

УПРАВЛІНСЬКА ПЕДАГОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА СИСТЕМА

Стаття присвячена розгляду управлінської педагогічної діяльності як складної психолого-педагогічної системи, своєрідність якої полягає у розкритті її сутності, мети, завдань, принципів, методів, закономірностей, а також ролі особистісних і професійних якостей її суб'єктів.

Ключові слова: *управлінська педагогічна діяльність, її мета, завдання, принципи, закономірності, методи, особистісні і професійні якості керівників.*

Постановка проблеми. Сучасне суспільство вимагає високої загальної успішності, формування творчих потенцій, підготовки до самоосвіти, гуманістичного виховання всіх учнів. Тому освітній процес повинен бути сформований так, щоб він досягав зазначених цілей, а його організатори і керівники повинні добре опанувати теоретичними та практичними аспектами управлінської педагогічної діяльності. Усе це актуалізує розробку та дослідження її як складної психолого-педагогічної системи, яка в умовах ринкової економіки, конкуренції щодо надання освітніх послуг має відповідати сучасним вимогам та адекватно відповідати на суспільні виклики.

Стан дослідження. Аналіз філософської, педагогічної, психологічної та історичної літератури, практики вітчизняної педагогічної освіти, індивідуальних потреб менеджерів освіти і вчителів свідчить про значний інтерес до формування, становлення та розвитку управлінської педагогічної системи, яка є результатом об'єднаних зусиль суспільства, держави, громадськості, працівників освіти та ін. На методологічному рівні проблемами теорії системного управління освітою займалися Ю. Конаржевський, Г. Серіков та ін., особливості управлінської діяльності в освітній сфері вивчали І. Зязюн, Н. Ничкало, Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Симонов, Дж. Коллінз, формування особистості педагога та його управлінську культуру досліджували Л. Васильченко, Г. Сльнікова, В. Лазарев, В. Семіченко, Г. Скок, професійну компетентність педагога аналізували О. Гура, Л. Заніна, В. Міжеріков, М. Єрмоленко та ін. Водночас досі питання управлінської педагогічної діяльності залишаються не до кінця вивченими. Тому метою статті є розширення наукового уявлення про управлінську педагогічну діяльність як психолого-педагогічну систему.

Виклад основних положень. Управлінська діяльність або менеджмент розуміється як уміння керівника добиватися поставлених цілей, застосовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей [3]. Призначення управлінської педагогічної діяльності – створити таке освітнє середовище, що ефективно функціонує та відповідає сучасним вимогам, є привабливим для реального та потенційного споживача освітніх послуг, своєчасно реагує та впроваджує нові технології і методи педагогічної діяльності. Н. Коломінський запропонував таке визначення цього поняття: «менеджмент в освіті – це усвідомлена взаємодія керівника з іншими підлеглими, партнерами, своїми керівниками, учнями, батьками та іншими, спрямована на забезпечення їхньої активної скоординованої участі в досягненні поставленої мети» [5]. Отже, не тільки менеджер освіти, а й педагог, по суті, є менеджером навчально-виховного процесу, якому необхідно мати управлінські знання, знання законів і закономірностей розвитку освітньої діяльності, формування особистості в комплексі її якостей.

Основу будь-якого менеджменту, в тому числі і освітнього, становить антропоцентричний підхід. Найважливішим компонентом системи управління є люди, що займають певні професійно-посадові позиції у структурі організації. Щодо системи освіти і управління нею людина, особистість є не просто найважливішим компонентом, а її системотворчим чинником. У цьому виражається гуманістична спрямованість управлінської педагогічної діяльності, яка є її визначальною, специфічною рисою. Саме ця педагогічна діяльність, як жодна інша професійна діяльність, об'єктивно, за визначенням, має можливість реалізувати ідею, згідно з якою особистість – це самоціль, яка не повинна розглядатися як засіб здійснення будь-яких завдань, навіть якщо ці завдання є завданнями задля загального блага [66].

Основна мета освітнього менеджменту – це забезпечення максимальної ефективності освіти, навчально-виховного процесу, навчання, виховання і розвитку особистості на основі системності, цілісності та єдності управлінського процесу [6].

Особливістю управлінської педагогічної діяльності є те, що поряд з праці суб'єктів управлінської педагогічної діяльності є так звані специфічні функціональні чинники: знання, висока освіченість, культура поведінки, мовлення, професійна і емоційна культура педагогів, педагогіко-психологічні особливості вирішення практичних і теоретичних завдань тощо. Менеджмент в освіті за об'єкти впливу обирає учнів, викладачів, навчальні групи, педагогічні колективи з їхніми різноманітними професійними, психофізіологічними, психологічними, соціально-психологічними, гендерними рисами тощо. Зняря-

для менеджера освіти є його особистість як сукупність властивостей, якостей, станів, досвіду і певні властивості, якості, стани людей, груп, колективів, із якими він працює. З точки зору психології, управлінська діяльність є перетворювальною, в процесі якої здійснюється перехід цих об'єктів у такі стани, якості, властивості, яких вимагають мета та цілі управління педагогічним процесом і установами [13].

Діяльність цих суб'єктів спрямована на створення сприятливих умов для розвитку як духовних цінностей, так і для виробництва матеріальних цінностей. Духовна цінність – це духовний, професійно зорієнтований світ особистості учня, що є кінцевою метою педагогічної діяльності, а матеріальні цінності – це продукти діяльності навчального закладу, матеріальні об'єкти, створення яких має сприяти навчанню, вихованню, розвитку особистості учня, професійній реалізації педагога, керівника освітнього закладу.

Суб'єкт педагогічної діяльності, об'єкт (учнівський колектив, окремі учні), мета (сприятливі соціально-психологічні умови для розвитку особистості педагогів, учнів), навіть сама технологія, механізми управлінської діяльності, знаряддя цієї діяльності мають психологічну та соціально-психологічну сутність як процеси формування і розвитку особистостей, взаємодії між ними не в абстрактному, а в конкретному, життєтворчому розумінні. Саме тому необхідно розглядати всі проблеми менеджменту в освіті з позиції особистісного та діяльнісного підходу, коли особистість і управлінська діяльність перебувають у взаємопроникненні, взаємодоповненні, взаєморегуляції тощо.

Суть цього підходу полягає в тому, що управлінська діяльність розглядається як особистісно зорієнтована праця; особистість керівника педагогічної діяльності представляється не загалом, а в її професійно-управлінській діяльності; особистість керівника педагогічної діяльності створює, формує і розвиває свою управлінську діяльність і водночас формується в ній, відбувається взаємопроникнення особистості в діяльність та діяльності в особистість; особистісно-діяльнісний підхід важливо враховувати у процесі розробки та формулювання психологічних вимог до учнів; продуктивним є розгляд на основі особистісно-діяльнісного підходу критеріїв оцінки роботи класних керівників через аналіз впливів цієї діяльності на вирішення завдань, пов'язаних зі створенням відповідних умов для повноцінного, гармонійного розвитку особистості учня [11].

Ефективність управління процесом навчання і виховання учнів визначається обґрунтованістю, адекватністю, перспективністю завдань управлінської діяльності, до них належать такі:

– у сфері ухвалення та реалізації рішень: планування власної діяльності та учнів; організації і реалізації навчально-виховного процесу;

оформлення управлінських рішень: складання відповідних планів і програм з чітким визначенням змісту роботи, термінів виконання, відповідальних; підготовка і ухвалення управлінських рішень, інструктування, підбір виконавців, розподіл обов'язків відповідно до їхніх морально-психологічних і професійних якостей; регулювання і корекція діяльності щодо реалізації завдань, визначених для виконання; здійснення поточного і підсумкового контролю та обліку в ході виконання управлінського рішення; аналіз діяльності учнів, учнівських колективів;

– у сфері створення умов, необхідних для виконання рішень, завдань, досягнення педагогічної мети: створення морально-психологічного клімату в учнівському колективі, що здійснює сприятливий вплив на реалізацію завдань їх навчання і виховання; налагодження позитивного педагогічного і професійно-ділового спілкування в ході реалізації управлінських рішень;

– у сфері підвищення ефективності управління: розробка перспективних напрямів професійної і психолого-педагогічної діяльності та відбір способів самоосвіти, саморозвитку, самовдосконалення, самоконтролю тощо; формування індивідуального стилю професійної діяльності класного керівника, що базується на максимальній реалізації індивідуальних властивостей педагога і оптимально враховує особливості учнівського і педагогічного колективів [3].

Освітній менеджмент як професійна діяльність базується на принципах наукового управління, зважаючи на специфіку об'єкта управління в освітній сфері, оскільки в його ролі є: педагоги і учні, інші складові навчально-виховного процесу.

Принципи управлінської педагогічної діяльності – це сукупність вимог і правил, що є початковими в діяльності керівника та відображають закони управління й психології міжособистісних відносин, ґрунтуються на них та співвідносяться з цілями і особливостями навчально-педагогічного процесу. Виокремлюють такі принципи управлінської педагогічної діяльності:

– принцип педагогічної спрямованості полягає в тому, що будь-які дії класного керівника, педагога мають підпорядковуватися інтересам навчально-педагогічного процесу, який є основою і сенсом їхньої діяльності;

– принцип конкретності вимагає формувати і здійснювати діяльність педагогічних колективів, кожного вчителя максимально наближено до навчальної діяльності учнів, готувати творчих, самостійних, самодостатніх особистостей;

– принцип комплексності управлінських педагогічних дій базується на гармонійному поєднанні функціонального і лінійного керів-

ництва. Як класний керівник, так і керівник освітнього підрозділу мають забезпечувати ефективну, грамотну реалізацію функцій освітнього процесу, забезпечувати їх реалізацією адміністративними засобами;

– принцип кооперації і розподілу управлінської педагогічної праці вимагає від класного керівника, викладача сміливо спиратися на колективну творчість і колективний розум. Керівникові не потрібно робити все самому, тому що це блокує розвиток ініціативи учнів, приводить до серйозної перевтоми, виснаження, гальмує реалізацію здібностей і можливостей учнів і співробітників, які необхідно залучати до реалізації поставлених завдань;

– принцип систематичного самовдосконалення передбачає постійну працю класного керівника, викладача щодо підвищення власної теоретичної, методичної і організаційної підготовки, відкритості та сприйняття нових педагогічних технологій і інновацій, передової теорії й практики менеджменту тощо [8].

Управлінсько-педагогічна діяльність ґрунтується на дотриманні і врахуванні основних закономірностей професійної діяльності. Закономірностями в цій сфері є об'єктивно існуючі, суттєві, обов'язкові для того чи іншого явища, процесу, предмета зв'язки, які за однакових умов обов'язково повторюються. Ними в управлінській педагогічній діяльності є:

– закономірності самокритичності, врахування якої полягає в умінні здійснювати систематичний аналіз діяльності педагогічного колективу, освітньої організації, педагогів та власної професійної діяльності, з чіткою фіксацією виявлених достоїнств і недоліків та усунення останніх;

– закономірності руху до найвищих результатів, що вимагає від класного керівника, викладача спрямування педагогічної діяльності на максимально якісний результат освітнього процесу;

– закономірності технологічності, яка ґрунтується на тому, що технологія отриманого високого результату професійної діяльності стає звичною для класного керівника і викладача та поширеною серед педагогічного персоналу, що гарантує отримання належного результату;

– закономірності фундаментальності, яка ґрунтується на розумінні того, що без знання фундаментальних положень науки управління персоналом, психології управління, педагогіки і психології, професійних знань неможливо здійснювати успішну та ефективну професійну діяльність;

– закономірності цілісності, яка базується на системному підході фахівця до діяльності у сфері управління, навчання і виховання [10].

Дослідження управлінської педагогічної діяльності передбачає науково обґрунтоване застосування сукупності конкретних методів,

що використовуються в цій сфері. Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців із метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Методи управлінської педагогічної діяльності повинні забезпечити високу ефективність навчальної діяльності учнівського колективу, злагоджену роботу учнів, сприяти максимальній мобілізації творчої активності старшокласника, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від окресленої програми дій. Умовно методи управлінської педагогічної діяльності можна поділити на такі групи:

1. Методи психолого-педагогічної дії ґрунтуються на знанні керівником, педагогом законів, закономірностей психології і педагогіки та свідомого їх застосування. За своєю спрямованістю вони поділяються на методи: управління соціально-масовими процесами, організованими групами, внутрішньогруповими процесами і явищами, індивідуально-особистісною поведінкою, психологічного спонукання, формування соціально-психологічних відносин, гуманізації праці, професійного відбору і навчання тощо. Ці методи спираються на застосування різних форм колективного та індивідуального морального заохочення і покарання.

2. Організаційно-розпорядчі методи як сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між педагогами, учнями в ході навчально-виховного процесу. Це методи організаційного розпорядження у вигляді положень, статутів, постанов. Методи організаційного нормування, до яких належать технологічні, календарно-планові, трудові і економічні нормативи. Методи розпорядчого впливу, а саме: накази, розпорядження, вказівки та ін.

3. Економічні методи реалізуються через об'єктивні економічні закони та інтереси, які властиві конкретному виду діяльності. Економічні стимули базуються на застосуванні матеріальних стимулів: тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій тощо. Свою роль вони виконують тоді, коли винагорода адекватна трудовим витратам, науковим доробкам, внеску у навчально-виховний процес. Ці методи сприяють підтримці та розвитку у керівників і педагогів відчуття власної гідності, суспільної значущості їхньої праці, забезпеченню прав і свобод.

4. Методи спільної дії, педагогічної взаємодії між керівниками і учнями в процесі управління, організації і здійснення навчально-виховного процесу, що забезпечує його відкритість, гласність, рівноправність учасників, сприяє активній і творчій реалізації їхніх професійних сил та можливостей, більш якісному набуттю відповідних знань учнями [9].

Для успішної управлінської діяльності дуже важливе значення мають особистісні якості керівника і педагога, їх інтелектуальна, пізнавальна, творча, емоційно-вольова сфери тощо. Якими якостями мають вони володіти?

Рівень психологічної самоорганізації, емоційно-вольової та раціональної сфери вважається високим, якщо педагогу, керівнику властиві: любов і повага до дітей; почуття обов'язку і відповідальності; володіння сильною волею, здатність переборювати внутрішні та зовнішні перешкоди на шляху до досягнення мети; наполегливість у справах, здатність до розумного ризику, терплячість (може довго і якісно виконувати одноманітну роботу); ініціативність, здатність без будь-якого спонукання висувати і на практиці втілювати конструктивні рішення; психологічна стійкість – це здатність не захоплюватися нереальними проектами і пропозиціями; адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до умов і вимог, що змінюються; самокритичність, реальна оцінка не тільки своїх досягнень, але і вад, прорахунків; динамічність, тобто вміння змінювати стиль керівництва залежно від зміни певних факторів; вимогливість до себе та інших, вміння спитати за виконану роботу; критичність, здатність бачити в пропорціях як позитивні, так і негативні моменти; врівноваженість, вміння володіти своїми емоціями, дотримання педагогічного такту; надійність, дотримання взятих на себе зобов'язань; витривалість, задовільна робота в умовах перевантаження; оптимізм, здатність переборювати труднощі; рішучість, вміння самостійно приймати своєчасні рішення, в критичних ситуаціях брати на себе відповідальність за результат діяльності; творчий підхід до вирішення проблем, інноваційність [7].

Професійно важливі якості керівників і педагогів – це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, що здійснюють потужний вплив на управлінську діяльність. Це складні в психологічному плані утворення, що залежать від багатьох чинників: особливостей характеру, структури особистості, її спрямованості, здібностей, умов діяльності.

На думку дослідників, найбільш важливими серед них є: психологічна вибірковість – це здатність адекватно, без викривлення сприймати психологію педагогічного колективу, учнівської групи, окремої особистості; критичність і самокритичність – це здатність бачити недоліки не тільки в діях та вчинках інших людей, учнів, а найперше своїх власних; психологічний контакт – це здатність визначати міру впливу на інших людей, налагоджувати нормальні, робочі, адекватні стосунки зі співробітниками та учнями; вимогливість – це здатність ставити адекватні вимоги до навколишніх залежно від ситуації, що складається в колективі, навчально-виховному процесі;

схильність до організаційної діяльності, наявність потреби в такому виді суспільної праці, прагнення до її виконання; здатність заряджати енергією інших людей, спрямовувати їхню діяльність на реалізацію поставлених завдань; цілеспрямованість як вміння чітко і ясно визначити та сформулювати завдання та їх виконання; гнучкість як здатність оцінювати реальність, обставини, що впливають на професійну діяльність та відповідно до них застосовувати адекватні засоби, прийоми і методи, не змінюючи водночас принципово важливих позицій; працездатність як здатність тривалий час виконувати професійні обов'язки з належною ефективністю та результативністю; наполегливість як воляова властивість особистості, що виявляється у стійкому прагненні досягнення свідомо визначеної цілі; самостійність як здатність здійснювати діяльність, спираючись на власні можливості, без розрахунку на сторонню допомогу; дисциплінованість як підпорядкування встановленому порядку, вміння налагоджувати та підтримувати робочу дисципліну в педагогічному колективі та навчальну в учнівських групах і серед учнів; ініціативність як вміння діяти енергійно, здатність висувати ідеї, вирішувати складні ситуації професійного характеру та визначати шляхи їх реалізації [11].

Професійні якості утворюють своєрідну особистісну інтеграцію – такий стан людини, для якого характерні впорядкованість, вмотивованість особистісної структури, їх погодженість, стійкість і стабільність, що свідчить про професійно-психологічну рівновагу індивіда, цілісність професійної складової його діяльності. Тобто відповідні професійно орієнтовані особистісні новоутворення, багаторазово відтворюючись, формують стійку професійну структуру особистості керівника, яка є потужним чинником його педагогічної діяльності.

Залежності від реалізації особистісно-професійних якостей можна виокремити такі рівні діяльності менеджера освітньої діяльності:

1. Репродуктивний, на цьому рівні він обмежується збором інформації про власну діяльність, діяльність педагогічного колективу, учнів, а також наявними знаннями щодо професійної діяльності.

2. Адаптивний – керівник і педагог здатні визначити суттєві моменти у професійній діяльності, навчанні учнів, довести їх до адресата та трансформувати цю інформацію в змісті індивідуальної роботи відповідних осіб.

3. Локально-моделюючий – керівник здатний не тільки моделювати окремі аспекти навчально-виховного процесу, а й реалізовувати їх разом із колегами і учнями.

4. Системно-моделюючий – керівник здатний не тільки моделювати навчально-виховний процес як системну діяльність, а й успішно здійснювати керівництво ним, згуртовувати як педагогів, так і учнів.

5. Екстраполяційний – керівник здатний сформулювати перед учнями модель перспективної діяльності на основі вивчення тенденцій соціально-освітнього процесу та мобілізувати їх для її реалізації [7].

Управлінська діяльність педагога, керівника має властивість поліваріантності – наявність багатьох та різних способів її реалізації, що еквівалентні з точки зору кінцевого результату. Тобто однакового результату можна досягти за різних комбінацій якостей, водночас одна й та ж якість дозволяє ефективно виконувати різні види діяльності. Це зумовлює існування різних стилів викладання та управління, жоден з яких не має істотної переваги над іншими. Стиль управління виконує компенсаторні функції щодо структури якостей та здібностей особистості, дозволяє вчителю опиратися на свої сильні сторони.

Висновки. Отже, управлінська педагогічна діяльність – багатогранний і виключно складний процес, якому властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем навчально-виховного процесу. Він розглядається як цілісна система діяльності, що має свою мету, закони і закономірності, принципи і методи діяльності, передбачає наявність фахівців із відповідними діловими, моральними, психологічними, соціальними якостями. Це зобов'язує врахування різноманітних взаємозв'язків між окремими аспектами професійної діяльності для ефективного досягнення навчально-виховних цілей, визначення шляхів подальшого розвитку, що забезпечує оптимальну діяльність, якісну підготовку учнів до майбутньої діяльності.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо в дослідженні проблем педагогічної взаємодії, педагогічного спілкування, функцій освітньої системи, психолого-педагогічних якостей педагогів, проблем стресостійкості і професійного вигорання тощо, які є важливими в системі управлінської педагогічної діяльності.

1. Бегей В. М. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах / В. М. Бегей. – Львів: Вид-во Львів. держ. ун-ту, 1995. – 196 с.

2. Гаркавенко Н. В. Психологія розвитку та вікова психологія: конспект лекцій / Н. В. Гаркавенко; Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці: Рута, 2007. – 120 с.

3. Кадемія М. Ю. Менеджмент в управлінні педагогічним колективом / М. Ю. Кадемія, М. П. Свіржевський. – Вінниця: Світ, 2004. – 183 с.

4. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти: навчальний посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Київський міжнародний університет, 1997. – 179 с.

5. Коломінський Н. І. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія / Н. І. Коломінський. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
6. Конаржевський Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевський. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 224 с.
7. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія / Л. М. Кравченко. – Полтава: Техсервіс, 2006. – 420 с.
8. Маслов В.В. Принципи менеджменту в установах освіти / В. В. Маслов, В. В. Шаркунова // Освіта і управління. – 1997. – № 1. – С. 77–84.
9. Одерій Л. П. Менеджмент якості вищої освіти: методи і механізми / Л. П. Одерій. – К.: ІСДО, 1995. – 347 с.
10. Олійник С. І. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія / С. І. Олійник. – К.: Міленіум, 2003. – 244 с.
11. Пономарьов О. Особистісно орієнтований підхід до формування професійної культури майбутніх фахівців / О. Пономарьов // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2002. – № 3. – С. 157–163.
12. Пряжников Н. С. Профессиональное самоопределение и профессиональная карьера молодежи / Н. С. Пряжников; под. ред. С. Н. Чистяковой. – М.: РАО, 1993. – С. 4–5.
13. Сисоева С. О. Підготовка вчителя до формування творчої особистості учня / С. О. Сисоева. – К.: Поліграфкнига, 1996. – 406 с.

Ковальчук З. Я. Управленческая педагогическая деятельность как психолого-педагогическая система

В статтєе рассматривается управленческая педагогическая деятельность как сложная психолого-педагогическая система, своеобразие которой заключается в раскрытии ее сущности, задач, принципов, методов, закономерностей, а также роли личностных и профессиональных качеств субъектов педагогической деятельности.

Ключевые слова: *управленческая педагогическая деятельность, ее цель, задачи, принципы, закономерности, методы, личностные и профессиональные качества.*

Kovalchuk Z. Ya. Administrative pedagogical activity as psychological and pedagogical system

The article is devoted to the examination of administrative pedagogical activity as a component of psychological and educational system, the distinctness of which lies in the disclosure of the nature, purpose, objectives, principles, methods, patterns, and the role of personal and professional qualities of its subjects.

Key words: *administrative educational activity, its goals, objectives, principles, patterns, techniques, leaders personal and professional qualities.*