

УДК 378.1:37:005(477)

Елькін М.В., Головкова М.М.,  
Коробченко А.А.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Постановка проблеми.** Зміни соціально-економічних умов, що відбулися у суспільстві призвели до прогресивних перетворень у системі професійної освіти. Однією з особливостей сучасного етапу розвитку освіти є підготовка менеджерів освіти. В умовах розширення функцій освітніх систем, орієнтації освіти на гуманізацію і професійно-особистісний розвиток суб'єктів педагогічних систем, найбільш затребуваними в освітньому закладі є не просто висококваліфіковані педагоги, а фахівці, здатні досліджувати навчально-виховний процес, планувати стратегії і тактики розвитку освітнього закладу та шляхи особистісно-професійного розвитку учнів, ухвалювати самостійні рішення, здійснювати корегувальну і контрольну-оцінюючу діяльність. Сучасний керівник освітнього закладу повинен мати такі якості особистості як готовність до безперервного розвитку, креативність, здібність до взаємодії, мобільність, аналітичні, прогностичні та інші здібності. Особливу роль в процесі навчання студентів магістратури за спеціальністю „Управління навчальним закладом” відіграє управлінсько-педагогічна підготовка, що передбачає оволодіння обсягом знань з управління, економіки, психології, педагогіки. В умовах інноваційного розвитку освіти, необхідності впровадження управлінських механізмів в освітню практику проблема управлінсько-педагогічної підготовки стає особливо актуальною. У зв'язку з цим зростає інтерес до проблеми управлінсько-педагогічної підготовки, адже управлінсько-педагогічна діяльність керівників освітніх закладів дозволяє забезпечити підвищення якості освіти, організувати такий процес навчання і виховання, при якому досягається найбільша його ефективність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід відзначити, що проблема управлінсько-педагогічної підготовки недостатньо вивчена у вітчизняному педагогічному досвіді, теоретичне і практичне вирішення деяких питань в області педагогічного менеджменту не виходить за рамки розробок окремих педагогічних завдань. Важливим чинником у розробці проблеми є інтеграційний, багаторівневий, безперервний ієрархічний характер управлінсько-педагогічної підготовки. До сфери управлінсько-педагогічної підготовки залучаються всі галузі управлінської і педагогічної діяльності, особливості освітніх процесів, що додає ще більшу вагомість педагогічному аспекту даної проблеми. Тому особливе значення для дослідження мають праці Ю.К.Бабанського, С.Я.Батишева, В.П.Беспалько,

П.Я.Гальперіна, Б.С. Гершунського, Ю.М.Петрова, Н.Ф.Тализіної та ін., в яких розкриваються різні аспекти професійної підготовки фахівців.

Аналіз теорій управління з метою визначення ролі і місця, що відводяться в них управлінню кар'єрою керівника, показує, що якнайповніше це питання розроблене в галузях економіки, менеджменту, соціології, психології, в літературі по управлінню персоналом. Аспекти соціального управління проаналізовані як вітчизняними вченими (В.Г. Афанасьєв, І.В. Блауберг, В.П. Кузьмін, В.М. Садовський), так і зарубіжними дослідниками (М. Альберт, Г. Кунц, А. Файоль). Теоретичні основи і практичні рекомендації по управлінню кар'єрою керівників виробничих галузей розглянуті в роботах М.В.Доришевої, Л.В.Івановської, Є.І. Комарова, І.Д. Ладанова, І.В. Ліпсіца, М. Мескона, С.Л. Сайбея, С.В. Шекшіні, П.В. Шеметова, Лі Якоккі.

Багато дослідників займаються вивченням і виявленням потенціалу здібностей керівників освітніх закладів. Цей аспект широко представлений у роботах Ю.В. Васильєва, Г.Г. Габдулліна, Ю.О. Конаржевського, В.Ю. Кричевського, В.І. Маслова, Р.Х. Шакурова. Теоретичні засади формування фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти розглянуті в працях В.К.Мельника [6]. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу представлена О.В.Сорокою [8]. Проблемі підготовленості керівника до управлінської діяльності присвячені наукові дослідження Ф.Ф. Аунапу, Г.А. Дмитренко, Л.М. Калініної, В.І. Маслова [5], О.В. Пічугіної, І.П. Раченко, Т.М. Сорочан [9].

В контексті нашого дослідження заслуговують на увагу: теорія системного підходу (В.Г.Афанасьєв, Ю.О.Конаржевський, Г.М.Серіков); ідеї менеджменту (Ю.П.Васильєв, Д.М.Гвішіані, М.Х.Мескон, Г.Х.Попов, Файоль); теорії педагогічного менеджменту (С.Я.Батишев, В.П.Симонов, В.О.Сластьонін [7], Р.Х.Шакуров); теорія неперервної багаторівневої професійної освіти (С.Я. Батишев, Б.С. Гершунський, С.М. Маркова).

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в розкритті особливостей управлінсько-педагогічної підготовки керівників освітніх закладів у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний навчально-виховний процес у вищих навчальних закладах розвивається як соціально-педагогічна система, де суб'єкти цього процесу носять колективний характер, де зростає роль особистості, індивідуальності викладача і студента, а, відповідно, і механізмів регуляції міжособистісних і ділових відносин в колективі. Це вимагає від майбутнього керівника глибоких знань в галузі соціальної психології спілкування, загальної і професійної педагогіки, педагогіки управління освітнім закладом. Стає все більш важливим відход

від авторитарних, адміністративних методів управління і перехід до економічних і психолого-педагогічних методів управління, що стимулюють творчу активність викладача, студента, їх прагнення до самоосвіти, самоудосконалення і більш високих результатів їх спільної праці.

Сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, над своїми професійними і особистісними якостями.

Керівнику освітнього закладу необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати і планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг освітньо-виховного процесу і ухвалювати управлінські рішення на основі даних моніторингу. Американські психологи М. Вудкок і Д. Френсіс вважають, що сучасному керівникові необхідні: уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, навички керівника, здатність формувати колектив [2, с. 63].

Вітчизняні дослідники (Б.Б.Косов, В.С.Лозниця) виділяють наступні риси успішного керівника (Таблиця 1) [3; 4].

Практичний аспект підготовки керівника освітнього закладу включає формування особистісно-професійних якостей, умінь і навичок реалізації методологічних, теоретичних і методичних знань. Всі ці аспекти між собою взаємопов'язані. Методологічні знання є умовою системного засвоєння знань і формування наукового світогляду, служать засобом підготовки до самоосвіти і засобом усвідомленого вибору управлінських рішень та вирішення продуктивних завдань, впливають на формування особистісного компоненту теоретичного мислення.

Таблиця 1.

### Якості успішного керівника

Групи якостей	Якості керівника
Психологічні	прагнення до лідерства, здатність до керівництва; вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення; стійкість проти стресу; адаптабельність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов
Інтелектуальні	прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення і професійна

	предметність; мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власним; психологічна освіта
Професійні	Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; уміння заохочувати персонал за гарну роботу і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні; уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час; діловитість, ініціатива, підприємливість
Соціальні	уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника; уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; уміння залишатися цілим між „молотом” і „ковадлом”; уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, прийнятих організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій

Існуюча характеристика готовності керівника загальноосвітньої установи до управління спрямована, насамперед, на оновлення, поповнення і поглиблення наявних знань, фіксує необхідні спеціалістові знання, уміння, якості, обов'язки, розкриває взаємозв'язки, співвідносячи посадові обов'язки з конкретними знаннями, уміннями. Таким чином, специфіка формування готовності керівника освітнього закладу до виконання професійних обов'язків полягає в тому, що вона здійснюється відповідно до особливостей управлінської діяльності [1, с. 210].

Сучасний керівник освітнього закладу – фахівець, що вже має певний рівень сформованих умінь. Проте практика показує, що управління процесами розвитку кадрових ресурсів системи освіти, навчальних закладів тривалий час перебувала в ізоляції від теорії управління у сфері виробництва і бізнесу. В той час, коли виробничі і сервісні компанії працюють на основі

менеджменту розвитку людських ресурсів, органи управління освітою продовжують обходитися традиційним для минулих епох відділом кадрів.

Практична реалізація пріоритетів сучасної освіти вимагає від системи управління освітою нових умов до організації професійного зростання керівників.

Спеціальні дослідження свідчать про те, що професійні уміння керівника освітнього закладу мають багато загального з уміннями педагога, але при цьому мають і свої специфічні відмінності, які визначаються переважно особливостями функцій керівника. При цьому уміння розглядається як компонент діяльності, в якому втілюються знання і навички. В порівнянні з навичками, вважає В.О. Сластьонін, уміння мають велику рухливість, носять свідомий характер виконання дії з можливістю переходу в творчість [7, с. 21].

Ефективність діяльності керівника освітнього закладу забезпечується не тільки управлінським, але й, значною мірою, рівнем розвитку процесуального компоненту. Ми вважаємо, що вже в стінах вищого педагогічного навчального закладу під час навчання в магістратурі майбутній керівник повинен оволодіти системою психологічних і практичних дій, професійними уміннями, які необхідні для доцільної регуляції його діяльності.

В умовах переходу країни до ринкових стосунків основоположною складовою існування освітніх закладів, є рівень кваліфікації керівних кадрів. Назріла необхідність зміни поглядів на процес підготовки керівників освітніх закладів, а також на технологію підвищення кваліфікації працюючих керівників в нових соціально-економічних умовах. Така необхідність обумовлена наступними чинниками: зростанням самостійності, автономії освітнього закладу; зростанням відповідальності освітніх закладів перед споживачами освітніх послуг – батьками; забезпечення якості освітніх послуг.

До теперішнього часу удосконалення підготовки керівника слідувало за зміною роботи освітнього закладу. В результаті мала місце невідповідність між рівнем підготовки спеціалістів і вимогами освітніх закладів. Практикою доведено, що система педагогічної освіти тільки тоді виправдовує соціальні очікування, коли забезпечує створення умов для „випереджаючого” формування готовності керівника до професійної діяльності.

Учені справедливо пов'язують резерви підвищення якості освіти з рішенням стратегічних проблем системи підготовки і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. До таких проблем відноситься, насамперед, досягнення цілісності освітньо-виховного процесу. Суть цілісного

педагогічного процесу полягає в підпорядкуванні його компонентів і функцій основній меті – формуванню цілісної особистості керівника.

Нині вчені вважають за необхідне здійснити перехід від одностороннього відображення особистості керівника, тобто виключно його професійних знань і умінь, до опису його особистості як професіонала. Особистісна позиція керівника закладу освіти, його професійні знання і уміння повинні формуватися на якісно новому рівні.

В основі діяльності майбутнього керівника повинна лежати складна система його професійних і особистісних установок, стереотипів. При цьому важливо націлити всю роботу на корегування або вдосконалення професійно значущих переконань і ціннісних орієнтацій майбутнього керівника.

**Висновки.** Таким чином, правильна організація процесу управлінсько-педагогічної підготовки майбутніх керівників освітніх закладів, що навчаються в магістратурі за спеціальністю „Управління навчальним закладом» сприятиме формуванню їх „педагогічного бачення” і самовизначення в діяльності. При цьому, як наслідок, відбуватиметься осмислення цілей діяльності, формування самостійного стилю управління, вироблятися педагогічна „Я-концепція”, закладатися основи творчої індивідуальності керівника.

Що стосується перспектив подальших розвідок у цьому напрямі, то проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів даної наукової проблеми. Подальшого наукового пошуку потребують питання, пов’язані із розробкою і впровадженням управлінсько-педагогічних технологій підготовки керівників освітніх закладів у навчальний процес ВНЗ.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Педагогіка вищої школи і вищої освіти: курс лекцій для магістрів / І.П.Аносов, Т.Ф.Бельчева, М.В.Елькін, М.І.Приходько та ін. – Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2009. – 316 с.
2. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М.Вудкок, Д.Френсис. – М., 1991. – 121 с.
3. Косов Б.Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности / Б.Б. Косов // Вопросы психологии. – 1983. – № 5. – С. 126-130.
4. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник / В.С.Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК, Екс. об.», 2001. – 512 с.
5. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В.І.Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
6. Мельник В.К. Теоретичні засади формування фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі

післядипломної педагогічної освіти / В.К.Мельник // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – С. 85-88.

7. Сластенин В.А. Подготовка педагогических кадров: опыт, проблемы, перспективы / В.А.Сластенин // Формирование личности учителя в системе высшего педагогического образования. – М., 1980. – 133 с.
8. Сорока О.В. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу / О.В.Сорока // Вісник Черкаського університету. – Черкаси, 2009. – Вип. 147. – С. 150-156. – (Серія „Педагогічні науки”).
9. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

### **АНОТАЦІЯ**

*Елькін М.В., Головкова М.М., Коробченко А.А. Особливості управлінсько-педагогічної підготовки керівників освітніх закладів у сучасних умовах. У статті проаналізовані особливості управлінсько-педагогічної підготовки керівників освітніх закладів у сучасних умовах. Акцент зроблений на необхідність формування управлінських умінь і основних якостей успішного керівника. Обґрунтована необхідність модернізації основних напрямів підготовки керівників освітніх закладів.*

**Ключові слова.** *Управлінсько-педагогічна підготовка, освіта, освітній заклад, керівник, навчально-виховний процес.*

### **АННОТАЦИЯ**

*Элкин М.В., Головкова М.М., Коробченко А.А. Особенности управленческо-педагогической подготовки руководителей образовательных заведений в современных условиях. В статье проанализированы особенности управленческо-педагогической подготовки руководителей образовательных заведений в современных условиях. Акцент сделан на необходимость формирования управленческих умений и основных качеств успешного руководителя. Обоснована необходимость модернизации основных направлений подготовки руководителей образовательных заведений.*

**Ключевые слова.** *Управленческо-педагогическая подготовка, образование, образовательное учреждение, руководитель, учебно-воспитательный процесс.*

### **SUMMARY**

*Elkin M.V., Golovkova M.M., Korobchenko A.A. Features of administrative-pedagogical preparation of leaders of educational establishments in modern terms. In the articles analysed of feature of administrative-pedagogical preparation of leaders of educational establishments in modern terms. An accent is done on the necessity of forming of administrative abilities and basic qualities*

*of successful leader. The necessity of modernization of basic directions of preparation of leaders of educational establishments is grounded.*

**Key words.** *Administrative-pedagogical preparation, education, educational establishment, leader.*