що сьогодні управління організацією, у тому числі й освітньою, набуває більш підприємницького характеру і це пов'язан з факторами зовнішнього оточення: швидкий розвиток технологій, поява конкурентоспроможності організацій, ускладнення обсягу і якості інформації й т.п. У зв'язку з цим перед керівниками виникає завдання формування підприємницької організації. На нашу думку, ця проблема рівною мірою стосується професійних навчальних закладів. Як відомо, управління будь-якою організацією допускає планування, організацію, контроль, аналіз, координацію та ін. Новий підхід до управління має на меті зміну ролей цих функцій, а також актуалізацію таких видів діяльності керівника, як передбачення, стратегічне планування, стимулювання. Однак це можливо тільки на основі безперервного підвищення рівня управлінських умінь. Така проблема, на наш погляд, вимагає побудови концептуальних моделей професійної освіти й професійного розвитку керівників в самих освітніх установах.

Для нашого дослідження важливе значення мають результати роботи відомого вченого в галузі управління Н.Алексєєва [2]. В його працях провідною думкою є необхідність узгодження системи управління організацією із змінами в зовнішньому середовищі. У контексті нашого дослідження це означає облік демократичних тенденцій у галузі освіти, оптимальне поєднання принципів централізованого управління й децентралізації. Справа в тому, що в умовах централізованого управління системою освіти, керівники навчальних закладів не були орієнтовані на швидку реакцію зміни умов зовнішнього середовища. Управлінські рішення приймалися на рівні вищих органів управління, а керівники повинні були виконувати їх беззаперечно. Таким чином, сьогодні перед директором закладу освіти виникає проблема адаптації діяльності педагогічного колективу до нових умов. Все це передбачає постійне вивчення умов і потреб зовнішнього середовища й співвіднесення їх із цілями навчального закладу. Для цього, на думку Н.Алексєєва, керівникові

необхідно опанувати еволюційною концепцією теорії управління. Для нашого дослідження важливо виділити функції керівника, передбачені в даній концепції:

1. Оперативна функція (передбачається складання докладних планів з усіх структурних підрозділів навчального закладу);

2. Інноваційна функція (розробка цільових установок для адаптації навчального закладу до змін зовнішнього середовища, інноваційна диференціація діяльності всередині підрозділу);

3. Стратегічна функція (вироблення політики навчального закладу в контексті глобальної зміни в зовнішньому середовищі, підготовка й вдосконалення системи, структури управлінської культури).

Для всіх перерахованих функцій існує певний набір видів діяльності, які спрямовані на прийняття відповідного управлінського рішення (прогнозування, планування, організація, контроль, регулювання і т.д.). Все це вимагає обліку режиму діяльності навчального закладу:

- режиму функціонування (збереження основних показників і параметрів);

- режиму розвитку (передбачає перехід навчального закладу на новий якісний рівень). При цьому кожний із цих рівнів забезпечує досягнення своєї групи цілей. Для цього потрібна горизонтальна інтеграція управління, інакше кажучи, необхідно забезпечити взаємозв'язок і взаємодію між всіма підрозділами навчального закладу. З іншого боку, потрібно забезпечити й вертикальну інтеграцію різних рівнів системи управління. У цьому випадку мова йде про забезпечення взаємозв'язку навчального закладу з вищими органами управління.

Аналогічні погляди й підходи до організації управлінської діяльності, ми знаходимо також в дослідженнях зарубіжних вчених. Вивчаючи зарубіжний досвід управління професійними навчальними закладами, ми визначили таку тенденцію – домінантою системи управління є робота з персоналом. Тому, на наш погляд, для менеджерів закладів професійної освіти основне завдання полягає в тому, щоб мотивувати діяльність педагогів, стимулювати їхню власну активність. Велике значення надається розкриттю перспектив навчального закладу й професійних перспектив самого педагога. Менеджери прагнуть підтримати педагогів, заохочувати їхню активність, розвивати довіру у стосунках з колегами. У зв'язку з цим управління часто здійснюється у формі консультування.

Орієнтація на нові цілі й моделі управління допускає відповідні зміни й у самій організаційній структурі. Так, в європейській практиці всі адміністративні підрозділи діляться на основні (безпосередня організація навчального процесу) і допоміжні (бухгалтерія, відділ кадрів, відділ зв'язку із громадськістю й т.п.), діяльність яких оцінюють основні підрозділи. Як зазначається в науковій літературі, у практиці нерідко має місце протилежна ситуація: допоміжні підрозділи оцінюють роботу основних.

Аналіз сучасної зарубіжної літератури з менеджменту свідчить, що головним завданням менеджерів вважається створення умов для

реалізації закладених у людині здатностей до саморозвитку. Відзначається зростання значимості організаційної культури, під якою розуміється наявність у всіх працівників загальних цілей, їхня особиста участь у виробленні шляхів досягнення цих цілей, зацікавленість кожного співробітника в досягненні загальних кінцевих результатів діяльності організації.

Провідною думкою є та, що управління, орієнтоване на реалізацію перспективних ідей, забезпечується вибором організаційних технологій, які відповідають поставленим цілям. Під організаційними технологіями розуміється сукупність певних процедур, послідовне здійснення яких забезпечує реалізацію управлінських цілей. Елементами організаційної технології є інформаційне забезпечення управлінських рішень, порядок формування рішень, способи виконання рішень, характер взаємини з персоналом.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити наступні корисні для нашого дослідження аспекти європейської системи професійного навчання:

1. Погодженість на всіх рівнях освіти, плавний перехід від одного до іншого, наступність змісту освіти, як у рамках усього навчального процесу в цілому, так і в сутності окремих предметів.

2. Чітка межа між змістом освіти на різних рівнях та чітке визначення пріоритетних кваліфікацій, які отримують випускники на кожному рівні.

3. Доведення змісту підготовки фахівців з певних напрямків, у різних країнах, до єдиних європейських освітніх стандартів і кваліфікацій.

4. Вільний і усвідомлений вибір професії і напрямків спеціалізації учнями шкіл.

5. Можливість безперервної підготовки й перепідготовки з обраної спеціальності протягом всієї професійної кар'єри.

6. Практична спрямованість професійної освіти: будь-яка дисципліна вирішує практичні завдання, пов'язані з конкретними проблемами галузі.

7. Проблемне навчання з багатьох предметів або з комплексу предметів.

Узагальнюючи вищевикладене можна сказати, що керівникові необхідно, у першу чергу, забезпечити адаптацію системи освіти до нових умов діяльності.

Нас цікавили особливості управління професійними навчальними закладами, які розкриті в працях сучасних дослідників у даній галузі [2, 4, 14, 30].

Багато уваги приділяється проблемі управління з позиції сучасних концепцій організації діяльності фірм, підприємств. Сучасні організаційні структури вивчаються як соціотехнічна система, яка відображає технологічну сутність і кадрове забезпечення й спрямована на здійснення певної суспільно-корисної місії. Із цих позицій процес

управління в навчальних закладах також може бути охарактеризований через сукупність вище визначених компонентів.

З погляду технологічної сутності для нашого дослідження важливо визначитися в структурі управління, що відповідає цілям навчального закладу. При цьому ми будемо виходити зі змісту соціального управління, що містить у собі адміністративно-державний, соціокультурний і виробничий аспекти. Особливість полягає в тому, що головним об'єктом управління тут виступають людські ресурси, які вимагають більш точного знання їхнього якісного змісту й постійного впливу на формування передумов надійності й ефективності цих ресурсів. У зв'язку із цим соціальне управління виступає як, один із пріоритетних видів управління. Необхідно відзначити й те, що ефективність взаємодії між керівним складом і співробітниками залежить від ефективного зворотного зв'язку. Як показує практика, найбільш добродійне, бажане поєднання суб'єкт-об'єкта управління характеризує ситуація, коли кожний вплив керівника викликає адекватну зворотню реакцію. У цьому випадку процес управління буде характеризуватися найкращими показниками, тому що досягається гармонізація інтересів учасників управлінської діяльності – суб'єкт-об'єкт. У даному аспекті М.Фішер [19] зазначає, що при вирішенні завдань забезпечення якості управління необхідно в першу чергу орієнтуватися на оптимальне поєднання внутрішніх сил із зовнішніми можливостями. При цьому якість автор розглядає, як відповідність сукупності характеристик товарів і послуг до попередньо встановлених вимог. На його думку, для реалізації встановлених вимог, необхідне управління якістю, система повинна охоплювати всю сукупність організаційних форм, координацію дій в галузі якості, цілеспрямованого планування, керівництва цими заходами, а також підтримка зв'язків із зовнішнім середовищем. Автор виділяє два напрямки вирішення проблеми для досягнення необхідної якості:

1. Вирішення зовнішньої спрямованості (дозволяє визначити ефективність управління якістю на основі виконання завдань внутрішніми силами й використанням зовнішніх можливостей).

2. Вирішення внутрішньої орієнтації (виявляє, за допомогою яких внутрішніх структур завдання установи можуть бути реалізовані найбільш ефективно).

Проблеми принципів і правил менеджменту розкриті також у роботах Тиль Талаулікара [18]. Він виділяє принцип «належного управління». Як зазначає автор, встановлення цих принципів необхідне для збереження правового статусу управлінської функції та її захисту від надмірного контролю й втручання ззовні. Тут виділяються загальні й спеціальні принципи. Загальні стосуються всієї діяльності органа управління й можуть бути сформульовані в єдиному вигляді для всіх керівників. Щодо навчальних закладів, такі принципи впливають із закономірностей педагогіки. Виділяють також оперативні спеціальні принципи, які допомагають конкретизувати реалізовані заходи. У цьому

аспекті в навчальному закладі можуть виступати дидактичні, виховні принципи.

Для нашого дослідження важливі принципи, виділені автором для управління в соціальних системах. Серед них відзначимо принципи доповнюваності, ціннісної орієнтації й людського достоїнства. Ми поділяємо думку автора в тому, що ці принципи виступають як інтегруюча основа в організації діяльності навчального закладу. Принцип доповнюваності передбачає взаємозв'язок і взаємовплив заходів на різних ієрархічних рівнях. Щодо навчального закладу, мається на увазі реалізація демократичного підходу, що передбачає участь всіх співробітників і учнів та їхніх батьків. Тобто, мова йде про партисипативне (беруть участь) управління. Принцип ціннісної орієнтації робить акцент на важливість соціальних і моральних цінностей для організації навчально-виховного процесу, які необхідно виявляти, застосовувати й змінювати. Для цього керівництво навчального закладу має усвідомлювати, що його діяльність вносить певний вклад у створення і розвиток суспільно необхідних. Принцип людської гідності відіграє домінуючу роль у внутрішньому житті організації. Навчальний заклад як суспільна структура має дотримуватись цього принципу.

Н.Кравченко й В.Маркова [9] особливу увагу приділяють характеристиці деяких положень традиційної моделі управління, а також деяким особливостям сучасної моделі управління підприємствами. На думку авторів, своєрідність управління в сучасних умовах зводиться до протиріччя між соціально-економічними умовами, що змінилися, і сформованими раніше принципами організації управління. На наш погляд, тут виділена важлива проблема про те, що нові підходи до управління поки що не розроблені і перебувають на емпіричному рівні, а також відсутня цілісна систематизована теорія. У зв'язку із цим інший вчений В.Лобанів [13] відзначає, що для пристосування держави до викликів зовнішнього середовища необхідне реформування адміністративної системи, адаптація її до змін, що відбуваються. Як відомо, такі реформи проходять у кілька етапів. В 20-30 р. З метою посилення ролі держави в економіці створювалися професійні державні служби. Друга реформа припадає на 1980-90 р., коли держава, з покладеною на неї частиною завдань і функцій, намагається делегувати їх суспільству. При цьому прослідковується тенденція до зростання демократичних очікувань і появи численних цивільних рухів та ініціатив. У цей період усе сильніше проявляється потреба в гуманізації державного управління. У цьому контексті автор виділяє основні напрямки модернізації системи державного управління. Найбільш важливими з них для нашої роботи є децентралізація – передача окремих функцій держави на більш низький рівень управління при збереженні централізованої влади.

Іншим важливим напрямком розглядається вдосконалення якості державних послуг і механізмів їхнього розподілу [8]. Мається на увазі спроби керівників навчальних закладів змінити ціннісні орієнтири,

поставити в центр діяльності держави обслуговування інтересів і задоволення потреб громадян. Як відомо, в освітній системі це привело до переходу до концепції особистісно-орієнтованої освіти, коли в центрі освітньої системи перебуває учень чи студент, для оцінювання результатів діяльності вводяться державні освітні стандарти, а учасники освітнього процесу отримують можливість впливати на управлінські рішення на основі об'єктивної інформації про якість освіти.

Ідея про формування в керівників підприємницького мислення, як основи управлінської діяльності розглядається в працях В.Смирнової [16]. Вчений, на наш погляд, дуже точно зауважує, що підприємцем можна бути в будь-якій сфері, у тому числі й у сфері освіти. У цьому контексті підприємництво розглядається як спосіб мислення, стиль поведінки, спосіб дії. При цьому, як відзначає автор, підприємництво не обов'язково зв'язувати з бізнесом. Необхідно проявляти ініціативу, пропонувати нові ідеї, самостійно приймати нестандартні рішення й знаходити можливість для їхнього здійснення. Відмітною рисою підприємницької організації є пошук нових можливостей, наявних не тільки в зовнішньому оточенні, але й всередині самої організації. Однак, необхідно врахувати, що в підприємстві багато непередбаченого, несподіваного й незвичного, тому й підприємницьке управління припускає систематичну цілеспрямовану діяльність з реалізації класичних управлінських функцій. Особливість підприємницького управління полягає в зміні ролі цих функцій. Тут важлива роль приділяється керівникові як лідерові, він може ефективно управляти за допомогою концентрації влади у своїх руках, або, використовуючи вроджене вміння вести за собою. Йому необхідно створити співтовариство підприємців, тобто людей, здатних бачити процеси, предмети по-новому й розпізнавати перспективи. Організаційна культура підприємницької організації характеризується атмосферою самостійності й творчості, довіри, поваги й терпимості. В основі підприємницького управління лежить самоврядування. Суть його складається не в розвитку традиційних форм демократизації управління (колективне прийняття рішень, участь всіх членів у керуванні та ін.), а в передачі підприємницьких повноважень, наданні кожному права самостійно приймати й реалізувати рішення в рамках своєї компетенції. Тому контроль з боку керівництва повинен бути обмежений і спрямований на кінцеві результати. Необхідно відзначити, що ключовою позицією при такому управлінні є наявність необхідної інформації, її новизна, швидкість отримання й вірогідність, що забезпечує якість управління.

Досить актуальні є думки В.Лебедева [12], який висуває ідею про те, що керівник навчального закладу повинен бути рівноцінним членом колективу, наділеним функціями управління, а не стояти вище нього. При цьому колектив, як підкреслює вчений, необхідно розглядати не просто як об'єднання індивідів, а як якісно нову систему співтовариства. Це пов'язано з тим, що на працівників поширюються певні соціально-економічні закономірності, без знання яких керівник не може ефективно управляти. Як

показує практика, злагодженість колективу визначається ступенем єдності формальних і неформальних структур. Сутність формальної структури полягає в тому, що вона відбиває службові взаємини в колективі, вона безособова. Тут пропонується певний набір дій і поведінки людини, яка займає певне становище. Але для налагодження дисципліни, підвищення продуктивності праці, створення сприятливого психологічного клімату, керівникові необхідно знати міжособистісні відносини в колективі. У будь-якому колективі складаються певні взаємини, які не підлягають офіційним приписам, тобто виникає неформальна структура. Сутність такої структури, на думку автора, в тому, що вона будується на симпатіях і антипатіях членів колективу. Теж саме відзначають і соціальні психологи, злагодженість будь-якого колективу визначається саме ступенем єдності формальної й неформальної структур. При цьому визначальне значення мають функції мотивації. Все це й лежить у руслі педагогічної компетентності менеджера навчального закладу.

Дослідники в галузі організації колективної діяльності, Н.Батьковский і С.Попов [3] вважають, що створення в організації активно-особистісного клімату найбільшою мірою сприяє повній реалізації можливостей співробітника. На наш погляд, це особливо важливо в професійних навчальних закладах. Створення сприятливого психологічного клімату вимагає піклування про розвиток і самореалізацію особистості паралельно з високою вимогливістю й підпорядкуванням діяльності працівників інтересам колективу. Проте для створення такого клімату керівникові навчального закладу необхідно вирішувати певну сукупність завдань:

1. Розробити критерії, які дозволяють визначати ступень участі фахівця в професійній діяльності.
2. Усунути передумови до самозаспокоєння співробітників.
3. Передбачити додаткові стимули за активну участь фахівця в колективній роботі.

У цьому випадку мова йде про пріоритет організаційно-педагогічних завдань, які вирішує керівник.

У більш узагальненій формі висловлену вище ідею ми виявили в дослідженнях Г.Латфулліна [11]. Автор акцентує думку на тенденціях у сучасній концепції управління, орієнтованої на людські ресурси. На наш погляд, автор правомірно підкреслює, що технократичний підхід, який допускає поступове витиснення з виробництва основної робочої сили, повною мірою себе не виправдав. У зв'язку з цим сьогодні відбувається послідовної зміна акцентів на цілісний підхід, сутність якого зводиться до довгострокового розвитку інтелектуального й трудового потенціалу працівника. Однією з головних причин переорієнтації управління на людські ресурси стало усвідомлення людьми своєї ролі у виробництві. Цьому в більшій мірі сприяє реалізація гуманістичного підходу, що дозволяє підтримувати й підвищувати результативність діяльності організацій. Загальна концепція управління людськими ресурсами

конкретизується в кожній організації через кадрову політику. Основними етапами такої політики є планування персоналу, пошук, відбір і набір кадрів, їхня адаптація, винагорода й соціальний захист, розвиток, навчання, оцінка. Автор відзначає також, що фундаментальні зміни у ставленні до роботи, освіти, технології, стилю життя, потребам і соціальним очікуванням істотно змінили статус керівника. Зокрема, нові тенденції громадського життя роблять роботу керівника більш складною й відповідальною, тому йому необхідно спрямувати свої дії на розвиток свого колективу, виділити неформальних лідерів, організаторів, передати їм частину повноважень.

Особливим для нашого дослідження важлива думка автора про те, що будь-яка організація приводиться в рух переконаними людьми, які діють у певному культурному й історичному контексті. Організація управляється не системами й технологіями, а людиною, що володіє певними розумовими здібностями, емоціями, інстинктами.

Деякі нові підходи в безперервному професійному розвитку керівників пропонують А.Авілов, О.Розманов, Н.Сидоров [1]. Вони підкреслюють, що сьогодні в практиці будь-якого керівника є принципові труднощі, обумовлені не його суб'єктивними якостями або конкретною ситуацією. Ці труднощі універсальні й характерні для сформованої в сучасному світі парадигми управління. Для зміни цієї ситуації недостатньо окремих позитивних змін в галузі менеджменту, необхідний пошук нових підходів. Виходячи з того, що діяльність керівника не має цілісності, автори обґрунтовують і пропонують новий підхід до діяльності керівника:

1) Зміна акцентів у діяльності керівника. У цьому контексті вони висувають наступну тезу: при вирішенні проблем підприємства керівникові варто вкладати основні зусилля не в посилення уваги до підлеглих, а в управління діяльністю самих людей, людського спілкування й людської значимості.

2) Діяльність керівника стає тотожною діяльності підприємства. Керівник повинен втілювати, а не тільки символізувати діяльність підприємства.

3) Наближення характеру діяльності керівника до характеру діяльності фахівця. Максимально наблизити характер роботи керівника до характеру роботи в інших професійних галузях.

Для нашого дослідження важливі наступні теоретичні положення науковців:

1. Цілісність діяльності керівника, яка визначається наступними ознаками:

а) Наявність у керівника професійного змісту діяльності.

б) Діяльність керівника «рефлексивна», тобто у всіх своїх аспектах спрямована на самого себе.

в) Діяльність керівника «функціонально повна», тобто містить у собі все значуще, потребує аналізу, удосконалення й виконання функції підприємства.

2. Стратефікованість діяльності в ієрархії керівників і фахівців підприємства.

Можна зробити висновок, що в новому підході повинно передувати усвідомлення в професійному середовищі керівниками і дослідниками, проблем управління, актуальності пошуку принципово нового погляду на менеджмент. Необхідно також відповідні методологічні напрацювання нових підходів до управління.

3. Побудова «концептуального підприємства». Особливість тут, на нашу думку в тому, що необхідно враховувати цілісність, формальність і уніфікацію процесу управління.

4. Автоматизація діяльності керівника. Практика підтверджує, що це пов'язане з ефективним використанням великого обсягу однорідних даних, виконанням складних обчислень з високою якістю, надійністю, стабільністю виконуваних процедур.

Чітко сформульовані функції є найважливішим параметром, що забезпечує якість системи управління, структуру підприємства. При цьому повинні бути відображені пріоритетні стратегічні цілі управління. Організаційна структура установи повинна бути перспективною, тобто орієнтованою на досягнення цілей майбутнього. Тому домінантними функціями керівника стають активний маркетинг, довгострокове прогнозування та ін.

Вивчення наукових праць [3, 7, 10] дозволило зробити висновок, що в сучасній теорії управління велика увага приділяється факторам стійкого розвитку організації, установи. Даний аспект пов'язується з оволодінням керівником набором нових видів управління – управління розвитком. Провідний вчений в галузі управління С.Глазев розглядає управління розвитком, як фактор стійкого економічного росту. Сутність такого управління полягає у визначенні пріоритетів довгострокового соціально- і техніко-економічного розвитку, збереженні й збільшенні науково-виробничого потенціалу.

Особлива увага в менеджменті приділяється аналізу існуючих парадигм управління. Так, Н.Кравченко [9] відзначає, що традиційна модель управління підприємством була орієнтована на дії вищих органів, а не на зовнішнє середовище. Така модель припускала стабільне функціонування, виробництво планової продукції, тверду побудову внутрішніх структур, виконання запропонованих функцій і т.д. Внутрішньою ж метою підприємства було забезпечення власного існування як замкнутої системи. Основна увага приділялася короткостроковим результатам діяльності на противагу довгостроковим. Нерідко робота дублювалася. Природно, ключова роль в управлінні приділялася директоріві. На сучасному етапі розвитку суспільства подібна модель управління суперечить з цілями і завданнями організацій і підприємств, які орієнтуються в першу чергу на адаптацію до швидкозмінних соціально-економічних ситуацій.

У теорії управління важливу роль відіграє також роль особистості в управлінні. Так, В.Шаїк [20] підкреслює, що людина – це найбільша цінність у будь-якій організації, але в той же час вона найменш передбачувана для управління. Автор підкреслює, що будь-яка організація приводиться в рух, включається в діяльність не логікою, а переконаними людьми, які перебувають у певному культурному й історичному контексті. Іншою важливою думкою автора є формування навичок у співробітників, які обов'язкові на сьогоdnішньому етапі й будуть необхідні в майбутні десятиліття. Автор виділяє такі якості, як високий професіоналізм, знання ринку, грамотність в галузі інформаційних технологій. Менеджер майбутнього повинен бути, на думку В.Шаїка, підприємцем за способом життя. Він повинен мати незалежний творчий розум, бути готовим до ризику. Для нас особливо важливі думки автора про те, що менеджер повинен поєднувати в собі комунікативні навички й уміння міжособистісного спілкування зі знанням і сприйняттям культурного різноманіття.

Проблеми вдосконалювання і модернізації управління освітніми установами розкриті в працях видного дослідника в цій галузі М.Поташника [15]. Він пропонує оптимізувати кожен функцію управлінської діяльності, а оцінку оптимальності управління здійснювати за допомогою взаємозалежного комплексу показників. Це пов'язано з тим, що як зазначає вчений, як і раніше існуючі підходи до управління спрямовані на оцінку ефективності даного процесу за показниками самого управління.

Серед досліджень в галузі управління для нас актуальні ідеї Н.Шубіна [21]. Вчений у своїх працях велику увагу приділяє культурі управлінської діяльності і, зокрема, виділяє послідовність організаційних дій. Автор виділяє найбільш важливі принципи, правила, стиль організаторської діяльності, які він включає в поняття технології управлінської праці.

Таким чином, навіть такий, далеко не повний аналіз матеріалів з проблеми управління, дозволяє нам зробити висновок про актуальність організації професійного розвитку менеджерів освіти, підвищення їхньої управлінської компетентності, пов'язаної з необхідністю забезпечення сучасних навчальних закладів керівниками, які володіють принципами педагогічного менеджменту.

Однак така робота припускає чітку систематизацію теоретичних положень, тенденцій розвитку сучасного педагогічного менеджменту, детального розгляду сутності й умов безперервного професійного розвитку менеджера освіти.

Використана література:

1. Авилов А., Розманов О., Сидоров Н. Новый взгляд на деятельность руководителя // Теория и практика управления, 1998, № 3. – с.25

2. Алексеев Н. Эволюция системы управления предприятием. // Теория и практика управления, № 2, 1999. – с. 12.
3. Батьковский Н., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Теория и практика управления, 1999, № 1. – с. 52
4. Бондар В.І. Дидактика. – К., Либідь, 2005. – 264с.
5. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність директора школи. – Х.:Вид. група «Основа», 2007.-112 с.
6. Верховна рада України. Комітет з питань освіти і науки і освіти: Законодавчі акти України з питань освіти. – К.: Парламентське вид-во, 2004.- с.288-289.
7. Гурье Л.И. Практическая подготовка руководителей первичных трудовых коллективов — менеджеров в средних специальных учебных заведениях. // Специалист, №3, 1994. – с.22.
8. Ковальчук В.І. Стратегія управління професійно-технічним навчальним закладом // Педагогіка і психологія професійної освіти.-2006. - №6 – С.199-205
9. Кравченко Н., Маркова В. Меняется ли парадигма управления предприятием? // Теория и практика управления, 1998, № 3. – с. 46.
10. Красовский Ю. Формирование руководителя нового типа // Проблемы теории и практики управления, 1992, №6. – с. 120.
11. Латфуллин Г. Основные тенденции к концепции управления на стыке веков // Теория и практика управления, 1998, № 1. – с.48..
12. Лебедев В. Коллектив как социальный объект управления. // Теория и практика управления, № 4, 1999. – с. 35
13. Лобанов В. Административные реформы: вызов и решение / Теория и практика управления. -№ 1, 1998.-с.45.
14. Пометун О.І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зірubiжних країн. // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. Ред. О.В.Овчарук. – К.: «К.І.С.», 2004. – с.16 – 25.
15. Поташник М. Об оптимизации управления школой // народное образование, 1994, № 10. – с.98-104.
16. Смирнова В. Формирование концепции предпринимательского управления // Теория и практика управления, 1998, № 4. – с.42.
17. Субетто А.И. Качество – это достоинство // Стандарты и качество, 1993, №9, - С.24.
18. Талауликар Т. Принципы социальной и этической полезности в управлении предприятием // Теория и практика управления, 1999, №3. — с. 38.
19. Фишер М. Координация управления качеством в свете теории трансакционных издержек // Теория и практика управления, 1999, №3. – С.37.
20. Шаик В. Как подготовить менеджера XXI века. // Теория и практика

- управления, 1998, №1.-с.45.
21. Шубин Н.А. Внутришкольный контроль: Пос. Для руководителей школ. – М.: Просвет, 1977. – 240 с.