

10. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. - М., 1975. - 304 с.
11. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. - СПб.: Питер, 2005. — 713 с.
12. Телегина Э.Д., Богданов Т.Г. Соотношение мотивов и целей в структуре мышления. // В сб.: Психологические исследования интеллектуальной деятельности / Под ред. О.К. Тихомирова. — М.: Издательство Московского университета, 1989. - С. 38-45.
13. Терехов В.А. Цель и результат в процессе решения мыслительной задачи // В сб.: Психологические исследования интеллектуальной деятельности / Под ред. О.К. Тихомирова. — М.: Издательство Московского университета, 1989. - С. 106-112.
14. Тихомиров О.К. Психология мышления: Учеб. Пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 288 с.
15. Узнадзе Д.Н. Психологические науки в СССР, т. II — М., 1960.
16. Hilgard E., Atkinson R. Introduction in psychology. — N.Y., 1971.
17. Skinner B. Beyond freedom and dignity - N.Y., 1971.
18. Tolman E. Collected papers — N.Y., 1951.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ ВНЗ**

*УДК 378.14*

*Харківська А.А.*

*У статті обґрунтовано необхідність теоретико-методологічної розробки системи управління педагогічним ВНЗ; визначено суть поняття «управління»; проаналізувано диференціацію підходів до суті управління.*

*Автор, розглядаючи загальноуправлінські принципи, пропонує додати до них принципи управління, що реалізують специфіку управління педагогічним ВНЗ.*

***Ключові слова:** підходи, система, принципи, поняття, управління, педагогічний ВНЗ.*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ ВУЗОМ**

*Харьковская А.А.*

*В статье обоснована необходимость теоретико-методологической разработки системы управления педагогическим вузом, определены суть понятия «управление»; проанализировано дифференциацию подходов к сути управления.*

*Автор, рассматривая общеуправленческие принципы, предлагает добавить к ним принципы управления, которые реализуют специфику управления педагогическим вузом.*

***Ключевые слова:** подходы, система, принципы, понятия, управление, педагогический вуз.*

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THE CONTROL SYSTEM PEDAGOGICAL UNIVERSITY**

*In this paper the necessity of theoretical and methodological development of management pedagogical university, defined the essence of the concept of «governance», analyzed the differentiation of approaches to the essence of management.*

*By considering the principles general management proposes to add to them the principles of controls that implement specific management pedagogical university.*

**Keywords:** *approaches, system, principles, concepts, management, pedagogical university.*

**Постановка проблеми.** Мета державної політики щодо розвитку освіти полягає у створенні умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина України, вихованні покоління людей, здатних ефективно працювати і навчатися упродовж життя, оберігати й примножувати цінності національної культури та громадського суспільства, розвивати і зміцнювати суверенну, незалежну, демократичну, соціальну та правову державу як невід'ємну складову європейської та світової спільноти [9, с. 265].

З початку 90-х років у педагогічній освіті помітно інтенсифікувалися інноваційні процеси. Внаслідок цього переглядаються цілі педагогічної освіти, що знайшло відображення у Державному освітньому стандарті. Частина педагогічних ВНЗ перейшла на багаторівневу систему підготовки педагогічних кадрів. Усе ширше у педагогічних ВНЗ використовують методи активного навчання, такі як дискусії, ділові ігри, аналіз конкретних ситуацій, конференції, семінари, диспути тощо. Ведеться пошук нових форм організації та технологій включення студентів у дослідницьку і практичну діяльність. Змінюються форми і методи контролю, і, як наслідок, результати навчання. Отже, актуальним стає теоретико-методологічне обґрунтування системи управління педагогічного ВНЗ

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** дає підстави свідчити про те, що критичний аналіз вітчизняної системи підготовки педагогічних кадрів (Є.П. Белозерцев, В.А. Болотов, В.А. Буравіхін, А.А. Греков, Г.В. Єльнікова, Є.І. Ісаєв, Л.В. Левчук, В.І. Лозова, В.І. Лутовий, В.Л. Матросов, В.Ф. Паламарчук, О.В. Попова, В.С. Сластьонін, В.І. Слободчиков, Є.М. Хриков, Н.А. Шайденко, та ін.) показав, що, хоча позитивні зміни і відбуваються, проте залишаються невирішеними багато проблем. Це дає підстави свідчити про необхідність інтенсифікації та підвищення ефективності інноваційних процесів у вищій педагогічній освіті.

В останнє десятиліття з'явилося значне число досліджень із проблем розвитку педагогічної освіти (В.В. Анісімов, В.П. Андрущенко, Є.П. Белозерцев, В.П. Бех, В.А. Болотов, В.І. Бондар, Г.А. Бордовський, В.А. Буравіхін, А.А. Вербицький, С.А., Гончаров, В.П. Горленко, І.С. Григор'єв, Л.І. Даниленко, В.І. Данильчук, І.М. Дичківська, М.Б. Демєньєв, В.А. Візників, Є.І. Ісаєв, М.Н. Костикова, В.А. Кузнєцова, В.М. Лопаткін, В.Л. Матросов, В.Б. Миронов, Л.І. Міщенко, В.К. Невле, А.І. Панарін, А.І. Піскунов, О.В. Плахотнік, Н.Є. Седова, Н.К. Сергєєв, В.А. Сластьонін, І.Ф. Харламов, Є.М. Хриков, Є.Н. Шиянов та ін.).

За сучасних умов визнання одержує ідея, що головною стратегічною лінією розвитку педагогічної освіти повинен стати перехід від традиційної системи підготовки педагогічних кадрів до особистісно орієнтованої. Разом із тим, аналіз робіт, присвячених питанню особистісно орієнтованої освіти (Н.А. Алексєєв, Є.В. Бондаревська, В.І. Гинецинський, О.Г. Доценко, Н.А. Едаліна, М.Б. Євтух, І.К. Журавльов, І.Я. Лернер, В.І. Луговий, В.І. Мирошніченко, Н.Є. Мойсеюк, О.Е. Піхота, О.В. Попова, Н.К. Сергєєв, В.В. Серіков, Є.М. Хриков, І.С. Якиманська та ін.), свідчить, що це не єдиний підхід, а безліч підходів, що розрізняються перш за все тим, як в них розуміється особистість та механізми її інноваційного розвитку; тому при практичній побудові системи особистісно орієнтованої вищої педагогічної освіти виникає проблема визначення теоретико-методологічних основ її проектування.

**Мета статті** – обґрунтувати необхідність теоретико-методологічної розробки системи управління педагогічним ВНЗ; визначити суть поняття «управління»; проаналізувати диференціацію підходів до суті управління; розглянути загальноуправлінські принципи та розробити принципи відповідно до теми дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «управління» трактується неоднозначно, хоча «більшість експертів в галузі управління, - за твердженням М. Мескона, М. Альберта, М. Хедоурі, – приймають таке визначення, це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації» [5, с.39].

Аналіз психолого-педагогічних джерел свідчить також і про те, що термін «управління» має досить широке тлумачення у науковій спільноті (див. табл. 1).

**Таблиця 1**  
**Визначення суті поняття «управління»**

№	ПІБ автора	Назва поняття	Суть поняття
1.	М. Мескон, М. Альберт, М. Хедоурі	Управління	це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації" [5, с.38]
2.	Великий тлумачний словник української мови	Управління	Дія за значенням управляти: 1. Спрямувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; керувати. 2. Спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь [1, с. 1300].
3.	Н.М. Флегонтова	Управління	аналіз планування, втілення у життя і контроль з проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення цілей організації [11, с.69].
4.	Н.С.Мойсеюк	Управління	діяльність, що координує роботу інших людей; діяльність керівників навчального закладу, спрямована на реалізацію його мети шляхом створення умов (прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, матеріально-фінансових та інших) [6, с.654].

5.	В.В. Крижко	Управління	цілеспрямований вплив на систему, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності функціонування [4, с.246].
6.	Пітер Ф. Друкер	Управління	це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану виробничу групу [2, с.4].
7.	Т.Г. Вознюк	Управління	це функція, вид діяльності з керівництва людьми у найрізноманітніших організаціях [2, с.5]. це вміння добиватися мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей [2, с.5].
8.	В.Г. Афанасьєв	Управління	сукупність певних дій (операцій), що здійснюються людиною, суб'єктом управління щодо об'єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети [13, с.37].
9.	Р.Х. Шакуров	Управління	регулювання етапу будь-якої системи з метою одержання потрібного результату [13, с.37].
10.	Є.М. Хриков	Управління	це діяльність управлінської підсистеми, спрямованої на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційно-правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, методичних вимог, потрібних для здійснення освітнього процесу та досягнення мети [13, с.37].
11.	І.П. Подласий	Менеджмент	це вміння досягати поставленої задачі, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки людей [8, с.546]. це функція. Вид діяльності, змісту якої становить керівництво підлеглим в межах організації; менеджмент - це галузь знань, що допомагають здійснювати функцію управління; менеджмент - спосіб. Манера поводження з людьми, влада і майстерність вибудовування відносин, особливого роду вміння та адміністративні навички [8, с.546].
12.	А. Файоль	управління	це універсальний процес, що складається з кількох взаємозалежних функцій.

Таблиця 2

## Диференціація підходів до суті управління

№	Автор	Підходи до визначення суті управління							
		процес	аналіз	діяльність, вид діяльності	вплив	функція	регулювання	вміння	сукупність дій
1	М. Мескон, М. Альберт, М. Хедоурі	+			+				
	Великий тлумачний словник української мови	+		+					

	Н.М. Флегонтова		+		+		+		+
4	Н.Є.Мойсеюк			+	+				
5	В.В. Крижко	+			+	+			
6	Пітер Ф. Друкер			+	+				
7	Т.Г. Вознюк			+		+		+	
8	В.Г. Афанасьєв				+				+
9	Р.Х. Шакуров						+		
10	Є.М. Хриков			+	+				
11	І.П. Подласий			+		+		+	
12	А. Файоль	+				+			

Узагальноючи результати аналізу психолого-педагогічних джерел, виокремимо найбільш обґрунтовані, із нашого погляду, підходи до розуміння поняття «управління».

В.С. Пікельна розглядає управління як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан. У цьому визначенні сутність управління розглядається крізь призму впливу (традиційний підхід до розуміння суті управління).

Г.В. Єльнікова вважає, що внутрішкільне управління – це цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток і забезпечують одержання заданого результату в оптимальному варіанті. У цьому визначенні суть управління розглядається, як активна взаємодія керівників, громадськості тощо (інноваційний підхід до розуміння суті управління) [7].

Поташник М.М., Моїсєєв А.М. розглядають управління навчальним закладом як специфічну діяльність, в якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку навчального закладу [10, с.24]. Щодо такого тлумачення сутності управління треба зазначити, що російські вчені розглядають інтеграцію зусиль усіх залучених до педагогічного процесу як мету управління. Але інтеграція — це лише одне з управлінських завдань, яке не охоплює всього змісту управлінської діяльності. Запропонований названими науковцями зміст управлінської діяльності (планування, організація, керування, контроль) не відображає особливостей управління навчальними закладами, тому нічого нового у тлумачення його сутності не вносить.

Аналіз основних наявних підходів до управління дає змогу зазначити, що: — розвиток теорії управління обумовлювався змінами у суспільних відносинах, появою нової управлінської практики, нових організаційних завдань;

— значне розмаїття управлінських теорій обумовлене наявністю різних поглядів на співвідношення в управлінні ролі мети, людини та управлінської діяльності;

— накопичений за роки існування менеджменту теоретичний арсенал може бути використаний для розробки сучасної теорії управління навчальними закладами, але не може її замінити;

— в наш час потрібні нові концепції управління освітніми установами, які б враховували надбання теорії менеджменту, сучасний стан суспільства та освіти, існуючі традиції та управлінську практику [12, с.27].

Принципи управління, як правило, ґрунтуються на певних закономірностях, використання яких забезпечує досягнення позитивних результатів. Уперше принципи наукового управління були сформовані Ф. Тейлором: поділ праці, вимірювання праці, складання завдань-приписів, складання програм стимулювання, праця як індивідуальна діяльність, мотивація, роль індивідуальних здібностей, роль управління, розвиток управлінського мислення.

Подальший розвиток вони отримали у роботах А. Файоля, який сформулював уже 14 принципів, серед яких новими були: влада і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, єдність напрямку, підпорядкування власних інтересів загальним, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива. На сьогодні науковці виділяють від 10 до 60 принципів.

У межах нашого дослідження ми вважаємо за доцільне, для ефективного управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ, послуговуватися такими раніше визначеними принципами: детермінованості, адаптивності, цілеспрямованості, науковості, демократизації.

Принцип детермінованості розглядає потреби особистості, визначає пріоритети її розвитку, аналізує суспільну ідеологію освіти, державно-нормативні документи про освіту і реальні умови її функціонування [3, с.32]. Відповідно меті цього дослідження, принцип детермінованості впроваджується через врахування детермінант (навчальний процес, виховний процес наукова робота тощо) діяльності педагогічного ВНЗ, що розглядається через системний і синергетичний підходи.

Принцип адаптивності зумовлює встановлення ієрархічної узгодженості загальних і цільових функцій управлінських структур різних рівнів організації загальної середньої освіти [3, с.33], у межах нашого дослідження – це адаптація загальної мети освіти до специфіки та особливостей кожного управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ, що розглядається через системний і стратегічний підходи.

Принцип цілеспрямованості та критеріальності – передбачає встановлення мети з подальшим прогнозуванням і програмуванням бажаного результату [3, с.33], що при управлінні інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ супроводжується узгодженням цілей програми розвитку педагогічного ВНЗ із задіяними структурними підрозділами, виконавцями тощо; і реалізується через прогностичний підхід.

Принцип науковості, за визначенням Єльнікової Г.В. [3, с.35], орієнтує на управління з наукових позицій. У контексті цього дослідження, цей принцип реалізується у використанні наукових та методологічних основ для роз-

робки задач планування розвитку ВНЗ, вироблення рішень про зміну концептуальних основ освітньої системи педагогічного ВНЗ, розробки стратегій програми розвитку ВНЗ тощо. Цей принцип реалізується через синергетичний, системний, стратегічний підходи.

Принцип демократизації – забезпечує організації взаємодії керуючої і керованої підсистем [3, с.36], слід зазначити, що в контексті цього дослідження, цей принцип надає: більшу свободу вибору засобів, методів, способів діяльності, підвищує самостійність, підвищує ініціативу виконавців, що повною мірою відповідає процесному, прогностичному, ситуаційному, системному, особистісно-орієнтованому підходам.

Розглядаючи теоретичні та методологічні засади управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ, вважаємо за доцільне додати до проаналізованих вище загально управлінських принципів, принципи на яких, з нашої точки зору, ґрунтуються інноваційний розвиток педагогічного ВНЗ.

До таких принципів ми відносимо.

Принцип гармонізованого керованого інноваційного розвитку передбачає здійснення розвитку ВНЗ на засадах прогностичного підходу з урахуванням мінливості зовнішнього середовища, потреб ринку праці, економічного потенціалу й конкурентних переваг навчального закладу, що базується на засадах інноваційного розвитку, що забезпечує синергію педагогічної та управлінської складових; спрямовує розвиток педагогічного ВНЗ на гармонізацію із стратегічними тенденціями розвитку вищої освіти в країні та світі.

Принцип забезпечення високої якості освітніх послуг і захисту прав споживачів освітніх послуг передбачає побудову системи надання освітніх послуг на засадах використання визнаних в Європі моделей комплексного управління якістю (TQM), що реалізується через системний, процесний, особистісно-орієнтований підходи.

Принцип регулярного зворотного зв'язку з споживачами освітніх послуг із приводу оцінювання якості діяльності ВНЗ з позиції студента-споживача освітніх послуг, роботодавця та суспільства в цілому. Принцип, ґрунтується на засадах ситуаційного та стратегічного підходів і передбачає формування системи індикаторів для діагностики рівня задоволеності споживачів освітніх послуг, регулярне проведення бенчмаркінгу з ВНЗ-конкурентами, постійний моніторинг громадської думки з приводу діяльності навчального закладу.

Принцип організаційної ефективності передбачає розгляд ВНЗ як специфічної багатопрофільної установи, результативність діяльності якої залежить від якості вирішення комплексу освітніх, наукових, інфраструктурних завдань, що постають перед навчальним закладом, що реалізується на основі системного, синергетичного підходів.

Принцип відкритості управління ВНЗ, що базується на системному й особистісно-орієнтованому підходах і розкривається в співучасті працівників та студентів в управлінні навчальним закладом. Він передбачає доступність до інформації, якою обґрунтовуються управлінські рішення, участь громадських організацій студентів та працівників у процесі розробки та прийняття управлінських рішень, гласність процесу та результатів розробки управлінських рішень.

Принцип постійного інноваційного розвитку управління ВНЗ передбачає постійне удосконалення менеджменту в педагогічному ВНЗ та його структур-

них підрозділах, створення раціональних структур управління, делегування повноважень й систем прийняття рішень, запровадження систем управління якістю освітньою та науковою діяльністю на засадах процесного підходу, систем адміністративного аудиту й оцінювання успішності діяльності тощо.

Принцип постійного розвитку персоналу ВНЗ передбачає, на засадах особистісно-орієнтованого підходу, створення спеціалізованих систем навчання, підвищення кваліфікації та самоосвіти персоналу, використання прогресивних гнучких систем стимулювання персоналу, зокрема, на засадах атестації і оцінювання успішності освітньої, наукової та других видів діяльності.

**Висновки.** Запропонований комплекс принципів управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ, а саме: детермінованості, адаптивності, цілеспрямованості, науковості, демократизації, гармонізованого керованого інноваційного розвитку, забезпечення високої якості освітніх послуг, регулярного зворотного зв'язку, організаційної ефективності, постійного розвитку персоналу дає можливість сформулювати відносно завершену теоретичну модель цільових орієнтирів та змісту управлінської діяльності в педагогічних університетах.

### Список використаних джерел

1. Великий тлумачний словник української мови / [уклад. І голов. Ред. В.Т. Бесел.]. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
2. Вознюк Т.Г. Менеджмент навчально-виховного процесу / Вознюк Т.Г. – К.: Здоров'я, 2002. – 128 с.
3. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність / Єльнікова Г.В. – К. Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
4. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. [навч. посібник вид. 2-ге допрацьоване / Крижко В.В. – К.: Освіта України, 2005. – 256 с.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури; пер. с англ. – Москва: Дело, 2000, –704 с.
6. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка. [навчальний посібник. 5-е видання, доповнене і перероблене] / Мойсеюк Н.Є.. – К., 2007. – 656 с.
7. Наукові основи управління школою: Навчальний посібник для директорів шкіл та факультетів підготовки і підвищення кваліфікації організаторів народної освіти / За ред. Г.В.Єльнікової. – ХДП, 1991. – 356 с.
8. Подласий И.П. Педагогика: учебник / И.П. Подласый. – 2-е изд., доп. – М.: ИздательствоЮрайт ; ИДЮрайт, 2010. – 574 с.
9. Освіта в Україні. Нормативна база (2-е вид.) / Роїна О.М. – К.: КНТ, 2006. – 484 с.
10. Поташник М.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах) / Поташник М.М., Моисеев А.М. – М.: Новая шк., 1997. – С. 24.
11. Флегонтова Н.М. Словник-довідник термінів педагогічного маркетингу / Н.М. Флегонтова. –К.: Освіта України, 2008. – 80 с.
12. Хриков Є.М. Управління навальним закладом: [навч. посіб.] / Є.М. Хриков – К.: Знання, 2006. – 365 с.
13. Цехмістрова Г.С., Фоменко Н.А. Управління в освіті та педагогічна діагностика.: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Цехмістрова Г.С., Фоменко Н.А. - К.: Видавничий Дім «Слово», 2005. – 280 с.