

УДК 378.

Ю. В. Андріяко, М. Ю. Россоха,  
С. О. Семеріков

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ ПРОЦЕСОМ У ВНЗ

*Стаття присвячена визначенню суті та значення системного підходу до управління педагогічним процесом у ВНЗ.*

**Ключові слова:** педагогічний процес, управління, системний підхід.

Процес реформування системи освіти з метою забезпечення якості освітніх послуг стає пріоритетом політики більшості країн світу. Освіта є феноменом, який нерозривно пов'язаний із соціальними, політичними, економічними умовами будь-якого суспільства. Сучасні навчальні заклади функціонують у ринковому середовищі, а тому їхнім основним завданням, як і будь-яких інших організацій, що функціонують у ринкових умовах, є досягнення ефективних результатів діяльності з найменшими затратами. За умов ринкового середовища в діяльності вищих навчальних закладів (ВНЗ) доцільно застосовувати системний підхід до управління педагогічним процесом, а також принципи менеджменту, що широко використовуються в економічній діяльності [1]. Разом з тим ВНЗ – мало досліджена з точки зору теоретичного і практичного менеджменту організація.

Розв'язанню проблем управління освітою, освітнього менеджменту присвячені праці П. Власова, М. Гончарова, М. Гриньової, О. Гурової, Л. Даниленко, Л. Карамушки, В. Крижко, І. Лікарчука, В. Маслова, А. Моїсеєва, М. Поташніка, В. Симонова, Н. Ушакової, В. Шаркунової, О. Штепи та інших. Разом з тим, як слушно зазначає О. Гурова, в нашій країні на сучасному етапі немає єдиної думки щодо шляхів розв'язання проблеми реалізації загальних принципів управління в освітніх закладах [2]. Аналогічно, І. Лікарчук наголошує на відсутності чіткого тлумачення основних методологічних засад освітнього менеджменту [3].

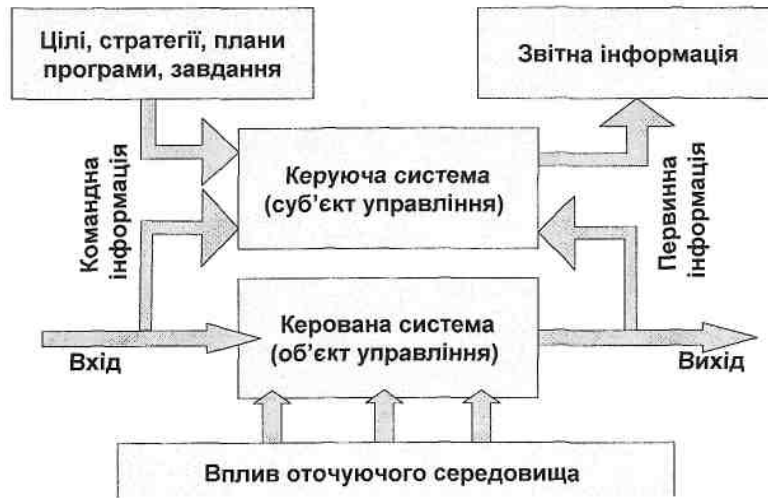
Мета цієї статті – визначити сутність і зміст механізмів і функцій освітнього менеджменту з урахуванням специфіки освітньої діяльності та обґрунтування системного підходу в управлінні педагогічним процесом.

Теорія, практика і мистецтво управління застосовуються з метою досягнення цілей діяльності організації і дозволяють виробити власну стратегію, комплекс засобів і методів для розв'язання поставлених задач. Управління забезпечує безперервний і цілеспрямований вплив на об'єкт керування. Таким чином, управління визначається як процес, а система управління – як механізм, який забезпечує цей процес. Любий динамічний процес, в якому можуть брати участь і люди, складається з окремих процедур, операцій і взаємопов'язаних етапів. Їх послідовність становить технологію управлінського процесу. Для з'ясування сутності і змісту механізмів і функцій менеджменту в освіті, уявляється доцільним визначитися із загальними поняттями систем управління і менеджменту.

Аналіз значного обсягу досліджень з теорії управління свідчить, що управління визначається переважно як процес впливу, спрямований на досягнення певної цілі (задачі, ідеї) в певних рамках правил й обставин, а також процес розподілу і руху ресурсів в організації за розробленим планом з безперервним контролем результатів [4]. Особливістю процесу управління є те, що він є процесом цілеспрямованим, який виконується безперервно в часі і просторі, вимагає глибокого аналізу, розробки і постановки конкретних цілей. Відповідно, чим більше результат буде наближений до заздалегідь встановленої цілі, тим вище якість управління.

За системним підходом, система управління являє собою систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення певних цілей даним об'єктом. Система управління за участю людини визначається як система менеджменту.

На малюнку 1 наведена загальна схема системи управління.



Мал. 1. Загальна схема системи управління [5, с. 70].

Як бачимо, до основних елементів системи управління відносяться керуюча і керована системи. Керуюча система у менеджменті освіти забезпечує своє функціонування через поетапні операції:

- планування діяльності суб'єктів і об'єктів освітнього процесу;
- організація діяльності суб'єктів і об'єктів освітнього процесу;
- мотивування поведінки працівників, які здійснюють певні процеси діяльності в освітянській сфері;
- контролювання процесу діяльності суб'єктів і об'єктів освітньої сфери;
- регулювання процесу діяльності суб'єктів і об'єктів освітньої сфери.

Менеджмент освітньої сфери або освітній менеджмент передбачає визначення цілей, завдань освітніх інституцій; їх конституювання та утворення, забезпечення формування та організацію виконання рішень в освітній сфері; підтримку функціонування та здійснення контролю за діяльністю освітніх закладів [6].

В залежності від системного рівня, слід виділити наступні типи освітнього менеджменту. Перший рівень – стратегічне управління освітою (управління цілями освіти). Другий – управління процесами (управління розвитком, функціонуванням тощо). Третій – організаційне управління (управління структурними перетвореннями, персоналом, ресурсами тощо).

Отже, освітній менеджмент являє собою складний комплекс взаємопов'язаних видів управлінської діяльності в інтересах функціонування навчального закладу і забезпечення необхідних напрямків його розвитку. Як процес менеджмент освіти складається з відособлених, але тісно взаємопов'язаних елементів – функцій.

Функції менеджменту, як зазначають численні науковці, – це вид діяльності, оснований на розподілі і кооперації менеджменту і якій характеризується певною однорідністю, складністю і стабільністю впливу на об'єкт з боку суб'єкта управління. Перелік функцій менеджменту обумовлений колом проблем, які потребують розв'язання. До таких проблем можна віднести:

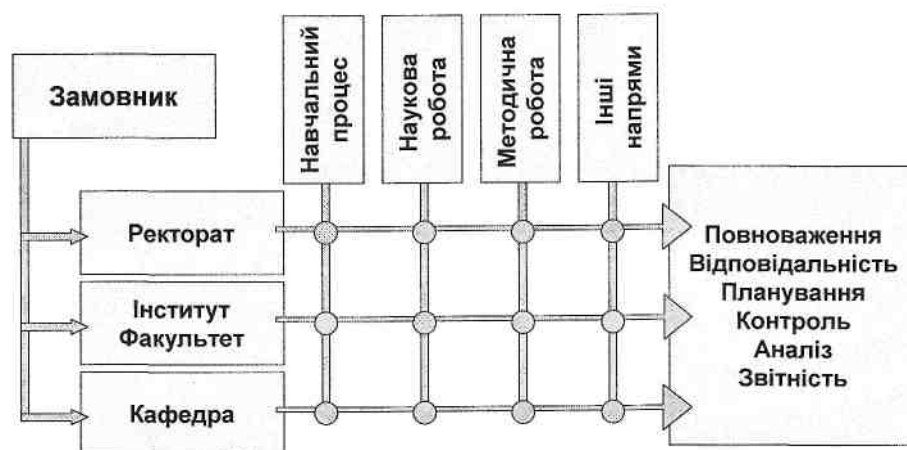
- обґрунтування системи цілей ВНЗ;

- виділення задач, які потребують розв'язання для досягнення поставленої цілі, а також обґрунтування методів і способів їх розв'язання;
- визначення потреб в ресурсах і термінів розв'язання задач;
- обґрунтування структури ВНЗ, видів діяльності і обов'язків окремих працівників і підрозділів;
- мотивація працівників виконання дорученої роботи в зазначені терміни і належної якості;
- здійснення регулювання і контролю за розв'язанням поставлених задач.

Нині в літературі, як зазначає Й. Завадський, зустрічається понад 50 класифікацій функцій менеджменту. В переважній більшості в їх основу покладена файолівська концепція розчленування адміністративної діяльності на окремі функції, які класифікуються з позиції об'єкта і суб'єкта менеджменту. Найпоширенішою є класифікація функцій з позицій суб'єкту менеджменту. З організаційно-технічного погляду серед функцій менеджменту розрізняють загальні та специфічні [5, с. 52].

До основних функцій менеджменту відносять, як правило, планування, організацію, мотивацію і контроль. Окремі науковці до функцій менеджменту відносять також прогнозування, аналіз, координацію тощо, але принциповим, на нашу думку, є не кількість зазначених функцій, а трактування їх змісту.

Планування, як загальна функція освітнього менеджменту, являє собою процес обґрунтування напрямів і параметрів розвитку ВНЗ, способів досягнення цих параметрів з урахуванням внутрішніх можливостей і взаємодії з оточуючим середовищем. Зміст функції планування вміщує обґрунтування місії навчального закладу; конкретизацію цілей для структурних підрозділів на плановий період; постановку конкретних задач, які потребують розв'язання для досягнення поставленої цілі; обґрунтування критеріїв досягнення системи цілей, розв'язання поставлених задач, системи обмежень (економічних, соціальних, правових тощо); визначення послідовності, термінів і способів розв'язання задач; обґрунтування і визначення потреб в ресурсах – трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо.



Мал. 2. Схема формування і делегування елементів функцій менеджменту.

Функція організації визначається як цілеспрямований процес взаємодії працівників і підрозділів ВНЗ для досягнення поставленої цілі. Реалізація цієї функції вміщує визначення повноважень, відповідальності, змісту окремих функцій менеджменту для певного рівня ієрархії структури навчального закладу. Розв'язання проблеми визначення змісту зазначеної функції менеджменту освіти можливо із застосуванням матричного підходу. На малюнку 2 наведена схема формування і

делегування елементів функцій менеджменту окремим структурним підрозділам відповідно до ієрархії управління.

Як бачимо, відповідно до напрямків діяльності та ієрархії структури ВНЗ делегуються відповідні повноваження, відповідальність, обов'язки і обсяги функцій планування, контролю, аналізу та визначається система звітності. За аналогічним підходом можлива й побудова структури вищого навчального закладу. Структура вищого навчального закладу повинна відповідати його стратегії. Формування структури вміщує такі етапи:

1. Виділення блоків, що забезпечують основні напрямки діяльності закладу у відповідності до горизонтального і вертикального розподілу праці.

2. Визначення співвідношення основних повноважень, делегування окремих повноважень і формування системи команд, що забезпечують оптимальну спеціалізацію виконавців.

3. Визначення посадових обов'язків виконавців.

Наступна загальна функція освітнього менеджменту – мотивація. Мотивація – це, перш за все, процес спонукання людини до діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх рушійних сил для досягнення цілей вищого навчального закладу. Працівник, на відміну від матеріальних факторів виробництва, має власні цілі, цінності, уявлення, очікування, потреби тощо. Тому його поведінка, зокрема відношення до конкретної діяльності впливають також умови діяльності, її зміст, взаємовідносини з колегами тощо. Особливістю зазначеної функції в системі освітнього менеджменту є те, що вона відноситься не лише до працівників ВНЗ, а й до студентів.

Контроль – це процес вимірювання й оцінки фактичної траєкторії розвитку ВНЗ і співставлення її з плановою траєкторією, яка дозволяє досягнути мети. До основних стадій процесу контролю відносять:

завдання нормативної траєкторії або бази порівняння, а також основних часових етапів (періодичність контролю);

з'ясування фактичних значень параметрів та характеристик;

порівняння фактичних значень параметрів, що контролюються, з плановими або базовими; аналіз масштабів і причин відхилення;

обґрунтування необхідності корегування планової траєкторії (бази порівняння);

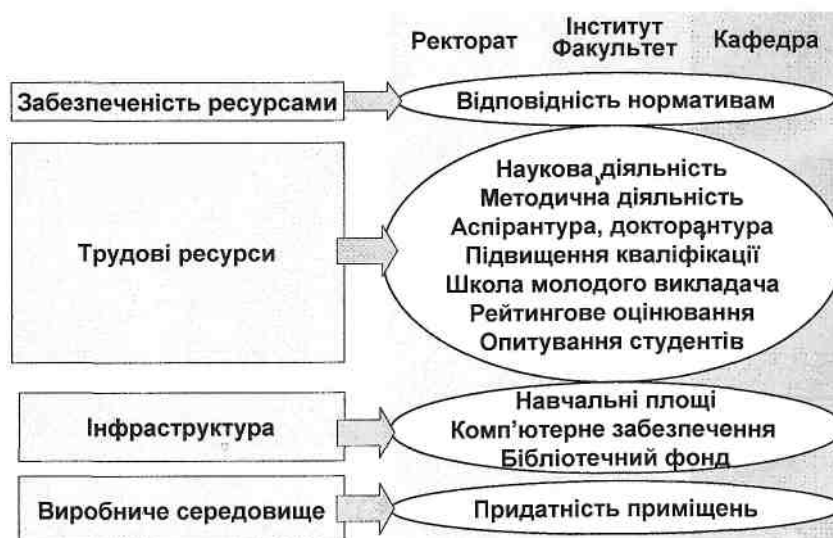
здійснення заходів, що забезпечують обґрунтовані корегування.

Слід зазначити, що загальні функції освітнього менеджменту мають свою специфіку і проявляються у кожному конкретному напрямку діяльності ВНЗ, утворюючи при цьому специфічні функції.

До основних специфічних функцій менеджменту освіти слід віднести управління ресурсами, управління якістю освітньої діяльності, аналіз ефективності системи менеджменту.

На малюнку 3 наведена схема і структура функції управління ресурсами ВНЗ.

З огляду на те, що ВНЗ є складним багатофункціональним об'єктом управління, його ресурси відрізняють від їх тлумачення, прийнятого для промислових підприємств. Зокрема, ресурси ВНЗ доцільно класифікувати в залежності від їх ролі, матеріального уявлення і особливостей впливу на процес освітньої діяльності. При цьому кожен з видів ресурсів додатково деталізується на підвиди. Зокрема, трудові ресурси деталізуються на науковий і науково-педагогічний персонал, адміністративно-управлінський, допоміжний тощо. Відповідно до принципів формування й делегування повноважень, для кожного структурного підрозділу з урахуванням ієрархії структури ВНЗ, визначається зміст цієї функції. Іншою мовою, при розв'язанні питань управління ресурсами доцільно чітко визначити завдання, повноваження і відповідальність керівників структурних підрозділів кожного рівня.



Мал. 3. Структура функції управління ресурсами ВНЗ.

Наступна специфічна функція освітнього менеджменту – управління якістю. На малюнку 4 наведена структура і складові елементи, які визначають зміст зазначеної функції.



Мал. 4. Структура і складові елементи функції управління якістю освіти.

Усі складові, які забезпечують якість освіти мають бути регламентовані відповідними положеннями, рекомендаціями тощо. Саме на такому принципі будується система менеджменту якості, яка також передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності на всіх рівнях організаційної структури.

Аналіз ефективності освітнього менеджменту ґрунтується на багатьох чинниках. На малюнку 5 наведена схема аналізу ефективності освітнього менеджменту.

Аналіз процесів і результатів здійснюється на основі вивчення рівня задоволення потреб споживачів освітніх послуг, а також відповідність освітнім стандартам тощо.

Отже, функції освітнього менеджменту поділяють на загальні і специфічні. До загальних відносяться планування, організація, мотивація і контроль. Кожна з зазначених функцій знаходить свій прояв у конкретних напрямках діяльності вищого

навчального закладу і має певні особливості, які визначаються змістом освітньої діяльності. До специфічних функцій менеджменту освіти відносяться управління ресурсами, управління якістю освітньої діяльності, а також аналіз ефективності системи освітнього менеджменту. Разом з тим, слід наголосити, що система освітнього менеджменту у вищому навчальному закладі повинна відповідати ринковим умовам господарювання і мати спрямованість на розв'язання проблеми задоволення потреб споживачів освітніх послуг.



Мал. 5. Схема аналізу ефективності освітнього менеджменту.

#### Література

1. Магдач З. Т. Розвиток освітнього менеджменту у Канаді та США : навчальний посібник. / З. Т. Магдач. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 120 с.
2. Гурова О. М. Принципи освітнього менеджменту / О. М. Гурова // Збірник наукових праць Бердянського державного педагогічного університету (Педагогічні науки). – №4. – Бердянськ : БДПУ, 2005. – 210 с.
3. Лікарчук І. Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту. / І. Л. Лікарчук // Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/>
4. Википедія. Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
5. Завадський Й. С. Менеджмент. / Й. С. Завадський – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 543 с.
6. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. / О. Антонюк // Персонал – 2006. – № 10. – Режим доступу до журн.: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381>

**Анотація.** *Ю. В. Андрияко, М. Ю. Россоха, С. О. Семериков, О. Н. Ищенко. Системный подход к управлению педагогическим процессом в ВУЗе. Статья посвящена определению сущности и значения системного подхода к управлению педагогическим процессом в ВУЗе*

**Ключевые слова:** педагогический процесс, управление, системный подход.

**Summary:** *Y.V. Andrijako, M. Y. Rossoha, S.O. Semerikov, O. N. Ishchenko. Systems Approach to Pedagogical Process control in Higher Educational Establishments. Article is dedicated to the determination of essence and value of systems approach to control of pedagogical process in higher educational institution.*

**Key words:** pedagogical process, control, systems approach.