

УДК 37:316.64:005:37.013.2

DOI 10.31339/2413-3329-2020-1(11)-28-30

Кушнір Іван Іванович,

кандидат педагогічних наук,

Гуманітарно-педагогічний коледж

Мукачівського державного університету, м.Мукачево

## СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

У статті порушено проблему освітнього менеджменту та сучасного управління навчальними закладами. Уточнено сутність понять «менеджер» та «менеджмент освіти», проведено короткий ретроспективний їх аналіз. Виокремлено зовнішні та внутрішні фактори, які обумовлюють та забезпечують розвиток управління в освіті. Наукова новизна: представлено авторський погляд на освітній менеджмент в контексті сьогодення. З'ясовано, що основними завданнями освітнього менеджменту є: спрямування на постійне переведення закладів освіти в якісно новий стан; постійна соціальна, матеріальна та психологічна підтримка всіх учасників освітнього процесу; формування їх цифрової компетентності; створення правових, організаційних і психологічних умов забезпечення експериментальної діяльності; залучення різних інвесторів; участь у міжнародних освітніх проектах тощо.

**Ключові слова:** освітній менеджмент, управлінська компетентність, менеджер освіти, стратегія, тактика, якість освіти, фандрайзингова діяльність.

**Постановка проблеми.** Серед тенденцій, притаманних сучасному суспільству, особливої ваги набувають реформи, орієнтовані на забезпечення якісно нової системи освіти та освітнього менеджменту. У здійсненні цих реформ провідне місце посідає професійний керівник – менеджер освіти. Таку позицію можна пояснити тим, що сучасному навчальному закладу потрібен фахівець нової генерації. По-перше, керівник-професіонал, який є творчою особистістю, здатною до самонавчання упродовж життя, самовдосконалення і саморозвитку; по-друге, керівник-дослідник, який постійно шукає, аналізує, апробує раціональні шляхи, умови, методи, засоби, форми ефективного вирішення конкретних завдань у процесі управління, навчання та виховання, уміє розробляти стратегію і тактику розвитку закладу освіти. По-третє, і це дуже важливо, керівник-гуманіст, який відрізняється високими морально-духовно-етичними якостями. Проблемний стан в управлінні та освітньому менеджменті породжується зростаючою варіативністю освіти, обумовленою кардинальними змінами, які, в останні роки, відбуваються в соціальних, політичних, економічних основах та освітніх традиціях суспільства.

**Аналіз актуальних досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років досить активно досліджується проблема управління навчальними закладами. Цікавими для нашого дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління в системі освіти, представлені українськими вченими В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Л. Калініною, В. Масловим, Н. Островерховою, В. Пikelьною та ін. Наукові роботи Г. Дмитренка, Л. Карашук, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Коростеєва, О. Мармази розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти [8]. Проблема компетентнісного підходу в освітньому менеджменті розглядається у працях І. Беха, Н. Бібік, Н. Білік, С. Бондар, Л. Васильченко, О. Овчарук, О. Савченко та ін. У Законі України «Про освіту» компетентність визначається як динамічна комбінація знань, способів мислення, поглядів, цінностей, навичок, умінь, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [5].

До основних ознак професійної компетентності менеджера освіти науковці [1; 3; 6] відносять: знання та розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту; знання своїх посадових та функціональних обов'язків; уміння використовувати ІКТ та інші засоби комунікацій, необхідні у процесі управлінської діяльності; людинознавча компетентність; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, уміння робити правильні висновки. Професійна компетентність керівника навчального закладу значно впливає на інноваційний розвиток освітнього середовища. Про це свідчить і практика управління, і наукові дослідження у сфері освітнього менеджменту.

**Мета статті:** розкрити особливості управління навчальними закладами в контексті реформування системи освіти

та визначити в цьому процесі роль сучасного менеджера.

**Результати дослідження.** В освіті сьогодні широко використовується менеджмент, як нова стратегія та технологія управління навчальним закладом в умовах ринкових відносин. До педагогічного обігу ввійшли такі поняття як «освітні послуги», «конкуренція між навчальними закладами», «якість освіти». Появу наукового менеджменту пов'язують з працями Ф. Тейлора та А. Файоля. Головна заслуга фундаторів менеджменту полягає в тому, що вони довели: ефективно управляти людьми в організації можна лише науково [8].

З 90-х років ХХ ст. в Україні поширюється ідея «знаходження свого обличчя». Вона втілюється в життя шляхом складання програми розвитку навчального закладу, в основу якої покладені конкретні принципи, засади організації освітнього процесу, ідеї, завдання. Такі підходи до моделювання навчально-виховних закладів несуть в собі величезні можливості щодо створення управлінської культури та розвитку педагогіки партнерства. Саме всередині 90-х років ХХ ст. поряд з поняттям «керівник» почав широко вживатись термін «менеджер освіти», розвивається освітній менеджмент. На початку ХХІ століття бажання, старанності та відданості гарного керівника ХХ століття, вже недостатньо. Зокрема, мова йде про якісно новий рівень компетентності, відповідну якісно нову підготовку до керівної посади, формування професійної управлінської культури.

Менеджмент освіти ми розглядаємо як вид управлінської діяльності, що складається із сукупності засобів, методів і форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та умінями, – це менеджер. Головна якість менеджера освіти – постійна готовність до саморозвитку та самовдосконалення, бо відмова від традиційного навчально-виховного закладу, вибір мети розвитку та місії вимагають і відмови від використання сталої моделі управління та потребують постійного оновлення менеджерських знань та умінь [8].

За останні роки навчальні заклади України пройшла значний шлях від одноманітності, унітарності до варіативності, різноманітності. Все більше набуває сили ідея підпорядкування процесу освіти завданням виховання особистості, з'явилось багато інноваційних навчальних закладів, відбувається оновлення та вдосконалення змісту освіти та виховання, модифікація форм і методів навчальної та виховної роботи, освітній простір базується на демократичних засадах. Демократизація управління в освіті передбачає:

1. Роздержавлення навчальних закладів, зруйнування монополії держави в системі освіти.

2. Децентралізацію управління освітою, тобто чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління. Це дає змогу регіонам враховувати свої умови і відійти від унітарного освітнього простору.

3. Самостійність освітніх закладів у виборі стратегії свого розвитку. Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу. Варто зазначити, що термін «стратегія» походить від грецького *strategia* (*stratos* – військо *agx* – веду), що означає «мистецтво генерала». Керівник закладу освіти повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж навчального закладу, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його «мистецтво генерала» [8, с.111].

Для сучасного менеджера освіти, на нашу думку, надзвичайно актуальним є врахування основних факторів, які обумовлюють та забезпечують розвиток управління в освіті. Зокрема, це:

1. Екзогенні фактори (зовнішнього середовища): науково-технічний прогрес; зміни соціально-економічного стану в країні; характер та особливості управління суспільством на різних історичних станах розвитку країни; розвиток психолого-педагогічної науки, теорії управління та інших суміжних наук; тенденція входження керівників освітніх закладів до загального менеджменту; соціально-політичні фактори; світовий контекст розвитку освіти, розширення міжнародної активності, зв'язків; ринкові фактори тощо.

2. Ендогенні (внутрішні) фактори: зміна освітньої парадигми; розвиток навчального закладу як соціально-педагогічної системи; тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення мережі різних типів; тиск «знизу», що позначається у незадоволенні учасників навчально-виховного процесу існуючою системою управління; зростаючі вимоги до особистості керівника освітнього закладу, рівня його функціональної компетентності; оновлення змісту освіти та технологій навчання; зміни у фінансуванні освіти тощо.

Проблема фінансування закладів освіти є сьогодні надзвичайно актуальною та болючою. Світова практика свідчить, що освіта може розвиватися тільки за рахунок залучення й акумулювання ресурсів як бюджетних, так і позабюджетних. В цьому зацікавлені різні як державні, так і недержавні структури, оскільки це дає їм можливість для повної реалізації інтересів. Однак, повномасштабне й ефективне залучення додаткових фінансових ресурсів в освітню галузь в неабиякій мірі залежить і від самовизначення та самоактивності адміністрації навчального закладу, самих працівників, від їхньої здатності до пошуку, організації, можливостей впливу на суспільно-громадську думку, а також бажання позиціонувати свій педагогічний досвід як на професійному, так і на законодавчому рівнях. В освітньому менеджменті набирає обертів фандрайзингова діяльність.

В Україні поняття «фандрайзинг» асоціюється зі зверненням за підтримкою до різних благодійних фондів (установ) з метою отримання додаткового фінансування (благодійної допомоги) для розвитку освітнього середовища. Проведення фандрайзингової кампанії передбачає використання спеціальних технологій [4]. Ефективними, на нашу думку, є так звані заходи (прийоми, вечори, конкурси, марафони, аукціони, презентації, конференції, форуми), під час підготовки й проведення яких привертається основна увага потенційних донорів до певного проєкту/програми, а з іншого – виявляються необхідні кошти. Останнім часом великої популярності набув маркетинговий інструмент – QR-код. Багато освітніх установ у світі вже використовують QR-коди для реклами своїх послуг на рекламних щитах, плакатах і листівках, щоб направляти людей на власні сайти.

Як показує практика, сьогодні структура професійної компетентності керівника закладу освіти окрім традиційних компонентів (управлінський, педагогічний, комунікативний, діагностичний, дослідницький) має містити й інклюзивну компетентність [1]. Її зміст обумовлений завданнями інклюзії загалом та обов'язками адміністрації навчального закладу щодо їх реалізації, зокрема. Інклюзивну компетентність менеджера освіти

ми розглядаємо як здатність здійснювати професійні функції, враховуючи різні освітні потреби здобувачів освіти, створюючи умови для розвитку і саморозвитку як здорових дітей, так і дітей з обмеженими можливостями. Інклюзивна освіта потребує від керівників іншого рівня підготовки, високого професіоналізму, творчості, володіння не тільки знаннями в галузі загальної педагогіки і психології, а й спеціальної педагогіки, менеджменту, маркетингу. Сформована інклюзивна компетентність керівників дозволяє їм ефективно здійснювати професійну діяльність в умовах спільного навчання дітей з особливими освітніми потребами та їх однолітків.

Отже, нами з'ясовано, що основними завданнями освітнього менеджменту в контексті сьогодення є: спрямування на постійне переведення закладів освіти в якісно новий стан; постійна соціальна, матеріальна та психологічна підтримка всіх учасників освітнього процесу; формування їх цифрової компетентності; створення правових, організаційних і психологічних умов забезпечення експериментальної діяльності закладів освіти; залучення різних інвесторів; участь у міжнародних освітніх проєктах тощо. Проте, як показує практика, будь-які сучасні реформи та трансформації повинні враховувати і попередній досвід, здобутки, прогресивні ідеї, щоб не повторювати вже зроблених помилок, використовувати позитивне для подальшого руху вперед. Саме тому розробка інноваційних моделей освітнього процесу повинна ґрунтуватися на врахуванні історико-педагогічного досвіду. Цього вимагають і концептуальні положення реформування освіти в Україні, якими передбачено оптимальне поєднання в педагогічному процесі класичної спадщини та сучасних досягнень наукової думки.

Неоціненною для освітнього менеджменту є творча спадщина В. Сухомлинського. Керівник навчального закладу сприймався вченим як генератор колективних ідей. «Директор школи стає організатором і керівником педагогічного колективу лише остільки, оскільки він уміє об'єднувати зусилля вчителів для колективної думки, для втілення думки у творчій праці» [9, с. 82]. Сучасних менеджерів освіти націлюють на врахування колективної думки, використанні методу консенсусу при прийнятті управлінського рішення. Та й методи роботи з педагогами, які застосовував В. Сухомлинський, не вписувались у традиційні: «індивідуальна, дружня, відверта, душевна розмова – головний метод роботи директора з учителем» [9, с.83]. Великий педагог наголошував, що справжнім керівником, якому вірять і якого поважають, – можна стати лише тоді, коли з кожним днем усе більше заглиблюєшся в деталі, в тонкощі педагогічного процесу [9].

Управління – складний процес, який неможливо виконати успішно, керуючись завченими формулами і постулатами. Сутність сучасного менеджменту полягає в оптимізації конкретних завдань управління завдяки раціональному та оптимальному використанню ресурсів: матеріальних, матеріально – технічних, кадрових, фінансових тощо. Тому однією із актуальних проблем сучасного керівника є проблема професійного росту, або професійної кар'єри, як однієї із складових особистого розвитку, підвищення рівня знань, умінь та компетентності, тобто постійного руху до успіху.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, у наш час навчальні заклади повинні витримати удари кризових явищ у країні – тобто вижити; адаптуватись до нових перетворень у державі – тобто функціонувати; оновлюватись, удосконалюватись, модернізуватись – тобто розвиватись. Науковці та практики одноставно наголошують на парадоксальності ситуації, що склалась: щоб розвиватись, заклади освіти повинні вижити; щоб вижити, їм належить докорінно змінитись. В умовах запровадження Концепції Нової української школи, перед керівниками закладів освіти стоять виклики щодо розвитку управлінської майстерності задля формування нового освітнього середовища; інформаційно-комунікаційних навичок; розбудови партнерства з громадськими організаціями, батьками та місцевою владою; плекання довіри, взаємоповаги та партнерських стосунків серед усіх учасників освітнього процесу, формування демократичної культури в

навчальному закладі. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні здобутків теорії та практики світового освітнього менеджменту та адаптації їх до управління вітчизняними навчальними закладами.

#### Список використаних джерел

1. Бех І. Д. Компетентнісний підхід у сучасній освіті [Електронний ресурс] / І. Д. Бех. – Режим доступу : <http://www.ipv.org.ua/component/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html>.
2. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи / Л. Вознюк // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – 2013. – № 8. – Ч. 1. – С. 180–185.
3. Гаєвська Л. А. Управління освітою: нові пріоритети [Електронний ресурс] / Л. А. Гаєвська // Проблеми та перспективи входження України в Європейський інтелектуальний простір : освітні аспекти // Зб. наук.- експ. мат. / За ред. Н. В. Грицяк. – Київ : НІСД, 2009. – С. 73–79. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm>.
4. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Лідія Даниленко. – К. : Шк. світ, 2007. – 120 с.
5. Закон України «Про освіту»/[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
6. Ісайкіна О. Д. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти [Електронний ресурс] / О. Д. Ісайкіна. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_1/Isaikina.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Isaikina.pdf).
7. Концепція Нової української школи/[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf](http://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf).
8. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2014. – 240 с.
9. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором / В. О. Сухомлинський. – К.: Рад. шк., 1988. – 284 с.

#### References

1. Bekh, I. D. Kompetentnisnyy pidkhd u suchasnyy osviti [Competence approach in modern education]. [online] Available at: <http://www.ipv.org.ua/component/article/8-beh/56-2012-09-04-22-32-01.html>.
2. Voznyuk, L., 2013. Rol' menezhnera osvity v onovlenni suchasnoyi shkoly [The role of the education manager in the renewal of the modern school]. *Problems of modern teacher training*, 8, 1, pp. 180-185.
3. Hayevska, L.A., 2009. Upravlinnya osvitoju: novi priorytety [Education Management: New Priorities]. In: N.V. Hrytsyak ed. *Problems and prospects of Ukraine's entry into the European intellectual space: educational aspects* [online]. Kyiv: NISS (HISD). Available at: <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm>.
4. Danylenko, L.I. 2007. *Menedzhment innovatsiy v osviti [Innovation management in education]*. Kyiv: School world.
5. Zakon Ukrayiny «Pro osvitu» [Law of Ukraine "On Education"]. [online] Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
6. Isaykina, O.D. Innovatsiynnyy menezhment yak napryam vdoskonalennya protsesu upravlinnya yakisty osvity [Innovative management as a direction of improving the quality management process of education]. [online] Available at: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_1/Isaikina.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Isaikina.pdf).
7. Kontsepsiia Novoi ukrainskoi shkoly [Concept of the New Ukrainian School]. [online] Available at: [www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf](http://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf).
8. Marmaza, O.I. 2014. *Innovatsiynni pidkhody do upravlinnya navchal'nym zakladom [Innovative approaches to school management]*. Kharkiv: Osнова.
9. Sukhomlyns'ky, V.O. 1988. *Rozmova z molodym dyrektorem [Conversation with a young director]*. Kyiv: Soviet school.

*В статті затронуто проблема освітнього менеджменту та сучасного управління навчальними закладами. Уточнена сутність понять «менеджер» та «менеджмент освіти», проведено короткий ретроспективний аналіз. Виділено зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на розвиток управління в освіті. Научна новизна: представлено авторський погляд на освітній менеджмент в контексті сучасності. Установлено, що основними задачами освітнього менеджменту є: постійне переведення навчальних закладів в якісно новий стан; постійна соціальна, матеріальна та психологічна підтримка всіх учасників освітнього процесу; формування їх цифрової компетентності; створення правових, організаційних та психологічних умов забезпечення експериментальної діяльності; залучення різних інвесторів; участь в міжнародних освітніх проєктах та тому подібне.*

**Ключевые слова:** освітній менеджмент, управлінська компетентність, менеджер освіти, стратегія, тактика, якість освіти, фандрайзингова діяльність.

*The article presents the author's view on educational management in the present day context. The essence of the concepts "manager" and "education management" has been clarified, a brief retrospective analysis has been conducted. The external and internal factors that determine and ensure the development of management in education have been identified. It has been found that the main tasks of educational management in the context of today are: to focus on the constant transfer of educational institutions to a qualitatively new state; constant social, material and psychological support of all participants of the educational process; formation of their digital competence; creation of legal, organizational and psychological conditions for ensuring the experimental activities of educational institutions; attracting various investors; participation in international educational projects, etc. The article pays special attention to the formation of inclusive competence in modern education managers and the issue of effective attraction of additional financial resources in the education sector. It has been noted that any modern reforms and transformations must take into account also the previous experience, achievements, progressive ideas, so as not to repeat the mistakes already made, to use the positive for further progress. Therefore the development of innovative models of the educational process should be based on historical and pedagogical experience. V. Sukhomlynsky's creative heritage is invaluable for educational management. The head of the educational establishment was perceived by scientists as a generator of collective ideas, and the main method of working with teachers was an individual, friendly, frank, emotional conversation. The author emphasizes that in the conditions of introduction of the Concept of the New Ukrainian school, education managers face challenges in the development of managerial skills for the formation of a new educational environment; information and communication skills; building partnerships with public organizations, parents and local authorities; fostering trust, mutual respect and partnership among all participants in the educational process, the formation of a democratic culture in the school.*

**Key words:** educational management, managerial competence, education manager, strategy, tactics, quality of education, fundraising activity.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>