

*В. І. Жигір, Бердянський державний педагогічний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ**

Жигір В. І.

Особливості управлінської діяльності менеджера освіти

На основі аналізу теоретичних джерел у ході дослідження викладені загальні підходи до розуміння особливостей управлінської діяльності менеджера освіти. З'ясовано сутність процесу «управління» та управлінської діяльності, розглянуто закономірності, принципи, функції і методи управлінської діяльності менеджера освіти.

*Ключові слова:* менеджер освіти, управління, управлінська діяльність, закономірності управління, принципи управління, функції управління, методи управління.

Жигирь В. И.

Особенности управленческой деятельности менеджера образования

На основе анализа теоретических источников в ходе исследований описаны подходы к определению особенностей управленческой деятельности менеджера образования. Уточнена сущность процесса «управления» и управленческой деятельности, рассмотрены закономерности, принципы, функции и методы управленческой деятельности менеджера образования.

*Ключевые слова:* менеджер образования, управление, управленческая деятельность, закономерности управления, принципы управления, функции управления, методы управления.

Сучасна ситуація розвитку системи управління освітою в Україні характеризується пошуком нових концепцій. Цей процес зумовлений змінами економічних відносин, суспільної свідомості, людських цінностей і орієнтацій. У зв'язку з цим актуалізується проблема вдосконалення управлінської діяльності менеджерів освіти, вирішення якої дозволить забезпечити на практиці збіг поставлених цілей управління та досягнутих результатів.

Сучасна педагогічна наука має достатній фонд наукових фактів, закономірностей, ідей, необхідних для вдосконалення управлінської діяльності відповідно до теорії і практики управління.

Визначенню сутності процесу управління, розкриттю його основних функцій присвячено праці Б. Андрушків, В. Афанасьєва, Ф. Генова, Д. Кайдалова, П. Керженцева, М. Мескона, Г. Слезінгера та ін. Психологічні аспекти управління розкрито Б. Ананьєвим, І. Бехом, О. Леонтьєвим, А. Марковою, А. Маслоу, В. Моляко, С. Рубінштейном, В. Семиченко, В. Шпалінським, І. Якиманською та ін.; теоретико-історичні аспекти управління – Р. Акофф, М. Вебером, Е. Мейо, Ф. Тейлором, А. Файолем, Ф. Хедоурі та ін.

Дослідження окремих елементів управління в освіті знайшло відображення у працях Г. Єльнікової, Т. Волобуєва, Л. Кравченко, Т. Шамової, В. Бондарь, П. Третьякова, М. Поташник, В. Лазарева та ін. Зокрема, вивчаються: менеджмент в освіті (А. Казакова, В. Крижко, В. Симонов, Є. Павлютенков та ін.), оцінка управлінської діяльності керівника школи (Т. Шамова, Г. Тюлю, Е. Литвиненко, В. Зверєва та ін.), внутрішкільне управління (Б. Худоминський, Ю. Конаржевський та ін.), визначення показників ефективної управлінської діяльності (Н. Бахарєва, Ю. Ємельянов, Р. Кричевський та ін.), аналіз соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності керівників шкіл (Л. Карамушка, Н. Коломінський, Р. Шакуров та ін.).

Мета статті – розглянути загальні підходи до розуміння особливостей управлінської діяльності менеджерів освіти.

Вивчення науки управління представляється особливо важливим сьогодні, коли в складних економічних, соціальних і політичних умовах формується нова українська школа. Вона повинна не тільки вижити, але й довести свою здатність вирішувати на сучасному рівні як традиційні, так і нові завдання, бути гарантом культурного і морального розвитку нового покоління, задовольняти різноманітні освітні потреби населення. Сучасний стан вітчизняної освіти вимагає грамотного, науково обґрунтованого і ефективного

управління навчальним закладом. Доводиться враховувати, що реальних результатів в управлінській діяльності можна досягти лише за допомогою спільних зусиль керівника і колективу навчального закладу.

Під управлінням взагалі розуміють діяльність, спрямовану на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації [15].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають управління процесом планування, організації, мотивації і контролю, що необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [11, с.220].

У психологічному аспекті термін «управління» тлумачать як функцію організованих систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму функціонування, реалізацію програми діяльності [2, с. 535].

З соціологічного погляду управління являє собою ієрархічну систему людських відносин, засновану на розбіжностях у посадах, статусі, прибутках, діапазоні владних повноважень.

У філософському аспекті феномен «управління» розглядають як елемент, функцію організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети [10].

В. Сладкевич і А. Чернявський термін «управління» тлумачать як усвідомлений вплив людини на об'єкти, процеси та їх учасників, що здійснюється з метою надання певній діяльності спрямованості й отримання бажаних результатів [14].

За визначенням М. Поташник, управління – спосіб, технологія, методика, механізм здійснення плану в часі, сукупність дій керівника для досягнення результатів. Процес управління може бути розглянутий як послідовне виконання функцій управління, як механізм прийняття управлінських рішень. «Управління може бути розглянуто ще й як процес – спосіб, технологія, методика, механізм здійснення плану в часі, хід управління, послідовна зміна

станів, стадій, етапів розвитку, сукупність дій керівника для отримання поставлених результатів, досягнення цілей» [13, с.43].

На думку Г. Єльнікової, управління є особливим видом людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [5, с. 9–10].

Б. Гаєвський вважає, що управління є процесом впорядкування системи [4].

Таким чином, управління становить предмет дослідження багатьох наук, як природничих, так і гуманітарних. Під управлінням розуміємо цілеспрямований, планований, координований і свідомо організований процес, який сприяє досягненню максимального ефекту з мінімальними витратами людських, матеріальних, часових ресурсів.

Управління освітою покликане забезпечити взаємодію держави і суспільства в інтересах динамічного розвитку освіти, її різноманіття, високої якості і врахування інтересів суспільства. Підкоряючись загальним закономірностям управління, управління освітою має специфічні особливості, які полягають у способах постановки і досягнення соціально значущих цілей у конкретних умовах. Розвиток загальних проблем управління і його різноманітних аспектів плідно вплинуло на дослідження специфіки управління в сфері освіти.

Управління освітою розглядається як процес приведення його системи у відповідність із закономірностями і тенденціями світової освітньої сфери, розвитку кращих вітчизняних традицій. Одна з відмінних особливостей сучасної системи освіти – перехід від державного до державно-громадського управління освітою. Основна ідея державно-громадського управління освітою полягає в тому, щоб об'єднати зусилля держави і суспільства у вирішенні проблем освіти, надати вчителям, учням, батькам більше прав і свобод у виборі

змісту, форм і методів організації навчального процесу, у виборі різних типів освітніх установ.

Теорія управління має свій предмет досліджень – вона вивчає закономірності організації управлінського процесу і стосунки між людьми, які виникають під час цього процесу, визначає методологічні прийоми, відповідні специфіці об'єкта досліджень, розробляє систему і методи активного впливу на об'єкт управління та способи передбачення і прогнозування досліджуваних процесів. Реєстрація та систематизація явищ, розкриття закономірностей і визначення причинних зв'язків між ними для розробки практичних висновків і рекомендацій – основне завдання будь-якої науки, у тому числі й науки управління.

Практична управлінська діяльність лише наполовину побудована на раціональних технологіях, друга її половина – це здатність приймати нетривіальні рішення в умовах дефіциту інформації та часу.

Управління можна розглядати у статиці – як структуру і в динаміці – як процес.

Структура – це система органів управління, котрі в свою чергу також мають свою внутрішню структуру. Структура управління не повинна бути канонічною. Вона змінюється відповідно до зміни і розвитку всієї системи, її окремих ланок, має враховувати процеси суспільного розвитку, стиль і методи державного й регіонального механізму управління.

Процес управління – це функціонування органів і працівників управління. Його можна характеризувати з різних точок зору – змісту, організації, технології. Зміст процесу управління визначається сутністю управління, його цілями, принципами, методами, функціями, специфікою галузі, рівнем даного органу в загальній системі органів управління [12].

Управління може бути ефективним, якщо воно характеризується такими властивостями, як цілеспрямованість, системність, прогностичність, циклічність та ін., й задовольняє низку вимог:

- механізм управління має відповідати складності об'єкта й можливостям суб'єкта;
- має добре розвинену систему зворотного зв'язку;
- враховує людський фактор.

Серед усього різноманіття проблем теорії і практики управління головне місце, безумовно, належить комплексу питань, пов'язаних зі змістом управлінської діяльності, з індивідуальною діяльністю керівника. Подібно до того, як керівник відіграє центральну і найбільш важливу роль в будь-якій організаційній системі, так і вивчення цієї діяльності об'єктивно виступає головною проблемою теорії управління. Від правильного, повного розуміння сутності та змісту управлінської діяльності багато в чому залежить вирішення всіх інших управлінських проблем.

«В загальному випадку управлінська діяльність – це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Це різновид професійної діяльності, яка спрямована на оптимізацію діяльності людей за допомогою економічних, адміністративних, психологічних та педагогічних впливів, кожний з яких, впливаючи на потреби, ціннісні орієнтації, позиції, установки особистості, групи, колективу, спрямовує і активізує, підвищує результативність професійної діяльності» [16, с. 117].

Управлінська діяльність має наступні специфічні особливості: спрямована на інших людей, спонукає їх до дій і організовує ці дії; є специфічним видом міжособистісної взаємодії; складається з конкретних дій, навичок, управлінської культури і креативних компонентів (управлінського мистецтва), що знаходяться в тісному взаємозв'язку. Кожен управлінець у повсякденній діяльності в тому або іншому ступені керується своїм індивідуальним балансом управлінської техніки, управлінської культури, управлінського мистецтва.

Під управлінською технікою розуміють сукупність конкретних умінь і навичок вирішення управлінських завдань, під управлінською культурою – навички гуманної організації власної діяльності і діяльності інших, а під

мистецтвом управління – вискоєфективне і творче використання управлінських умінь і навичок у нестандартних ситуаціях. Володіння управлінською технікою і культурою в сучасних умовах стає обов'язковою кваліфікаційною вимогою в підготовці менеджерів-професіоналів [3, 8].

Управлінська діяльність відрізняється інтелектуальним змістом. Ця якість двояко виявляється: з одного боку – вироблення рішення і його реалізація не можливо без інтелектуальної діяльності суб'єктів управління, з іншого боку – вимагає того ж від керованого об'єкта щодо усвідомлення ним управлінського впливу. Крім цього, головний сенс управлінської діяльності полягає в отриманні нової якості керованого процесу, що неможливо без розумових, творчих зусиль.

Специфіка управлінської діяльності пов'язана з постійним виконанням обов'язкових дій у складі «команди», вимагає підпорядкування власного «Я» виконанню певних функцій, узгодження своїх дій із загальними цілями. Управлінська діяльність завжди здійснюється в колективі й передбачає взаємодію одних колективів з іншими, як всередині керованого суб'єкта, так і з колективами об'єктів управлінського впливу, соціальними групами і т.ін. Вона включає багато компонентів: люди, інформація, технічні засоби. Тому лише збалансоване введення в дію всіх елементів управління надає йому раціональність і ефективність.

Основним змістом управлінської діяльності керівника закладу освіти є планування, організація, спрямування діяльності співробітників на досягнення поставлених цілей та особиста відповідальність за своєчасне прийняття і реалізацію управлінських рішень. Головним обов'язком керівника є досягнення цілей організації. Одним з основних інструментів – налагодження ефективного спілкування з людьми, оскільки саме вони є основою будь-якої організації. Саме персонал організації формує організаційну культуру, внутрішній клімат організації та впливає на ефективність її діяльності.

Висока ефективність професійної діяльності керівника сучасного закладу освіти зумовлена передусім адекватністю засобів, що використовуються ним у процесі вирішення конкретних завдань.

Наука управління має, здавалося б, всі необхідні напрацювання для ефективної організації управління: загальнотеоретичну базу, в рамках якої виявлено основні закономірності розвитку управлінських процесів; принципи функціонування організаційної структури органів управління; десятиліттями апробовані методи й прийоми управління. Однак, незважаючи на те, що «наукові методи управління мають у своєму арсеналі загальні принципи і методи впливу на будь-який керований об'єкт», все ж «безсумнівно, що кожен об'єкт управління характеризується істотними особливостями і відмінностями» [7, с. 29].

Вивчення певних тенденцій в управлінні навчальним закладом створило можливість визначити деякі специфічні закономірності цього процесу, тобто стійкі взаємозалежності, що впливають на регулювання та рівень цілісності всієї системи (навчальний заклад), а також її розвиток. До них належать: закономірність відповідності технології керівництва навчальними закладами загальнодержавним механізмам; взаємовпливу керівної та керованої підсистем (за вирішальної ролі першої); прогнозованості керівництва навчальними закладами; взаємозалежності між компетентністю керівництва і результатами, ефективністю управління; залежність ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу складу викладачів; перспективної плановості і конкретного моделювання діяльності колективів; відповідності структури управління її меті; залежності якості управління від якості зворотного зв'язку, надійності системи інформаційного забезпечення.

Принципи управління впливають з закономірностей і виступають в якості основних положень, які орієнтують керівника, директора, менеджера в практичній діяльності. До основних принципів належать: цілеспрямованість, гуманізація управління педагогічними системами, системність і цілісність в управлінні; раціональне поєднання централізації і децентралізації, єдність



єдиноначальності та колегіальності, об'єктивність і повнота інформації в управлінні педагогічними системами.

Принцип цілеспрямованості управління відображає вимогу ставити цілі з урахуванням їх оптимальності та реальності, соціальної значущості і перспективності. Перспективність і соціальна значимість цілі відображають безперервний характер розвитку навчального закладу як складного соціального організму.

Демократизація і гуманізація управління педагогічними системами передбачає передусім розвиток самодіяльності та ініціативи керівників, вчителів, учнів. Це можливо за умови відкритості обговорення і прийняття управлінських рішень. Гласність в управлінні школою ґрунтується на відкритості, доступності інформації.

Управління педагогічними системами має ту незаперечну особливість, що обмежитися тут лише впливом неможливо, необхідно співробітництво, співуправління, самоврядування. Утвердження гуманістичних цінностей у сучасному суспільстві висуває на пріоритетні позиції цінність самої особистості, багатство її духовного світу. Затвердження суб'єкт-суб'єктних відносин, перехід від монологу до діалогу в педагогічній діяльності – конкретні форми прояву гуманізації процесу освіти.

Системний підхід в управлінні школою спонукає керівника мати ясне уявлення про школу як систему, її основні ознаки, що складають цю систему в цілісності, що і є її (системи), першою ознакою. Однак в управлінні школою важливо бачити не тільки її основні частини, а й ті зв'язки і відносини, які виникають, складаються або руйнуються між цими частинами. Інакше кажучи, яка структура цієї системи, які компоненти виступають в якості системоутворюючих, така і перспектива розвитку цих зв'язків і відносин. Отже, наявність структури і становить другу ознаку системи. Третій компонент системи має власні особливості й характеристики, але в своїй взаємодії вони утворюють нову, інтегративну властивість системи. Стійкість інтегративної

властивості визначається цілісністю системи. Четверта властивість системи – її тісній і специфічний зв'язок із зовнішнім середовищем.

Системність і цілісність в управлінні школою передбачають також взаємодію і взаємозв'язок управлінських функцій в діяльності її керівника та педагогічного колективу. Реалізація цього принципу виключає однобічність в управлінні, коли головною і вирішальною функцією визнається одна з них. Даний принцип підкреслює, що управлінська діяльність послідовна, логічна, взаємовигідна, всі її функції в рівній мірі важливі.

Раціональне поєднання централізації і децентралізації – наступний принцип управління освітніми системами. Централізація в управлінні скоує ініціативу керівників нижніх рівнів, учителів та учнів, вони стають просто виконавцями прийнятих без їх участі та бажання рішень. В умовах односторонньої централізації відбувається дублювання управлінських функцій, втрата часу, перевантаження як керівників, так і виконавців. Заперечення централізації на догоду децентралізації може привести до зниження ролі керівника й адміністрації в цілому, втрати аналітичних і контролюючих функцій управління. Саме поєднання централізації і децентралізації в управлінні забезпечує діяльність керівників адміністративних і громадських органів в інтересах всього колективу школи, створює умови для обговорення та прийняття управлінських рішень на професійному рівні, виключає дублювання і підвищує координацію дій усіх структурних підрозділів системи.

Реалізація принципу єдності єдиноначальності і колегіальності спрямована на подолання суб'єктивності, авторитаризму в управлінні цілісним педагогічним процесом. В управлінській діяльності важливо спиратися на досвід і знання колег, організувати їх на розробку та обговорення рішень, зіставляти різні точки зору, проводити їх обговорення і приймати оптимальне рішення. Колегіальність разом з тим не виключає особистої відповідальності кожного члена колективу за доручену справу.

Реалізація принципу єдності єдиноначальності й колегіальності в управлінні навчально-виховним процесом знаходить своє втілення в діяльності

різного роду комісій і рад, що діють на громадських засадах, в роботі зльотів, конференцій, де необхідний колективний пошук і персональна відповідальність за прийняті рішення. Державно-громадський характер управління освітою створює реальні можливості в центрі й на місцях для затвердження в практиці принципу колегіальності.

Ефективність управління педагогічними системами значною мірою визначається наявністю достовірної та необхідної інформації. Об'єктивність і повнота інформації протиставлені неконкретності, поверховості у відборі, аналізі та обробці інформації.

Труднощі з використанням інформації в управлінні часто пов'язують з інформаційним надлишком або, навпаки, з її недоліком. Роль інформації в управлінні не можна розуміти односторонньо, тобто як збільшення інформації, так і її відсутність ускладнюють процес прийняття рішень, оперативне регулювання їх виконання.

Важливим поняттям теорії та практики управління в освіті є поняття про функції, які відображають основний зміст управлінської діяльності.

Л. Балабанова та О. Сардак зазначають, що управлінська діяльність менеджера передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності. Авторки вважають, що менеджеру необхідно виконувати та поєднувати управлінські функції, а саме: адміністраторську (розробка та реалізація кадрової політики); стратегічну (планування та прогноз можливих подій); експертно-консультативну (реалізація професійної компетентності, делегування повноважень та його використання у повсякденній роботі, консультування підлеглих); представницьку (представлення колективу на різних рівнях внутрішньоорганізаційних вертикалі та горизонталі); виховну (реальні повсякденні вчинки); психотерапевтичну (створення атмосфери психологічного комфорту у колективі); комунікативно-регулюючу (регулювання та координація індивідуальних зусиль членів організації з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес); інноваційну (внесення певних інновацій у навчальний процес) та

дисциплінарну (слідкування за дотриманням внутрішнього розпорядку закладу) [1, с. 15–17].

Т. Шамова класифікує функції менеджера освіти на класичні, діяльнісні та модернізовані. До класичних управлінських функцій керівника освітньої установи віднесено функції: прийняття управлінського рішення, організації і планування, координації, регулювання, коригування, обліку і контролю, за допомогою яких керівник забезпечує функціонування навчального закладу; до діяльнісних – діагностична, фінансово-економічна, науково-методична, науково-дослідна, суспільно-педагогічна, аналітична, за допомогою яких керівник забезпечує ефективність функціонування і розвитку освітньої установи; до модернізованих – прогностична, політико-дипломатична, представницька, менеджерська, консультативна, за допомогою яких керівник установи освіти створює умови для розвитку педагогічного колективу, позитивний імідж навчального закладу, розвиває власну творчість, набуває навиків дипломатичності й участі в роботі громадських, наукових, суспільно-політичних та інших організацій, навчається самостійної фінансово-господарської діяльності, в цілому створює конкурентоспроможний заклад [17, с. 7].

Загальні функції управління наповнюються певним змістом лише при їх застосуванні для вирішення завдань існування конкретної системи (наприклад, навчального закладу). Сукупність цих завдань становить зміст управлінської діяльності адміністрації школи, педагога, учня і утворює їх цільові функції [9, с. 43].

У комплексі ці функції відображають хід і послідовність певних управлінських впливів, їх завершений цикл. Кожна управлінська дія починається з ухвалення рішення або планування, а закінчується підсумковим контролем з аналізом результативності та ефективності реалізації даного управлінського рішення.

Функція планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі навчального закладу і що потрібно робити, щоб досягнути цих цілей.

Планування надає усім процесам скоординованість, що дозволяє найбільш повно, комплексно, якісно та швидко вирішувати різноманітні завдання.

Інша функція менеджменту – організаційна, спрямована на виконання прийнятих рішень. Цим займаються вчителі, діти, батьки, представники громадськості. Тому при організації будь-якої справи важливо розглянути її з точки зору використання та реалізації можливостей людського фактора. Організатор вирішує такі питання, як попередній підбір виконавців, їх розподіл по місцях роботи, за часом, за послідовністю входження в колективну справу.

Кадрова функція полягає в тому, щоб забезпечити комплектування штатів, призначення на посади компетентних фахівців. До цієї функції входять: облік, оцінка та відбір кандидатів на посаду; встановлення заробітної плати; професійна підготовка та різні види підвищення кваліфікації; професійне зростання, атестація кадрів; просування по службі та переміщення кадрів. Основними складовими раціонального розподілу педагогічних та адміністративних кадрів є їхня професійна, психологічна і загальнокультурна відповідність посадам, які вони обіймають, готовність до організаційно-педагогічної діяльності, динамізм, комунікабельність у відносинах з людьми, відданість шкільній справі. Під час розподілу функціональних обов'язків треба завжди виходити з наявної нормативної бази, яка має чітко визначати права та обов'язки працівників і підрозділів.

Наступна функція – керівництво – стосується питань делегування повноважень, міжособистісних відносин між керівниками і підлеглими в колективах, вибору методів і стилю керівництва. Керівництво передбачає стимулювання і мотивацію, тобто діяльність зі створення стійких спонукальних мотивів до високоефективної праці. Управління передбачає здійснення суб'єктом управління низки послідовних операцій: підготовку й прийняття рішень, організацію виконання рішень, контроль за їх виконанням та підбиття підсумків. Створення мережі відносин, які забезпечують цілісність системи управління, стабільність її компонентів, доцільність координації і субординації між ними.

Остання функція – контроль – означає оцінку і коректування діяльності підлеглих для забезпечення того, щоб результати роботи відповідали запланованим. При цьому проводиться зіставлення результатів з цілями і планами, з'являються негативні відхилення і за допомогою заходів з їх коригування досягається виконання намічених програм і цілей. Важливими елементами контролю є облік і аналіз. За допомогою обліку ведуться спостереження, збір та обробка даних, що характеризують керований процес.

До контролю, як до однієї з основних функцій управління, пред'являється низка вимог. Він повинен бути систематичним, оперативним, об'єктивним і економічним. Це дозволяє своєчасно вносити корективи, доповнення, уточнення до плану, що створює сприятливу ситуацію для управління, не перетворюючи його на процес виправлення недоліків та розв'язування складних і застарілих проблем.

Ефективність управління багато в чому визначається застосовуваними методами управління, які являють собою сукупність способів впливу на керований об'єкт.

Метод управління можна визначити як спосіб впливу на керовану систему для реалізації поставлених завдань. Методи управління часто доповнюють один одного, їх вибір орієнтований на економічну доцільність, своєчасність і доступність будь-якого з основних методів.

В управлінні розрізняють такі методи:

1. Економічні методи керівництва (методи економічного стимулювання) – виявляються в організації планування, матеріального заохочення, фінансування витрат і т. ін. Вони повинні реалізуватися шляхом втілення в життя важливого принципу: «Від кожного за здібностями, кожному за працею». У міру вдосконалення нашого суспільства, очевидно, будуть змінюватися і методи економічного стимулювання педагогічних працівників. Необхідно, щоб ці методи відповідали кількості й якості праці у зв'язку з тим, що педагогічний стаж не є абсолютним показником можливої ефективності педагогічної

діяльності. Дослідження в даному напрямі дозволяють вводити оплату за категорії, звання та впроваджені педагогічні інновації.

2. Адміністративно-правові методи (організаційно-розпорядні) – зумовлені необхідністю централізованого керівництва. Вони реалізуються шляхом регламентування діяльності виконавців, її нормування, інструктування виконавців у формі вказівок, розпоряджень, наказів, вимог. За допомогою цих методів здійснюються добір, розстановка і виховання кадрів, розробляються і впроваджуються посадові інструкції. Адміністративні методи важливі й потрібні, але керувати тільки з їх допомогою в даний час нераціонально і неефективно. Застосування цих методів значною мірою сприяє формуванню авторитарного стилю управління, а не розвитку творчих здібностей членів педагогічного колективу.

3. Організаційні методи – поширюються на певні організаційні структури управлінського апарату, встановлення кола прав і обов'язків, методи організаційної роботи (підбір і розстановка кадрів, оперативний контроль і аналіз тощо), визначення системи управлінських рішень (їх підготовка, прийняття та реалізація). Ці методи реалізуються шляхом широкого залучення працівників до управління, розвитку в ньому демократичних засад за допомогою широкого обговорення основних проблем та їх подолання, охоплення членів колективу методичним навчанням, розвитку в колективі здорової конкуренції. Використання даних методів сприяє формуванню сумлінного ставлення до праці, почуття обов'язку і відповідальності за доручену справу, вихованню економного та бережливого ставлення до різних видів власності, розвитку громадської активності викладачів та учнів.

4. Соціально-психологічні методи – пов'язані з вивченням соціального складу і умов роботи цілих колективів та індивідуальних особливостей працівників. Реалізуються у формі поради, прохання, побажання, вимогливого і коректного розпорядження, заохочення і подяки. За допомогою цих методів здійснюється планування соціального розвитку колективу, в ньому встановлюється сприятливий психологічний клімат, підвищуються творча

активність, ініціативність всіх працівників навчального закладу, формуються групова самосвідомість і почуття колективної відповідальності, вивчаються і освоюються позитивні, соціально значимі моделі трудової діяльності. Ці методи спираються на використання різних форм колективного та індивідуального морального заохочення, враховують індивідуальні психологічні особливості членів колективу.

Таким чином, управлінська діяльність сучасного менеджера освіти визначається загальними закономірностями управління й має специфічні особливості, які полягають у способах постановки і досягнення соціально значущих цілей у конкретних умовах. Вона орієнтована як на процес діяльності, так і на кінцевий її результат.

Основним змістом управлінської діяльності керівника закладу освіти є планування, організація, спрямування діяльності співробітників на досягнення поставлених цілей та особиста відповідальність за своєчасне прийняття і реалізацію управлінських рішень.

Висока ефективність професійної діяльності керівника сучасного закладу освіти зумовлена закономірностями, принципами, функціями управління та адекватністю методів, що використовуються ним у процесі вирішення конкретних завдань.

До закономірностей управлінської діяльності належать: закономірність відповідності технології керівництва навчальними закладами загальнодержавним механізмам; взаємовпливу керівної та керованої підсистем (за вирішальної ролі першої); прогнозованості керівництва навчальними закладами; взаємозалежності між компетентністю керівництва і результатами, ефективністю управління; залежність ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу складу викладачів; перспективної плановості і конкретного моделювання діяльності колективів; відповідності структури управління її меті; залежності якості управління від якості зворотного зв'язку, надійності системи інформаційного забезпечення.



До основних принципів управління відносять: цілеспрямованість, гуманізація управління педагогічними системами, системність і цілісність в управлінні; раціональне поєднання централізації і децентралізації, єдність єдиноначальності та колегіальності, об'єктивність і повнота інформації в управлінні педагогічними системами.

До функцій управлінської діяльності менеджера освіти відносять: планувальну, організаційну, кадрову, керівну, контролюючу.

Ефективність управління багато в чому визначається застосовуваними методами управління: економічними, адміністративно-правовими, організаційними, соціально-психологічними.

### **Література**

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . – К. : Професіонал, 2004. – 304 с.
2. Большой толковый психологический словарь / Ребер Артур [пер. с англ.]. – М. : Вече, АСТ, 2000. – Том 1 (А–О). – 592 с.
3. Гаєвський Б. А. Культура державного управління : організаційний аспект : монографія / Б. А. Гаєвський, В. А. Ребкало. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 144 с.
4. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навчальний посібник / Б.А. Гаєвський. – К. : МАУП, 1997. – 112 с.
5. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
7. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по спец. «Менеджмент» / В. И. Кнорринг. – М. : НОРМА-ИНФРА, 2001. – 528 с.

8. Коваленко О. Е. Менеджмент освіти: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. інженерно-педагогічних спец. / О. Е. Коваленко. – Харків : Контраст, 2008. – 68 с.

9. Королюк С. В. Управленческая культура руководителя СНО: лекции по курсу «Образовательный менеджмент и самоменеджмент руководителя» / С. В. Королюк. – П. : ПОИППО, 2003. – 108 с.

10. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2005. – 176 с.

11. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – 702 с.

12. Пидкасистый П. И. Педагогика: учебное пособие для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей / П. И. Пидкасистый. – М. : Педагогическое общество России, 1998. – 640 с.

13. Поташник М. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): Пособие для руководителей образовательных учреждений и органов управления образованием / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М. : Новая школа, 1997. – 350 с.

14. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів ВНЗ / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський – К. : МАУП, 2007. – 488 с.

15. Сластенин В. А. Педагогика: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов (ред. В. А. Сластенина). – М. : Академия, 2002. – 576 с.

16. Филиппов А. В. Признаки управленческой деятельности: Организационная психология / А. В. Филиппов, Л. В. Винокурова, И. С. Скрипюка. — СПб : Питер, 2000. – 512 с.

17. Шамова Т. И. Менеджмент в управлений школой / Т.И. Шамова. – М. : Магистр, 1995. – 223 с.

Zhigir V. I.

### The Features of Administrative Activity of Manager of Education

The approaches to the determination of features of administrative activity of manager of education are described on the basis of analysis of theoretical sources during researches. The essence of process of «management» and administrative activity is specified, conformities to the law, principles, functions and methods of administrative activity of manager of education are considered.

*Key words:* manager of education, management, administrative activity, conformities to the law of management, principles of management, functions of management, methods of management.

### Відомості про автора

*Жигір Вікторія Іванівна* – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри професійної освіти Бердянського державного педагогічного університету. Основні наукові інтереси зосереджені навколо проблематики підготовки компетентного менеджера освіти в умовах ВНЗ.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2013

Прийнято до друку 25.01.2013