

**Вашак Оксана**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри дошкільної освіти  
Полтавського національного педагогічного  
університету імені В. Г. Короленка,  
м. Полтава, Україна  
ORCID: 0000-0002-7091-8242  
*e-mail: [\\_vashak1971.oa@gmail.com](mailto:_vashak1971.oa@gmail.com)*

**Гнізділова Олена**

доктор педагогічних наук, професор,  
професор, завідувачка кафедри дошкільної освіти  
Полтавського національного педагогічного  
університету імені В. Г. Короленка,  
м. Полтава, Україна  
ORCID: 0000-0001-7706-2427  
*e-mail: [\\_gnizdilovae@gmail.com](mailto:_gnizdilovae@gmail.com)*

**Мартирисян Людмила**

кандидат філологічних наук, доцент,  
доцент кафедри українознавства та гуманітарної підготовки  
Полтавського державного медичного університету,  
м. Полтава, Україна  
ORCID: 0000-0003-0338-0240  
*e-mail: [\\_ludmila\\_martirosyan@ukr.net](mailto:_ludmila_martirosyan@ukr.net)*

## **ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

**Анотація.** У статті досліджено проблеми педагогічного менеджменту в системі освіти України. Наголошено на важливості питань управлінської діяльності та підвищенні якості професійних компетентностей менеджера.

На особливу увагу заслуговує висвітлення вимог до освіти, менеджменту та пріоритетної ролі управлінської діяльності в навчальних закладах, реалізації головних завдань педагогічного менеджменту на засадах інноваційних стратегій та новітніх технологій, представлених у Національній стратегії розвитку освіти України.

У проаналізованих наукових працях, присвячених проблемі управлінської діяльності в галузі освіти, зосереджено увагу на тому, що саме освіті належить важливе місце в сфері професійного менеджменту, тому на зміну традиційному «управлінню» має прийти «педагогічний менеджмент», який дасть можливість більш детально висувати вимоги до фахових компетенцій керівників закладів освіти.

У статті розглядаються концепції, критерії та види освітнього менеджменту, висвітлені у науково-педагогічних дослідженнях як

українських, так і зарубіжних вчених. Представлені головні завдання, що стоять перед закладами освіти, реалізуються у процесі виконання менеджерами своїх професійних навчально-виховних функцій.

У процесі дослідження проблеми педагогічного менеджменту як важливої складової системи освіти України поняття «менеджер навчального закладу» визначено як «фахівець, який має високий професійний рівень, є компетентним у різноманітних питаннях щодо організації, управління та контролю в освітньому процесі закладів освіти».

**Ключові слова:** педагогічний менеджмент, професійний менеджмент, управлінська діяльність, освіта, навчальні заклади, професійні компетентності.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку української держави, в епоху глобальних змін, педагогічний менеджмент потребує реформування та нових підходів до процесу управління. Це пов'язано зі зростанням ролі освіти у суспільстві та вимогами до фахової компетентності управлінців. Адже управлінська діяльність в освітній галузі є інтегрованою сукупністю усіх структурних елементів, різних видів діяльності, що забезпечують відтворення і розвиток інтелектуальної потужності нації.

Високий рівень розвитку освіти – це важливий пріоритет та потенціал усіх держав. Так, на сесії Генеральної конференції ЮНЕСКО було зазначено, що рівень освіти – це духовне обличчя людини, яке формується під впливом сукупності загальнолюдських та професійних знань, технологій їх використання в суспільній практиці в процесі виховання й самовиховання. Тому саме освітній ланці належить найголовніше місце в сфері професійного менеджменту, який впливає на подальшу модернізацію не тільки національної системи освіти, а й сучасного світу в цілому.

**Аналіз останніх досліджень з проблеми.** Науковим вивченням проблеми менеджменту займалися науковці у різні часи. Так, питання стратегічного менеджменту у системі освіти та підвищення якості професійної компетентності менеджера розглядали науковці В. Бебик (2005), Л. Білан (2014), О. Боднар (2010), Г. Дмитренко (1999), В. Жигалов (1999), О. Мармаза (2007), Л. Шимановська (1999) та ін.

Наукові дослідження Р. Андрієвської-Герланець (2013), Н. Волкової (2013), І. Паскалової (2013), О. Маліцької (2012) та ін. присвячені специфіці управління освітніх організацій. Велику увагу ролі освітнього менеджменту, а також діяльності менеджера навчального закладу приділяли Т. Бабенко (2007), Л. Задорожна-Княгницька (2013), Л. Мартинець (2015), Г. Тимошко (2017) та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень, сьогодні проблеми освітнього менеджменту, пріоритетній ролі управлінців навчальних закладів, їх фаховій компетентності приділено недостатньо уваги.

Останнім часом спостерігається тенденція до професійного регресу управлінського складу у закладах освіти.

**Мета статті** – проаналізувати основні складові педагогічного менеджменту та з'ясувати необхідність упровадження педагогічного менеджменту в управлінні навчальними закладами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Українською державою розроблено Національну стратегію розвитку освіти. У документі приділено увагу пріоритетній ролі організації освітнього процесу та простору у закладах освіти. Наголошується на тому, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами (Національна стратегія розвитку освіти в Україні, 2021).

Роль сучасного керівника як наукова проблема розкрита у дослідженнях вчених. Зокрема, Є. Молл, акцентував на тому, що у центрі уваги сучасного керівника знаходяться проблеми свідомого професійного зростання, превентивної підготовки до управлінської діяльності, відповідального ставлення до особистісної кар'єри. На думку автора, саме кар'єра передбачає так званий рух людини в організаційній діяльності, логічність виконання різних робіт і особистісні злети. Є. Молл стверджує, що кар'єрний успіх менеджера, забезпечується цілеспрямованим розвитком особистості (Молл, 2003). Тому, якщо виникають певні труднощі в кар'єрі, то це може призвести до зниження продуктивності праці.

Теоретичні засади сучасних наукових досліджень дозволяють стверджувати, що в освітній галузі є проблеми, пов'язані зі зниженням ролі життєвих та професійних пріоритетів, професійних та загальнолюдських цінностей, суспільних відносин. Учені стверджують, що освітня галузь стикається з невизначеністю подальшої професійної діяльності, зазнає стресів, порушує ієрархічні відносини, що призводить до низького рівня продуктивності праці, а також емоційного вигорання в професії. Суттєвий вплив має і соціально-економічний розвиток країни, недостатнє фінансове забезпечення закладів освіти.

Окрім того, недосконалість нормативно-правової бази в Україні, призводить до постійного неврегулювання спірних питань між керівниками та підлеглими і навпаки. Останнім часом претендент на посаду менеджера будь-якої ланки повинен пройти процедуру виборів та ретельно підготувати документи відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України. Проте і до сьогодні залишаються випадки, коли претендентів на такі посади призначають спонтанно, а рівень управлінської підготовки й фахової компетентності керівників навчальних закладів освіти різних форм власності потребує постійної роботи над

самоосвітою, самокультурою, саморозвитком, а не лише професійною кар'єрою.

Сучасні молоді фахівці будують свою професійну діяльність з перспективою подальшого розвитку. Кар'єрний ріст вони часто вбачають в управлінській діяльності, виконуючи обов'язки менеджера різних сегментів. Така діяльність потребує теоретичних знань, володіння методологією, основами організації колективу. Адже високий рівень професійних знань – це запорука успішної кар'єри, управлінської діяльності та набуття досвіду роботи.

Зрозуміло, що сучасні вимоги держави до рівня фахової компетентності педагогічних керівників є досить високими і відповідають сучасним реформам в освіті. Врахування нових умов ринку праці, набуття знань та практичних навичок управління з основ менеджменту в освітній галузі допоможе їм більш успішно вирішувати професійні завдання, ефективно та доцільно виконувати різні функції в сфері педагогічної діяльності, займатися саморозвитком та самоосвітою, більш чітко формулювати цілі.

Професійний педагогічний досвід набувається з роками, тому важливо майбутнім управлінням оволодівати науковим потенціалом з основ менеджменту в галузі освіти, напрацюваннями в інформаційно-комунікативному просторі, знаннями про матеріально-технічну базу, фінансово-господарську діяльність та вчасно підвищувати фаховий рівень.

На думку вченої О. Маліцької, основні критерії ефективності професійної праці менеджера сфери освіти – це оптимальність, раціональність, конкретність мети, перспективність, актуальність, активність і самостійність (Маліцька, 2012). Дослідниця приділяє велику увагу питанням педагогічного менеджменту, дослідниця наголошує на тому, що на зміну традиційному «управлінню» має прийти «педагогічний менеджмент»: об'єкт управління набуває якостей суб'єкта ринкових, комерційних, соціально-економічних відносин, а конкурентна боротьба серед національних освітніх систем та загальне реформування навчальних закладів вимагає нової системи управління як освітнім процесом, так і установою, що надає освітні послуги (Маліцька, 2012). Наукові підходи до вивчення понять «педагогічний менеджмент» та «управління» в освітній галузі досліджували вчені: В. Білова, (2005), Л. Веретеннікова (2019), В. Вікторов (2005), В. Гладкова (2009), О. Заєць (2008), В. Сімонов (2009) та ін.

В. Сімонов у своїх наукових розвідках, трактує поняття «педагогічний менеджмент», як комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування і розвитку (Сімонов, 2009). Вчений наголошує на тому, що менеджмент – це, фактично, вміння керівників досягати цілей та вирішувати поставлені завдання через працю інших людей, тобто інтеграція науки, управління та соціальних процесів.

Тотожними до наведених вище є погляди І. Ісаєва (1997). Дослідник стверджує, що управління, в цілому, – це діяльність, спрямована на вироблення рішень; на організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети; на аналіз і підведення підсумків на основі дострокової інформації (Ісаєв, 1997).

Науковці В. Жигалов (1994) та Л. Шимановська (1994) у своїх дослідженнях доводять, що менеджмент є складовою управлінської діяльності, яка реалізує теоретико-практичну частину ефективного управління колективами. Тому, на думку науковців, тільки за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, методи і техніка управління підприємствами будуть спрямовані на досягнення поставленої мети (Жигалов та Шимановська 1994).

Сьогодні вченими розроблено концепцію, класифікацію та охарактеризовано види освітнього менеджменту. Так, дослідник В. Жигалов (1994) на підставі наукового аналізу та узагальнень основних положень проаналізував концепції управління в освіті. На його думку, вони відрізняються основною ідеєю, способом організації та змістом управлінської діяльності. Зокрема, автор виділяє три концепції: процесуальне управління, системне управління та ситуаційне управління. Першу концепцію – процесуальне управління – В. Жигалов розглядає як безперервну серію взаємопов'язаних функцій. На думку вченого, друга концепція – системне управління – ґрунтується на теорії систем. Стосовно третьої концепції – ситуаційного управління – автор, наголошує, що ефективність методів управління зумовлюється конкретними ситуаціями (Жигалов та Шимановська., 1994).

Класифікація освітнього менеджменту була об'єктом дослідження багатьох вчених. Менеджмент освіти як загальну функцію управління освітньою сферою український учений В. Бебик (2005) класифікував за такими видами, як: глобальний, цивілізаційно-територіальний, державно-національний, регіональний, локальний, освітньо-правовий, освітньо-економічний, освітньо-політичний, освітньо-методичний, суспільно-освітній, адміністративно-освітній, освітніх організацій та інші (Бебик, 2005).

Як бачимо, аналіз психолого-педагогічних джерел засвідчив, що педагогічний менеджмент освіти, є важливою складовою системи освіти в Україні, оскільки це цілісна, ієрархічна, законодавчо забезпечена та визначена система зі своєю інтегральною функцією та функціями кожного її сегмента.

Сьогодні головні завдання, які стоять перед закладами освіти, реалізуються в процесі виконання менеджерами своїх професійних організаційних, контролюючих та навчально-виховних функцій. У науковій літературі їх диференціюють у такий спосіб: менеджер навчально-виховного процесу – керівник закладу вищої освіти (ректор) чи його заступники та менеджер навчально-пізнавального процесу – викладач, який є фаховим керівником та організатором майбутніх спеціалістів. Якщо це заклад дошкільної освіти, то менеджер освітнього

простору – керівник (директор) або заступник (вихователь-методист) та менеджер навчально-пізнавального процесу – педагогічний колектив. Вони виконують як спільні головні завдання, так і суто специфічні функціональні обов'язки.

На нашу думку, саме розуміння основ менеджменту в освіті як перспективної галузі педагогічної науки є необхідним фаховому та компетентному керівникові, управлінцю, лідеру на всіх етапах його становлення. Ефективність діяльності колективу закладу освіти, буде залежати виключно від спеціально підготовленого фахівця з менеджменту управління, який має здатності керівника вміння досягати мети та вирішувати поставлені завдання через інтеграцію науки, управління та соціальних процесів. Тому новітні освітні реформи, що відбуваються в соціально-економічних умовах, спонукають менеджерів бути суб'єктом системи управління навчально-пізнавальною діяльністю студентів, науково-педагогічною діяльністю професорсько-викладацького складу, якщо це відбувається у закладах вищої освіти та освітнім простором, якщо йдеться про заклад дошкільної освіти.

У процесі створення системи освітянської сфери функції менеджменту освіти відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління цією галуззю. Ефективно спланована й організована менеджерська робота з кадрами допомагає кожному керівникові навчального закладу реалізовувати основні функції управлінської діяльності, яка розпочинається зі збору й обробки інформації та закінчується прийняттям управлінських рішень.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Таким чином, дослідження проблеми педагогічного менеджменту як важливої складової системи освіти України дало можливість визначитися із поняттям «менеджер навчального закладу». На нашу думку, це фахівець високого професійного рівня, який є компетентним у питаннях організації, управління та контролю, а також у впровадженні інноваційної діяльності, інформаційно комунікативних технологій; здатний досягати мети, вирішувати поставлені перед ним завдання з перспективою подальшого розвитку; вміє професійно створювати власний та професійний позитивний імідж, а також імідж усього навчального закладу.

Перспективу подальших досліджень ми вбачаємо у більш глибокому вивченні критеріїв до фахової компетенції менеджерів закладів освіти, а також розробці інноваційних технологій з управління та організації освітнього процесу.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

Бєбик, В. (2005). *Менеджмент освіти глобального суспільства*. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології. 320 с.

Головатий, М. (2004). *Освіта України: зупинитися і оглянутися*. Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти. С. 9–17.

- Дмитренко, Г. (1999). *Стратегічний менеджмент у системі освіти*. Київ: МАУП. 224 с.
- Жигалов, В. (1994). *Основи менеджменту і управлінської діяльності*. Київ: Вища школа. 224 с.
- Ісаєв, І. (1997). *Школа як педагогічна система: Основи управління*. Москва, Белгород: Высшее образование. 312 с.
- Малицька, О. (2012). Педагогічний менеджмент як концепція розвитку освітніх закладів. *Педагогіка вищої та середньої школи*. № 35, с. 236.
- Молл, Е. (2003). *Управление карьерой менеджера*. Питер: СПб. 352 с.
- Міністерство освіти і науки України. (2021). *Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року*. Київ. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>. [Дата звернення 10.10.2021].
- Симонов В. (2009). *Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании*. Москва: Высшее образование. 357 с.

### **REFERENCES**

- Bebyk, V. (2005). *Menedzhment osvity hlobalnoho suspilstva* [Management of education in a global society]. *Hlobalizatsiia i Bolonskyi protses: problemy i tekhnolohii*. 320 s. [in Ukrainian].
- Holovatyi, M. (2004). *Osvita Ukrainy: zupynytysia i ohlianutysia* [Education in Ukraine: stop and look around]. *Bolonskyi protses: perspektyvy i rozvytok u konteksti intehratsii Ukrainy v yevropeyskyi prostir vyshchoi osvity*. S. 9 – 17. [in Ukrainian].
- Dmytrenko, H. (1999). *Stratehichnyi menedzhment u systemi osvity* [Strategic management in the education system]. Kyiv: MAUP. 224 s. [in Ukrainian].
- Zhyhalov, V. (1994). *Osnovy menedzhmentu i upravlinskoï diialnosti* [Fundamentals of management and administrative activity]. Kyiv: Vyshcha shkola. 224 s. [in Ukrainian].
- Isaiev, I. (1997). *Shkola yak pedahohichna systema: Osnyovy upravlinnia* [School as a pedagogical system: Fundamentals of management]. Moskva, Bielhorod: Vysshee obrazovanye. 312 s. [in Ukrainian].
- Malitska, O. (2012). *Pedahohichnyi menedzhment yak kontseptsiiia rozvytku osvitnikh zakladiv* [Pedagogical management as a concept of development of educational institutions]. *Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly, No 35*, s. 236. [in Ukrainian].
- Moll, E. (2003). *Upravleniye kareroi menedzhera* [Manager career management]. Pyier: SPb. 352 s. [in Russian].
- Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, (2021). *Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku* [National strategy for the development of education in Ukraine until 2021]. Kyiv. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>. [Data zvernennia 10.10.2021]. [in Ukrainian].
- Simonov, V. (2009). *Pedagogicheskyy menedzhment: Nou-khau v obrazovanii*. [Pedagogical management: Know-how in education]. Moskva: Vyssheye obrazovaniye. 357 s. [in Ukrainian].

### **PEDAGOGICAL MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL COMPONENT OF THE EDUCATION SYSTEM IN UKRAINE**

**Oksana Vashak**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Preschool Education,  
V.H.Korolenko Poltava national pedagogical university,  
Poltava, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7091-8242,

*e-mail: \_yashak1971.oa@gmail.com*

**Olena Hnizdilova**

Doctor of Sciences (in Pedagogy), Professor, Professor,  
Head at the Department of Preschool Education,  
V.H.Korolenko Poltava national pedagogical university,  
Poltava, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7706-2427

*e-mail: gnizdilovae@gmail.com*

**Ludmila Martirosian**

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of  
Ukrainian Studies and Humanitarian Training,  
Ukrainian Medical Stomatological Academy,  
Poltava, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0338-0240

*e-mail: ludmila\_martirosyan@ukr.net*

**Abstract.** The paper examines the issues of pedagogical management in the education system of Ukraine. The importance of management issues and improving the quality of a manager's professional competencies is emphasized.

Special attention is paid to the requirements for education, management and the priority role of management in educational institutions, the implementation of the main tasks of pedagogical management on the basis of innovative strategies and new technologies presented in the National Strategy for Educational Development of Ukraine.

The analyzed scientific papers on the issue of management in the field of education focus on the fact that education has an essential place in the field of professional management. So the traditional category "management" should be replaced by the category "pedagogical management", which will allow to make more detailed requirements to the professional competencies of the heads of educational institutions.

The paper considers the concepts, criteria and types of educational management, covered in scientific and pedagogical research of various scientists. The main objectives facing educational institutions are implemented in the process of performing by managers of their professional and educational functions.

In the process of researching the issue of pedagogical management as an essential component of the education system of Ukraine, the category "an educational institution manager" is defined as "a specialist who has a high professional level, is competent in various matters of organization, management and control in the educational process".

**Keywords:** pedagogical management, professional management, managerial activity, education, educational institutions, professional competences.

*Стаття надійшла до редакції 14.09.2021р.*