

УДК 378.22

ЛЕНІНА ЗАДОРЖНА-КНЯГНИЦЬКА

Маріупольський державний університет

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ  
МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ  
В СУЧАСНОМУ ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ  
НА АНТРОПОЛОГІЧНИХ ЗАСАДАХ**

---

У статті розглянуто проблему вдосконалення підготовки керівників навчальних закладів у магістратурі вищого навчального закладу. Обґрунтовано необхідність перегляду змісту освітньо-професійної програми фахівців за зазначеним напрямом у відповідності до вимог антропоцентричної парадигми управління.

***Ключові слова:** професійна підготовка, управлінська майстерність, управлінська антропологія, менеджер освіти.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні управлінська діяльність розглядається як діяльність професійна. З цим пов'язане упровадження у науковий простір поняття «менеджер освіти», у межах якого керівник освітнього закладу розглядається як професіонал, здатний не лише з максимальною ефективністю реалізувати себе, але й забезпечити реалізацію наявних індивідуальних здібностей, інтелектуальних та моральних можливостей своїх підлеглих з мінімальними витратами часу й зусиль. Детермінантою успішної управлінської діяльності є його антропоцентрична спрямованість, що виступає як багатомірне поняття та є інтегральним утворенням щодо системи професійних знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів та духовно-ціннісних орієнтацій особистості менеджера. Забезпечення професійної підготовки

менеджера для галузі освіти на антропологічних засадах належить до пріоритетних завдань вищої педагогічної освіти.

Однак, навчальний процес в умовах магістратури вищого навчального закладу, де здійснюється підготовка керівників навчальних закладів, як правило, зорієнтований на фахову підготовку менеджерів освіти і не спрямований на формування їх ціннісно-світоглядних орієнтирів, необхідних для розуміння глобальних тенденцій розвитку соціальних систем і, зокрема, освіти з позицій антропологізму як філософської концепції, яка розглядає усі явища природи, суспільства й мислення залежно від властивостей і потреб людини. Відтак, освітньо-професійна програма підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури вищого навчального закладу має бути спрямованою на узгодженість й органічне поєднання соціально-гуманітарної та професійно орієнтованих складових, інтеграцію змістових модулів дисциплін з антропологічною компонентою, застосування інформаційних і комунікативних технологій для формування у випускника магістратури нової культури управління закладом освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій із проблеми.** Проблеми підготовки магістрів із менеджменту освіти та підвищення їхнього професійного рівня розглядаються вітчизняними та російськими науковцями в таких аспектах: методологічні основи сучасної філософії освіти як підґрунтя становлення управлінської культури керівників навчальних закладів (Т.В.Панчук, Н.І.Селіверстова, А.Й.Сиротенко та ін.); обґрунтування аксіологічного, культурологічного, антропологічного, гуманістичного, синергетичного, герменевтичного підходів до професійної підготовки (В.І.Андрєєв, Є.В.Бондаревська В. П.Бранський, М.Б.Євтух, О.В.Сухомлинська та ін.); формування ціннісного ставлення до світу (І.А.Зимня, В.А.Караковський, В.М.Коротов, Б.Т.Лихачов, М.Д.Никандров, В.Д.Шадриков та ін.); психолого-педагогічні основи формування знань, умінь і навичок (Є.С.Березняк, Б.С.Гершунський, Є.О. Климов, С.Г. Москвичов, А.М. Омаров, Р.Х. Шакуров та ін.); теоретико-методичні основи підготовки менеджера освіти в умовах ступеневої освіти (С.С.Вітвицька), у системі неперервної педагогічної освіти (В.Є.Берека, Л.М.Кравченко), розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти (Т.М. Сорочан), професійна підготовка керівних кадрів в умовах магістратури до управління якістю освіти (В.Е. Луначек).

Домінантною тематикою цільових досліджень вітчизняних та російських науковців є розробка проблем професійної, у т.ч. педагогічної культури фахівців (К.А. Абульханова-Славська, В.Д. Базилевич, А.В. Барабанщиков, О.В. Бондаревська, О.Б. Гармаш, В.М. Гриньова, С.Б. Єлканов, О.М. Пехота, М.І. Поночовний, Т.І. Саламатова, В.А. Семиченко), як окремих напрям розглядається проблема управлінської культури керівників організацій (В.С. Болгаріна, Л.В. Васильченко, Б.А. Гаєвський, Н.Б. Гонторовська, В.М. Іванов, М.І. Кабушкін, О.І. Мармаза, В.І. Новоселов, Л.Е. Орбан-Лембрик, Ю.І. Палеха, В.І. Патрушев, О.М. Яркової та ін.). Разом із тим, проблема підготовки менеджерів освіти на засадах антропологізму ще не вивчалась і не була предметом дослідження сучасних вітчизняних науковців.

**Виділення невирішених частин проблеми.** Таким чином, теоретичний аналіз наукових досліджень свідчить, що проблема підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури вищого навчального закладу на засадах антропологізму недостатньо розроблена як у теоретичному, так і в методичному аспектах. Потребують обґрунтування концепція підготовки менеджерів освіти у вищому навчальному закладі на засадах антропологізму, її зміст, форми та методи, умови й критерії сформованості антропологічної спрямованості менеджерів освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Професійна підготовка керівників навчальних закладів в Україні здійснюється у системі вищої та післядипломної освіти відповідно до Галузевого стандарту вищої освіти України за напрямом підготовки «Специфічні категорії», спеціальністю «Управління навчальним закладом (загальноосвітній навчальний заклад)» [2] (далі – Стандарт). Зазначений документ, затверджений Міністерством освіти і науки України у лютому 2006 року, визначає цілі та

зміст професійної підготовки, а також професійні вимоги до фахівця кваліфікації «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)». Зазначимо, що до об'єктивних чинників, які впливають на рівень професіоналізму керівників навчальних закладів, Стандартом віднесено наявність вищої освіти та стаж педагогічної діяльності (не менше п'яти років).

Разом із тим, аналіз змісту зазначеного документу засвідчив його невідповідність не лише сучасним соціально-економічним умовам розвитку країни, але й вимогам, що висуваються до діяльності керівників освітніх закладів євроінтеграційними процесами у сфері освіти. Йдеться, зокрема, про виражену адміністративну спрямованість змісту Стандарту, його слабку антропологічну зорієнтованість. Свідченням цього є результати порівнювального аналізу навчальних планів, розроблених на підставі Стандарту, що реалізуються у вищих педагогічних закладах, де готують магістрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом». Більшу частину навчальних планів складають дисципліни директивного, (наративного) спрямування: «Управління фінансово-економічною діяльністю», «Управління господарською діяльністю», «Управління статутною діяльністю закладу освіти», «Договірне (контрактне) право», «Дизайн та ергономіка в освітньому закладі», «Адміністрування закладу освіти», «Менеджмент організацій», «Управління персоналом», «Державна освітня політика», «Аудит і оцінювання управлінської діяльності», «Маркетинг освітніх послуг» тощо. Аналіз змісту зазначених навчальних дисциплін дав змогу констатувати відсутність у ньому людинознавчої спрямованості, брак навчальних тем, де розкриваються аспекти управлінської взаємодії на суб'єкт-суб'єктній основі.

Натомість, навчальні дисципліни, що містять у собі значний потенціал розвитку особистості магістра як керівника-людинознавця, спроможного ефективно управляти людськими ресурсами на основі парсипативних стосунків з найбільшою віддачею педагогічних працівників та найменшими витратами зусиль, залишаються фактично поза увагою організаторів професійної підготовки.

Брак людинознавчої складової фахової підготовки магістрів-керівників підтверджується фактом наявності суттєвих труднощів, що відчують керівники освітніх закладів у професійній діяльності та грубі помилки, які допускаються ними в управлінні педагогічним колективом. До таких труднощів належать, перш за все, «суб'єктивні обмеження» (М. Вудкок, Д. Френсіс): невміння керувати собою, незнання своїх психофізіологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу; складність у прийнятті управлінських рішень щодо розв'язання проблем, встановлення цілей, обробки інформації, планування та контролю; брак творчого підходу; невміння впливати на людей, прогнозувати поведінку підлеглих і очікувані помилки та реакції з їх боку; втрата робочого часу та неефективність методів роботи; низька здатність формувати групу; розподіл влади по вертикалі тощо.

Досвід організації та проведення навчальних занять з фахових дисциплін, педагогічних та виробничих практик з магістрами спеціальності «Управління навчальним закладом» у ВНЗ засвідчує наявність суттєвих недоліків у їхній управлінській діяльності. Під час аналізу професійних ситуацій, обговорення актуальних питань теорії та практики управління освітніми закладами, вирішення практичних управлінських завдань значна їх частина демонструє володіння вузьким спектром методів управління, тяжіє до їх нормативності, імперативності; невміння доцільно використати внутрішні ресурси освітнього закладу (психологічні, людські, фінансові, часові тощо); невміння організувати результативну діяльність педагогічного колективу в умовах невизначеності, нестабільності, постійної мінливості, виникнення в колективі «авральних» ситуацій; невміння реалізувати «цільовий процес» засобами спільної дії першої особи і підлеглих; прагнення знайти готові, універсальні рецепти управлінських рішень; переважання авторитарного стилю керівництва тощо. Зауважимо, то такі помилки спостерігаються в діяльності магістрантів, які вже мають досвід управлінської діяльності та обіймають

керівні посади в закладах освіти (заступники директорів, директори ЗОШ, завідувачі дошкільними закладами).

Причини недосконалості управлінської діяльності в умовах, коли педагог, який призначається на керівну посаду в освітньому закладі, як правило, має високий рівень сформованості педагогічної майстерності, криються у специфічних особливостях соціально-економічної природи праці у сфері управління та слабкій практичній підготовці до неї магістрів-менеджерів освіти. До таких особливостей В.Т.Шатун відносить наступні:

– результати праці керівників не підлягають прямому виміру, вони відображаються через діяльність освітніх закладів;

– робота у сфері управління висуває до працівника підвищені кваліфікаційні вимоги (період загальної та фахової освіти складає 14-17 років, і приблизно стільки ж часу необхідно для нагромадження досвіду, навичок і вмінь);

– велике значення має показник якості управлінської діяльності – низька якість управління призводить до масштабних економічних втрат;

– праця керівника має мобільний характер і розгорнуті просторові межі;

– праця керівника складається з безлічі різноманітних операцій і процедур, що відрізняються за характером (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), за складністю і кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції);

– робота у сфері управління несумісна з бажанням керівника зробити все самому, ефективне управління передбачає здатність керівника розділити з підлеглими своє бачення проблеми, мотивувати їх для досягнення мети, тобто не керувати людьми, а керувати разом з людьми [6, с. 11].

До зазначених вище специфічних характеристик управлінської діяльності можна додати різноманітність її різновидів на різних рівнях управлінської ієрархії, а також управлінських функцій у межах різновиду; неалгоритмічний творчий характер діяльності, пов'язаний з дефіцитом інформації, постійними змінами зовнішнього середовища; яскраво виражена прогностична природа розв'язуваних управлінських завдань; дефіцит часу для управлінських операцій; висока психічна напруженість, зумовлена великою відповідальністю за прийняті рішення тощо.

З огляду на зазначене вище, ми цілком погоджуємося з висновком В.Т.Шатуна щодо необхідності наявності специфічних особистісних якостей керівника, які роблять конкретну особистість професійно придатною до управлінської діяльності.

Характеризуючи якості керівника як комплекс взаємопов'язаних блоків, В.М.Шепель виокремлює: загальні якості (інтелект, фундаментальні знання, достатній досвід управлінської діяльності); конкретні якості (ідейно-етичні, науково-професійні; організаційні, психофізичні); специфічні особистісно-ділові якості [7].

Р.Л. Кричевський вирізняє наступні якості сучасного керівника: високий професіоналізм; відповідальність і надійність; упевненість в собі, вміння впливати на своїх підлеглих; самостійність; здібність до творчого розв'язання задач, прагнення до досягнень [1, с. 312]. На думку науковця, управлінець високого рівня повинен мати високий інтелект, однак це повинен бути не тільки інтелект теоретичний, але і практичний (здатність творчо вирішувати щоденні проблеми управлінської діяльності).

Фахівці у галузі психології особистості, зокрема К.А. Абульханова-Славська, Т.В. Корнілова, Л.М. Попов та ін., пропонують включити до комплексу вмінь професійної майстерності сучасного керівника психологічні характеристики, що дозволяють йому ефективно діяти в умовах зовнішніх швидкоплинних змін (вміння ризикувати і нести відповідальність за прийняття рішення в екстремальних ситуаціях, здатність приймати нестандартні рішення і прогнозувати їх результат, творча активність, сензитивність, впевненість у собі, стресостійкість, налаштованість на довготривалий період діяльності, чесність і порядність).

Розглядаючи якості та риси керівника, який досягає успіху, Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар поділяють їх на наступні:

1. Психологічні риси: прагнення до лідерства, здатність до керівництва; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення успіху, честолюбство; здатність брати на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогнозування); уміння протистояти стресу; адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

2. Інтелектуальні риси: прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення, професійна предметність (знання деталей та тонкощів управління); мистецтво швидко опрацювати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; уміння розуміти, приймати та використовувати з користю для справи думки, протилежні власним.

3. Професійні риси: уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, інформаційних технологій; глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки; здатність віднаходити резерви; уміння заохочувати працівників до діяльності, справедливо критикувати; володіння мистецтвом приймати нестандартні управлінські рішення за тих умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація та цілі не чіткі або сумнівні; уміння ефективно та раціонально розподіляти завдання і відводити на них оптимальний час; діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

4. Соціальні риси: уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків із рівними собі людьми; тактовність та ввічливість, переважання демократичності в стосунках із людьми; уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори та опором знизу); уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, які схвалені організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості й групових дискусій [5].

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок з напрямку.** Виходячи з наведених вище теоретико-практичних положень, можна дійти висновків щодо необхідності переорієнтації фахової підготовки менеджерів освіти на користь дисциплін людинознавчого спрямування. У зазначеному контексті, слід акцентувати увагу на зміні концепції викладання курсу фахової підготовки «Теорія і практика управління навчальним закладом», введення до навчальних планів дисциплін «Управлінська майстерність», «Управлінська антропологія», «Управлінська ортоботіка», «Управлінська етика», «Управлінська риторика» тощо.

Зазначене вище актуалізує проблему модернізації діючих програм підготовки керівників навчальних закладів через спектр нової управлінської парадигми – управлінської антропології.

#### Список використаних джерел

1. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М. : Дело, 1993. – 352 с.
2. Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «Управління навчальним закладом». Галузевий стандарт вищої освіти України. – К. : Міністерство освіти і науки України, 2006. – 61 с.
3. Сергеев И.С. Основы педагогической деятельности: Учебное пособие / И.С. Сергеев. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
4. Сорочан Т.М. Развитие профессионализма управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: спеціальність 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Т.М. Сорочан; Луган. нац. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. - Луганськ, 2005. - 43 с.
5. Ходаківський Є.І. Психологія управління : навчальний посібник / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.

6. Шатун В.Т. Основы менеджменту: Навчальний посібник / В.Т.Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

7. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В.М.Шепель. - Для менеджеров. - М.: Народное образование, 1999.- 432 с.

Стаття надійшла до редакції .07.03.2014 р.

**Задорожная-Княгницкая Л.**

Мариупольский государственный университет

**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ  
В СОВРЕМЕННОМ ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ НА АНТРОПОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВАНИЯХ**

В статье рассмотрена проблема совершенствования подготовки руководителей учебных заведений в магистратуре вуза. Обоснована необходимость пересмотра содержания образовательно-профессиональной программы подготовки магистров указанного направления в соответствии с требованиями антропоцентрической парадигмы управления.

**Ключевые слова:** профессиональная подготовка, управленческое мастерство, управленческая антропология, менеджер образования.

**Zadorozhnaya-Knyagnitskaya L.**

Mariupol State University, Ukraine.

**IMPROVEMENT OF VOCATIONAL TRAINING FOR MANAGER OF EDUCATION IN MODERN HIGHER  
EDUCATION INSTITUTION ON ANTHROPOLOGICAL GROUNDS**

The article highlights the issue of improvement of training managers of education in higher educational institutions of Ukraine. The results of analysis of the Industry standard of higher education by direction "Specific categories" specialty "Management of the institution (general education institution)", revealed its inconsistency current socio-economic conditions and requirements which puts forward to the activities of managers of formation process of European integration in the sphere of education. Noted that the main drawback of training education managers is an administrative direction of its content and failure of anthropological trend disciplines. The absence of such disciplines causes the appearance of significant difficulties experienced by school heads in professional activity: possession of a narrow spectrum of management, inability of using internal resources of the educational institution, inability of organizing a productive activity of the teaching staff, predominance of authoritarian leadership style.

Noted that the manager's education activity has specific features associated with the necessity of finding the best ways to interact with the teaching staff, provide the highest possible conditions for its effective operation. Therefore it must have complex necessary personal qualities, managerial skills like psychological (desire for leadership, willingness to reasonable risks, the ability to take responsibility in extreme situations, quick adaptability to new conditions), intellectual (the desire for continuous improvement, the tendency to accept new ideas and achievements, the ability to quickly process information, the ability to self-analysis), professional skills (ability to effectively use the best scientific and technological progress, information technology, the ability to find reserves, ability to encourage workers to activities, mastery of the art to make unconventional management decisions, constant display of initiative), social characteristics (ability to consider the consequences of decisions, the ability to establish and maintain a relationship with their peers people, tact and courtesy, the prevalence of democracy in dealing with people).

Based on the above article concluded the necessity to reorient training managers education on an anthropological orientation disciplines, modernization of existing educational programs in the context of the management of anthropology.

**Keywords:** training, management skills, management anthropology, education manager.