

УДК 37.01:378.4(07)  
DOI <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.89.31>

**О. В. Черненко**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
докторант

Центральноукраїнського державного університету імені В. Винниченка

## ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Ця стаття систематично розглядає освітній менеджмент як важливий аспект управління освітою, зокрема у вищій школі. Освітній менеджмент розглядається як концепція та практика, спрямована на покращення якості освіти та досягнення освітніх цілей. У статті ретельно досліджуються різні аспекти цього підходу, проливаючи світло на його сутність та роль у вищій школі.*

*Мета статті – охарактеризувати науково-практичні засади управління освітніми проектами у вищій школі.*

*Одним із ключових аспектів, які розглядаються в статті, є стратегічне планування навчального процесу. Автор висвітлює, як правильне стратегічне планування може сприяти досягненню освітніх цілей та покращенню роботи у вищій школі. Крім того, стаття докладно розглядає керування фінансовими ресурсами, управління науково-педагогічним персоналом та студентськими групами, а також аспекти моніторингу та оцінки якості освіти.*

*У статті надається авторське визначення «Освітнього менеджменту» – як концепція та практика керування освітніми установами, системами та процесами з метою покращення якості освіти та досягнення освітніх цілей.*

*Під принципами освітнього менеджменту автор розуміє основні положення, на яких базується управління освітніми системами, процесами, закладами, учасниками, а також визначають загальні напрямки діяльності та орієнтири для досягнення цілей освіти. До основних принципів освітнього менеджменту можна віднести: цільову спрямованість, системність, стратегію і тактику навчального процесу, науковість, інноваційність, гуманізм, дотримання культури та етикету, соціальну орієнтованість, результативність та ефективність.*

*Виділено основні функції освітнього менеджменту: прийняття управлінських рішень, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.*

*Важливим висновком статті є те, що освітній менеджмент вищої школи відіграє ключову роль у забезпеченні якості освіти та досягненні освітніх цілей. Він сприяє оптимальному використанню ресурсів, сприяє ефективній взаємодії між всіма учасниками освітнього процесу і сприяє досягненню вищих стандартів освіти. Ця стаття є корисним ресурсом для керівників, науковців та практиків у сфері вищої освіти, які прагнуть розуміти та вдосконалювати управління освітніми процесами.*

**Ключові слова:** освіта, педагогічний менеджмент, принципи, функції, учасники освітнього процесу.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ характеризується швидкими змінами, які відбуваються і в освітній сфері. Освітній менеджмент дозволяє вищим навчальним закладам адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними.

В умовах глобалізації і конкурентоспроможності вищі навчальні заклади повинні постійно підвищувати якість освіти, щоб бути конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг. Освітній менеджмент дозволяє ефективно використовувати ресурси вищого навчального закладу та ефективно координувати діяльність всіх учасників освітнього процесу (студенти, викладачі, адміністрація, роботодавці) для досягнення спільних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади освітнього менеджменту розглядалися у працях таких українських вчених, як: П. Атаманчук, В. Воропаєв,

О. Мармаза, І. Найдьонов, І. Підласий, В. Поздняков, В. Сухомлинський, В. Шапіро та інші. Серед зарубіжних науковців, варто назвати: П. Друкер, М. Фуллан, Т. Дж. Серджіоні, Дж. П. Спіллейн та інші.

Проте практично немає праць з науково-практичних засад освітнього менеджменту у вищій школі.

**Мета статті** – охарактеризувати науково-практичні засади управління освітніми проектами у вищій школі.

**Виклад основного матеріалу.** Педагогічний (освітній) менеджмент є важливим аспектом діяльності закладів вищої освіти. Він дозволяє ефективно управляти закладом вищої освіти, забезпечувати високу якість освітніх послуг та відповідати на виклики сучасного суспільства.

Крім того, на думку П. С. Атаманчук, педагогічний менеджмент дозволяє ефективно реалізувати

вати управління процесом навчально-пізнавальної діяльності в учасників освітнього процесу [1].

Застосування концепції педагогічного менеджменту є актуальним у закладах вищої освіти з таких причин:

– Швидкі зміни у суспільстві та освіті. Сучасне суспільство характеризується швидкими змінами, які вимагають від закладів вищої освіти постійного вдосконалення. Педагогічний менеджмент дозволяє ефективно управляти цими змінами та забезпечувати високу якість освітніх послуг.

– Зростаюча конкуренція між закладами вищої освіти. У сучасних умовах заклади вищої освіти конкурують між собою за студентів, викладачів та фінансові ресурси. Педагогічний менеджмент дозволяє ефективно використовувати ресурси та досягати конкурентних переваг.

– Вимоги до якості освітніх послуг. Сучасні студенти є більш вимогливими до якості освітніх послуг. Педагогічний менеджмент дозволяє забезпечити високу якість освітніх послуг та задовольнити потреби студентів.

«Педагогічний менеджмент, на думку О. Т. Винничук, є галузь педагогіки, предметом якої є організація управління в сфері освіти. Підґрунтям управління і керівництва освітніми системами слугують сучасні досягнення науки про управління, законодавство, практика організації шкільництва, досвід управління в галузі освіти, історична спадщина тощо» [3, с. 22].

«Управління навчально-виховним закладом (О. І. Мармаза) – це доцільна, активна взаємодія керівника з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим) персоналом та громадськістю, спрямована на координацію і узгодження зусиль, впорядкування педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень» [6, с. 34].

О. О. Байбакова наводить таке трактування: «освітній менеджмент – це теорія і практика управління стратегічною галуззю національного господарства в ринкових умовах, об'єкт якої – процес управління освітніми системами. Об'єктом педагогічного менеджменту є управління педагогічними системами, що функціонують в умовах ринку. Предмет освітнього, педагогічного і дидактичного менеджменту (відповідно) – протиріччя, закономірності, відносини процесу управління освітніми системами в ринковій економіці, навчальними закладами та навчальними групами» [2, с. 14].

Ми підтримуємо думку І. М. Найдьонова, який пов'язує освітній менеджмент із процесом надання навчальних послуг. «Управління змістом робіт в освітній галузі – є складовою загальної системи менеджменту, спрямованої на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу надання освітніх послуг відповідно до стандартів їх кількості і яко-

сті. Педагог-менеджер здійснює цілеспрямований вплив на логічно завершену схему надання послуг, компоненти цілісного освітнього процесу з метою підвищення їх загальної ефективності та функціонування» [7, с. 11].

Отже, на нашу думку, «освітній менеджмент» – це концепція та практика керування освітніми установами, системами та процесами з метою покращення якості освіти та досягнення освітніх цілей. Освітній менеджмент охоплює різні аспекти управління освітою, включаючи планування, організацію, контроль, аналіз, ресурсне забезпечення та прийняття рішень.

Можна виділити основні аспекти освітнього менеджменту:

1. Стратегічне планування навчального процесу на навчальний рік. Така робота передбачає розробку довгострокових стратегій діяльності для освітньої установи, що включає в себе визначення цілі та обґрунтування наукових, навчальних і культурно-виховних задач, а також тактичних підходів до досягнення цих цілей.

2. Керування фінансовими ресурсами вищого закладу освіти, включаючи бюджетування, аналіз витрат, забезпечення фінансової стійкості та пошук джерел інвестування, отримання освітніх грантів.

3. Управління науково-педагогічним персоналом та студентськими групами. Така діяльність включає набір студентів, формування академічних груп, вибір старост. Важливо акцентувати увагу на вибір кваліфікованих викладачів і адміністраторів, рекрутинг, навчання, розвиток та розподіл праці персоналу у навчальних закладах, оцінку їхньої роботи та підтримку кар'єрного росту.

4. Систематичний моніторинг та оцінка якості освіти для забезпечення відповідності стандартам і вимогам. Це включає в себе оцінку навчальних програм, методів викладання та результатів навчання.

5. Участь громади. Передбачає залучення громади, батьків, студентів і громадських організацій до процесу прийняття рішень та розвитку освітньої системи.

6. Технологічний розвиток – використання сучасних технологій у навчанні та управлінні для підвищення ефективності та доступності освіти.

7. Моніторинг і оцінка. Систематична оцінка результатів та процесів у освітній установі необхідна для виявлення слабких місць та можливостей для покращення, усунення виявлених недоліків.

Освітній менеджмент важливий для забезпечення ефективного функціонування освітніх систем і підвищення якості освіти. Він може використовуватися на різних рівнях, від керування окремими навчальними закладами до розробки політик у сфері освіти на національному рівні.

Освітній менеджмент формує систему управління освітньою установою, спрямована на досягнення її цілей і завдань. Освітній менеджмент включає в себе комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів для забезпечення якісної освіти. Концептуальні засади освітнього менеджменту ґрунтуються на відповідних наукових принципах, що походять із класичного менеджменту.

Під принципами освітнього менеджменту ми розуміємо основні положення, на яких базується управління освітніми системами, процесами, закладами, учасниками, а також визначають загальні напрямки діяльності та орієнтири для досягнення цілей освіти. До основних принципів освітнього менеджменту можна віднести:

- Цільова спрямованість – управління освітньою системою має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей, таких як забезпечення якості освіти, підвищення рівня навчальних досягнень учнів, розвиток творчого потенціалу особистості.

- Системність – освітній менеджмент повинен розглядати заклад освіти як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів (кафедри, деканати, факультети, відділи, служби). Управління має бути системним керованим процесом, тобто забезпечувати взаємозв'язок між різними компонентами освітньої системи.

- Стратегія і тактика навчального процесу. Освітній менеджмент повинен базуватися на довгостроковому напрямку розвитку освітньої установи, забезпечувати розробку, реалізацію навчальних планів і програм підготовки фахівців, планів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, проектів. Тактика навчального процесу включає в себе сукупність засобів і методів, які застосовуються викладачами для реалізації навчальних цілей на конкретному етапі здобуття освіти студентами. Тактика освітнього процесу є конкретизацією стратегії навчання, яка визначає загальні напрямки діяльності педагога щодо дій, робіт, проведення навчальних, науково-дослідних, спортивних, виховних і культурних заходів для студентів.

- Науковість – освітній менеджмент повинен базуватися на наукових методах і підходах організації навчального процесу.

- Інноваційність – управління освітнім закладом має бути орієнтоване на впровадження нових педагогічних технологій і методів навчання, а зміст програм підготовки відповідати потребам роботодавців.

- Гуманізм – освітній менеджмент повинен бути спрямований на забезпечення інтересів, талантів, творчості та реалізацію потреб всіх учасників освітнього процесу.

- Дотримання культури та етикету. У керівників, викладачів та студентів має бути розуміння необхідності дотримуватися соціальних норм і правил поведінки, розвиток культури мовлення, патріотичних настроїв, формування професійної відповідальності.

- Соціальна орієнтованість – спрямованість навчання на формування студента як кваліфікованого фахівця та особистості, здатної до свідомого здобуття професії і реалізації власного життєвого шляху, активної участі в житті суспільства.

- Результативність та ефективність – управління має бути результативним, тобто забезпечувати досягнення конкретних результатів, таких як підвищення рівня навчальних досягнень студентів, підвищення санітарно-побутових умов в навчальному закладі, покращення матеріально-технічної бази та якості освітнього процесу загалом. Ефективний менеджмент повинен бути спрямований на досягнення найкращих результатів (підготовка висококваліфікованих фахівців) з використанням мінімальних ресурсів (часу, енергії, матеріалів, коштів, праці учасників освітнього процесу).

Отже, сформульовані вище принципи освітнього менеджменту є основою для розробки конкретних управлінських рішень і дій, які забезпечують ефективність і результативність освітньої системи в цілому та окремих вищих навчальних закладів і процесів. Слід зауважити, що це залежить від професійної компетентності.

Про це, зокрема, вказує І. В. Паскалова: «професійна компетентність менеджера в освіті – це інтегральна професійно-особистісна якість, що характеризує здатність керівника вирішувати професійні проблеми і типові професійні задачі, які виникають у реальних ситуаціях професійної управлінської діяльності, з використанням знань, професійного і життєвого досвіду, цінностей і схильностей» [8, с. 90].

На підставі аналізу наукових праць та спираючись на концепцію класичної школи управлінської думки (засновники – П. Друкер, Г. Гант, Ф. У. Тейлор, А. Файоль та інші), можна виділити основні функції освітнього менеджменту:

- Прийняття управлінських рішень в освітніх проектах – процес прийняття рішень, які впливають на ефективність та успіх освітнього процесу. Прийняття рішень часто вимагає врахування різноманітних факторів, включаючи освітні цілі, фінансові обмеження, педагогічні умови та потреби учасників освітнього процесу.

- Планування – розробка планів і програм розвитку освітньої установи.

- Організація – формування організаційної структури управління, що передбачає розподіл праці, прав, повноважень учасників освітнього процесу, а також забезпечення умов для ефективної реалізації поставлених планів і програм.

– Мотивація – надання матеріальних та моральних стимулів для активізації навчально-наукової діяльності учасників освітнього процесу.

– Контроль – моніторинг, перевірка і оцінювання досягнутих результатів діяльності усіх учасників освітнього процесу за певний проміжок часу.

– Регулювання – усунення, виправлення виявлених недоліків і помилок у процесі роботи педагогічного персоналу закладу вищої освіти.

«Однак, головним завданням освітнього менеджменту, на думку А. Б. Гришко та В. О. Петренко, є створення умов для освітньої діяльності студентів і навчальних закладів, тому кінцевий результат діяльності освітнього закладу можна побачити тоді, коли студенти визначилися в суспільстві, знайшли себе і своє місце. Використовуючи функції, методи і принципи менеджменту, освітній менеджмент співвідносить їх, перш за все, з людьми» [5, с. 195].

Додамо, що вчений Томас Дж. Серджованні наголошує на важливості розвитку ефективного шкільного лідерства, побудови ділових відносин, координація спільної роботи (вчитель-учні) та надання вчителям широких повноважень [15].

Майкл Фуллан стверджує, що освітня зміна не є просто питанням впровадження нових програм чи технологій. Вчений стверджує, що необхідно змінити культуру та цінності шкіл, а також наводить структуру освітнього проекту для розуміння та впровадження освітніх змін, які є ефективними та сталими [14].

Пітер Друкер стверджує, що школи повинні керуватися як підприємства, з чітким фокусом на результати та задоволення клієнтів (учнів, студентів) [13].

Схожої думки дотримується Джеймс П. Спіллейн також підкреслює важливість співпраці та довіри у створенні ефективних шкіл, а також розвитку лідерських якостей у менеджерів освіти [16].

Освітній менеджмент є важливою складовою системи освіти, щ обуло доведено вченими: В. Воропаєв [4], І. Підласий [9], В. Поздняков [10], В. О. Сухомлинський [11], В. Шапіро [12]. Педагогічний менеджмент дозволяє ефективно використовувати ресурси освітньої установи для досягнення її цілей і завдань.

Наведемо конкретні приклади того, як педагогічний менеджмент може бути використаний у закладах вищої освіти:

1) Для забезпечення якості освітніх послуг. Педагогічний менеджмент може бути використаний для розробки та впровадження стандартів якості освітніх послуг, а також для моніторингу та оцінки якості освітніх послуг.

2) Для підвищення ефективності використання ресурсів. Педагогічний менеджмент є ефективним інструментом для оптимізації використання

ресурсів, таких як фінансові ресурси, матеріально-технічна база та людські ресурси.

3) Для підвищення ефективності управління закладом вищої освіти. Концепцію педагогічного менеджменту можуть використовувати керівники та адміністрація закладу освіти для розробки та впровадження ефективних систем управління закладом вищої освіти.

Отже, педагогічний менеджмент є важливим інструментом для забезпечення ефективної діяльності закладів вищої освіти у сучасних умовах. Впровадження педагогічного менеджменту в закладах вищої освіти дозволить їм підвищити якість освітніх послуг, відповідати на виклики сучасного суспільства та досягти успіху в конкурентній боротьбі.

**Висновки і пропозиції.** «Освітній менеджмент» – концепція та практика керування освітніми установами, системами та процесами з метою покращення якості освіти та досягнення освітніх цілей. Освітній менеджмент охоплює різні аспекти управління освітою, включаючи планування, організацію, контроль, аналіз, ресурсне забезпечення та прийняття рішень.

Виділено і охарактеризовано основні аспекти освітнього менеджменту: стратегічне планування навчального процесу, керування фінансовими ресурсами, управління науково-педагогічним персоналом та студентськими групами, моніторинг та оцінка якості освіти, участь громади, технологічний розвиток, моніторинг і оцінка результатів.

Під принципами освітнього менеджменту ми розуміємо основні положення, на яких базується управління освітніми системами, процесами, закладами, учасниками, а також визначають загальні напрямки діяльності та орієнтири для досягнення цілей освіти. До основних принципів освітнього менеджменту можна віднести: цільову спрямованість, системність, стратегію і тактику навчального процесу, науковість, інноваційність, гуманізм, дотримання культури та етикету, соціальну орієнтованість, результативність та ефективність.

Виділено основні функції освітнього менеджменту: прийняття управлінських рішень, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Перспективами подальших наукових пошуків вбачається розгляд та аналіз практики застосування педагогічного менеджменту в реалізації освітніх проектів.

#### Список використаної літератури:

1. Атаманчук, П. С. (1997). Управління процесом навчально-пізнавальної діяльності. Кам'янець-Подільський: К-ПДП.
2. Байбакова, О. О. (2011). Сучасні погляди на педагогічний менеджмент. *Науковий вісник*

- Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. Вип. 23. С. 13–16.
3. Винничук, О. Т. (2020). Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія* / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТИПУ ім. В. Гнатюка. С. 19–30.
  4. Воропаєв, В. (2009). Управління освітніми системами: Навчальний посібник. Київ: А.С.К.
  5. Гришко, А. Б., Петренко, В. О. (2021). Особливості сучасного освітнього менеджменту. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року)*. Дніпро: Середняк Т. К. С. 189–192.
  6. Мармаза, О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба».
  7. Найдьонов, І. М. (2019). Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал». Ч. 2.
  8. Паскалова, І. В. (2013). Професійна компетентність менеджера в освіті. *Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць* / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ. С. 77–91.
  9. Підласий, І. (2009). Педагогічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: А.С.К.
  10. Поздняков, В. (2012). Управління освітнім проектом: Навчальний посібник. Одеса: Астропринт.
  11. Сухомлинський, В. О. (1977). Розмова з молодим директором школи / Вибрані твори: в 5-ти томах. Т.4. Київ: Радянська школа, С. 393–626.
  12. Шапіро, В. (2011). Управління освітніми системами: Навчальний посібник. Львів: Магнолія плюс.
  13. Drucker Peter (1993). *The Effective School*. New York: Harper Business.
  14. Fullan Michael (1991). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
  15. Sergiovanni Thomas, J. (2001). *Leadership for School Improvement*. Boston: Allyn & Bacon.
  16. Spillane James, P. (2006). *Leadership in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

#### **Chernenko A. Principles and functions of applying pedagogical management in higher education institutions**

*This article systematically examines educational management as a crucial aspect of education administration, particularly in higher education institutions. Educational management is regarded as both a concept and a practice aimed at improving the quality of education and achieving educational objectives. The article thoroughly investigates various facets of this approach, shedding light on its essence and role within higher education.*

*The goal of the article is to characterize the scientific and practical foundations of educational project management in higher education.*

*One of the key aspects explored in the article is the strategic planning of the educational process. The author highlights how proper strategic planning can contribute to the attainment of educational goals and the enhancement of operations within higher education institutions. Furthermore, the article delves into the management of financial resources, the administration of academic staff and student groups, as well as aspects related to monitoring and evaluating educational quality.*

*The article provides an author's definition of "Educational Management" as a concept and practice involving the administration of educational institutions, systems, and processes to enhance the quality of education and achieve educational objectives.*

*The principles of educational management are understood as fundamental tenets upon which the administration of educational systems, processes, institutions, participants is based. These principles define the general directions and guidelines for achieving educational goals. Among the fundamental principles of educational management are goal orientation, systematic approach, strategic and tactical planning of the educational process, scientific basis, innovation, humanism, adherence to culture and etiquette, social orientation, effectiveness, and efficiency.*

*The article also highlights the primary functions of educational management, including decision-making, planning, organization, motivation, control, and regulation.*

*A significant conclusion drawn from the article is that educational management in higher education plays a pivotal role in ensuring the quality of education and the attainment of educational objectives. It promotes the optimal utilization of resources, facilitates effective interaction among all participants in the educational process, and contributes to achieving higher educational standards. This article serves as a valuable resource for leaders, researchers, and practitioners in the field of higher education who seek to understand and improve the management of educational processes.*

**Key words:** *education, pedagogical management, principles, functions, participants in the educational process.*