

### ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМПЕТЕНТІСНО СПРЯМОВАНОЇ ОСВІТИ

*У статті проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних учених до класифікації функцій управління навчанням.*

*Акцентовано увагу на тому, що перехід до компетентісно орієнтованої освіти потребує від учителя швидкої адаптації до реальних умов діяльності, а його функції набувають ширшого змісту. Функції управління навчально-пізнавальною діяльністю школярів розглянуто як зміст процесу управління, спрямований на взаємодію усіх суб'єктів управління, мотивацію й цільову орієнтацію їх діяльності з досягнення запланованого результату, визначено їх класифікацію та зміст на основі компетентісного підходу до навчання. Аргументовано структурно-логічну схему взаємозв'язку управлінських функцій.*

**Постановка проблеми.** Однією із важливих умов модернізації системи освіти в Україні є організація навчального процесу школи відповідно до компетентісно орієнтованого навчання. Визначення функцій управління навчанням дозволяє говорити про ефективність організації навчального процесу. Проте, як свідчить вітчизняна практика, процес управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів та його вдосконалення відбувається без системного дослідження його сутнісних характеристик. Є. В. Яковлев зауважує, що центральним моментом управлінської діяльності є її побудова відповідно до визначених закономірностей, принципів і функцій управління [1]. Однак єдиної думки щодо функцій педагогічного управління, їх класифікації та змісту серед учених немає. Тому необхідність наукових розробок у цьому напрямку є актуальною, оскільки без них неможливе запровадження у сучасну шкільну практику нових технологій навчання, що потребують реалізації управлінських функцій учителя.

**Аналіз останніх досліджень.** У роботах В. С. Безрукової, Л. М. Карамушки, В. С. Пікельної, Л. Д. Столяренко, Н. Ф. Талізної, Т. І. Шамової, Е. В. Яковлева проведено глибокий аналіз управління як соціального явища, висвітлено сутність управління в освіті, обґрунтовано взаємозв'язок функцій управління. Стосовно управління якістю освіти науковці пропонують різні підходи щодо визначення функцій управління. Частина з них (Ю. А. Конаржевський, Г. М. Коджаспірова, Л. П. Крившенко) їх трактують як операції, дії суб'єктів управління [2; 3]. Проводячи класифікацію, дослідники ототожнюють функції управління з видами управлінської діяльності та визнають, що в процесі управління ці функції послідовно змінюють одна одну. Так, Г. М. Коджаспірова визначає цільову, соціально-педагогічну, організаційно-педагогічну, інструктивно-методичну, адміністративно-господарчу функції управління навчально-виховною системою [3]. Взагалі прихильники цього підходу визначають такі провідні функції, як: цільові, мотиваційні, організаційні, оперативні, контрольні.

Інша група науковців, при класифікації функцій, виходить з того, що управління – це процес, у результаті якого суб'єктами управління здійснюється цілеспрямована діяльність зі створення умов для досягнення визначених цілей. Таку позицію підтримують Л. Н. Давидова, Л. А. Санкін, Д. В. Тат'янченко, П. І. Третяков, Т. І. Шамова, Є. В. Яковлев, які вважають, що функції управління не можуть бути видами управлінської діяльності, а реалізуються в цих видах діяльності [1; 4]. Тому, **метою статті** є визначення класифікації функцій управління навчально-пізнавальною діяльністю школярів і опис їх змісту з орієнтацією на компетентісно спрямоване навчання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи, що розвиток системи шкільної освіти значною мірою визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління всіма її ланками, а навчальний процес є основною ланкою в забезпеченні навчально-пізнавальної діяльності учнів на уроці, важливо, щоб ця ланка була належним чином керована на рівні вчителя. Функції управління навчально-пізнавальною діяльністю школярів будемо розглядати як зміст процесу управління, спрямований на взаємодію всіх суб'єктів управління, мотивацію й цільову орієнтацію їх діяльності з досягнення запланованого результату. У сучасній літературі існує величезна кількість класифікаційних схем функцій управління. Незважаючи на наявність загального підходу до проблеми дослідження функцій управління педагогічним процесом, щодо їхньої структури, до теперішнього часу не склалося єдиної точки зору. Так, Ю. А. Конаржевський під функцією управління розуміє частину управлінської діяльності, що "відокремилася, продукт розділення і спеціалізації в управлінні" і сюди включає: 1) педагогічний аналіз; 2) підготовку управлінського рішення; 3) планування; 4) організацію; 5) контроль і регулювання [2]. У роботах Н. В. Кузьміної чимала увага приділяється функціональному складу педагогічної діяльності, але її компоненти прямо стосуються проблеми управління навчанням. Серед основних функціональних компонентів, які відображаються в структурі діяльності вчителя і стають основою для управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів: гностичний (результативний, системоутворюючий), проектувальний, конструктивний, організаторський і комунікативний [5].

Найбільший інтерес викликає система функцій управління, розроблена П. І. Третяковим і доповнена Е. В. Яковлевим. Зокрема, П. І. Третяков виділяє наступні функції: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавську, контрольню-діагностичну, регулятивно-

коректувальну. А. Е. В. Яковлев доповнив цей лінійний ряд функцій ще однією – мобілізаційною. Цю функцію він вважає головною, оскільки вона мобілізує всі інші функції управління [6].

Виходячи із загальних підходів управління та враховуючи особливості освітньої діяльності, вважаємо можливим виділити такі функції управління навчально-пізнавальною діяльністю: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавську, контрольно-діагностичну, регулятивно-коректувальну. Розглянемо сутність цих функцій управлінської діяльності для формування компетентностей старшокласників.

Інформаційно-аналітична функція спрямована на накопичення, систематизацію та аналітичну обробку отриманої під час контролю й оцінювання інформації про рівень навчальних досягнень учнів. Інформаційно-аналітична діяльність є основним інструментом управління, зазначає Т. І. Шамова, оскільки спрямована на вироблення механізмів регуляції з переходу системи в новий якісний стан [4]. В умовах компетентнісно орієнтованої освіти вчителю важливо в аналізі виявити систему підготовки учнів до уроків, рівень володіння ними предметними і ключовими компетентностями та визначити, як саме певний навчальний матеріал можна використати для розвитку в учнів як предметних, так і базових компетенцій. Для цього складається їх орієнтований перелік, який разом із структурними компонентами компетенції відображається в планах уроків [7: 102]. Крім того, важливим є обґрунтування доцільності і ефективності використовуваних прийомів, виявлення позитивних і негативних факторів для визначення тенденції в розвитку процесу навчання й відповідних якостей особистості (пізнавальні, творчі, організаторські, комунікативні та рефлексивні, що стануть основою для формування базових компетентностей особистості). Структуру функції можна визначити наступним чином:

- збір інформації про стан, аналіз якості інформації;
- планування збору інформації, планування аналізу;
- організація збору інформації, організація аналітичної діяльності;
- контроль за збором інформації, контроль за ходом і підсумками аналізу;
- корекція в зборі й плануванні інформації, у контролі інформаційно-аналітичної діяльності.

Мотиваційно-цільова функція спрямована на формування цілей учасників педагогічного процесу, на основі мотиву їх діяльності. С. В. Яковлев відзначає, що завдяки цій функції уточнюються цілі й завдання управління для кожного суб'єкта навчального процесу, створюються умови для їх творчого розв'язання, матеріального та морального заохочення [1]. У процесі реалізації управління навчально-пізнавальною діяльністю вчитель має пам'ятати, що дидактичною домінантою, згідно з поставленими завданнями, є визнання найважливішим в розвитку особистості учня необхідності створення сприятливих умов для його становлення, успішного входження в життя сучасного суспільства [7: 103]. Тому, відповідно до компетентнісного спрямування навчання, важливо:

- закладати систему знань, яка формується протягом життя;
- розвивати потреби й інтереси учнів, створювати позитивну мотивацію для подальшого навчання;
- сприяти виробленню учнями умінь і навичок, необхідних під час самостійного навчання.

Цілком очевидно, що головною метою навчальної діяльності у педагогічній системі компетентнісно орієнтованої загальної освіти є формування життєвої компетентності у широкому розумінні цього поняття, що означає підготовку учнів до життя, розвиток їх інтелектуальних і творчих здібностей, опанування знань, актуалізацію вмінь, які затребувані життям (уміння спілкуватись, контактувати з іншими людьми, у тому числі задля розв'язання конкретних проблем, уміння опрацьовувати інформацію, гнучко реагувати на зміни в житті).

Відмінною рисою мотиваційно-цільової функції є узгодження індивідуальних, групових і колективних цілей, дотримання учасниками педагогічного процесу намічених планів, регламентування навчальної діяльності.

Планово-прогностична функція є початком управлінського циклу. Вона базується на даних глибокого аналізу вихідного стану об'єкта управління та розробки плану дій з досягнення визначених цілей. Оскільки, основна засада компетентнісно спрямованої освіти полягає в реалізації принципу "навчатись діючи" [7: 76], то важливо щоб в ході навчальної діяльності учнів мали місце:

- а) використання конкретних ситуацій життєдіяльності школи як тренажера для відпрацювання ключових компетентностей, формування життєвої стратегії саморозвитку;
- б) організація навчально-пізнавальної діяльності учнів на основі діяльнісного підходу та ігрової педагогіки, використання новітніх технологій (зокрема й самостійно розроблених);
- в) практичний та ігровий вишкіл старшокласників, що дає змогу відпрацьовувати прийняття рішень у спеціально змодельованих соціально-економічних ситуаціях.

Користуючись схемою структури освітньої компетенції, С. Е. Трубачева пропонує в план уроку внести такі компоненти:

- назву навчальної теми;
- назву компетенції або її елемента;
- мінімальний досвід діяльності або попередній етап сформованості компетентності;
- соціальну, особистісну мотивацію необхідності подальшого формування компетентностей;
- знання, вміння, навички, необхідні для подальшого формування компетентності;
- способи діяльності на певному етапі формування компетентності;
- рефлексію ефективності отриманого результату [7: 102].

Організаційно-виконавська функція спрямована на організацію необхідних умов досягнення цілей, подолання суперечностей між потребами процесу досягнення цілей та умовами, в яких він відбувається. Експерти наголошують на необхідності забезпечити реальну активність дитини в навчальному процесі, що вимагає розширення можливостей вибору учнів і формування здатності до свідомого вибору (йдеться про вибір елементів змісту, профілю навчання, способу засвоєння, типу навчального закладу, способу подолання труднощів у навчанні). Організація навчальної діяльності має здійснюватися не лише на рівні відтворення знань, умінь і навичок, а й на творчому рівні, що сприятиме формуванню компетентності учнів [8: 104]. В. С. Пікельна вважає, що організація – це певна розробка форм, методів і засобів діяльності, коли передбачається відповідь на запитання "як навчати?" [9]. У реаліях компетентнісного підходу запитання може бути переформульоване: "як навчати, щоб формувати компетентність учнів?".

Контрольно-діагностична функція спрямована на розробку та проведення заходів з вимірювання й оцінювання навчальних досягнень учнів, забезпечує функціонування зворотного зв'язку в системі "вчитель – учень". У нових умовах зросла роль діагностики, самоаналізу, самоконтролю, самооцінки. Важливим стає не наявність в індивіда внутрішньої організації знань, особистих якостей та здібностей, а здатність застосовувати компетентності в житті та навчанні. О. І. Локшина зазначає, що ключові компетентності є змінною величиною, і проблемою в цьому контексті є вимірювання не стільки оволодіння або не оволодіння ключовими компетентностями, а визначення рівня такого оволодіння – починаючи від базового до високого [7: 25]. Експерти зазначають, що знання потрібні у будь-якій діяльності і для будь-якого рівня компетентності, але компетентність неможливо наперед продіагностувати. Її можна діагностувати тільки в процесі діяльності. Якщо у традиційно-орієнтованій системі освіти діагностика навчальної успішності може бути створена за допомогою тестової процедури, тобто екзамену, то діагностика компетентності може проводитися тільки у процесі діяльності. Структуру функції можна визначити наступним чином:

- визначення попереднього, можливого діагнозу;
- встановлення уточненого діагнозу з використанням комплексу діагностичних методів;
- одержання остаточного діагнозу в процесі узагальнення даних порівняно з нормативними даними.

Регулятивно-корекційна функція спрямована на поточне регулювання компонентів освітнього процесу й корекцію результатів. Учитель аналізуючи і виявляючи причини труднощів, продумує оперативні заходи педагогічної допомоги та підтримки для регулювання ситуацій, які склалися в процесі навчання, викликають відхилення від очікуваних і прогнозованих результатів. Ефективність організаційного регулювання вимірюється, насамперед, тим, наскільки раціонально вдалося здійснити корекцію навчальної діяльності учнів [10: 104]. Однак ефективність функції коригування залежить від рівня реалізації контрольно-діагностичної та інформаційно-аналітичної функцій, тобто від повноти та об'єктивності зібраної інформації, ґрунтовності її аналізу, чіткості сформованих критеріїв і показників якості навчального процесу. Таким чином, сутність педагогічного управління полягає в оперативному корегуванні способів і методів навчання, які забезпечують учневі успіх в опануванні навчального матеріалу.

Взаємозв'язок функцій управління підкреслюють багато вчених, зокрема, В. С. Пікельна, Т. І. Шамова, Л. Д. Столяренко [4; 10].

Ми погоджуємося з тим, що результативність управління залежить від взаємодії функцій в системі управлінського циклу. Думаємо, що схема їх взаємозв'язку запропонована Т. І. Шамовою може бути застосована до управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів у системі компетентнісної освіти, проте пропонуємо внести в неї деякі зміни [4: 35].

Зважаючи на те, що специфіка компетентнісної освіти полягає не у засвоєнні вже "готових знань, а спостереженні за умовами появи цих знань" [11: 11], відповідно і змінюються пріоритети в функціях управління навчально-пізнавальною діяльністю школярів. Тому інформаційно-аналітичну функцію будемо розглядати як об'єднавчу, оскільки результати її реалізації забезпечують ефективність реалізації інших функцій управління (Рис. 1).

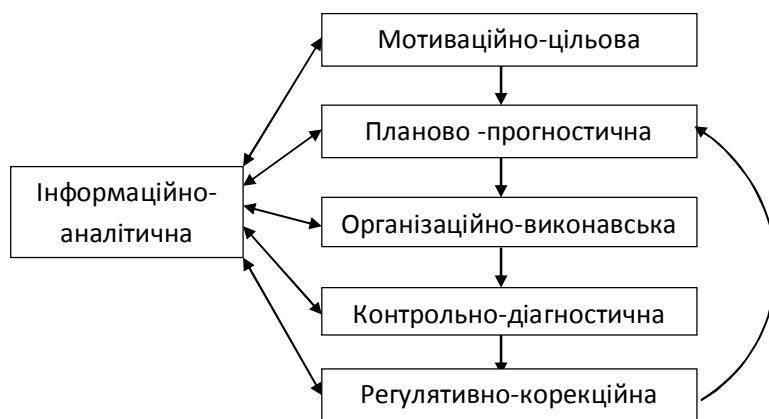


Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язку функцій управління.

**Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок в даному напрямку.** Вважаємо, що врахування змісту функцій управління навчанням дозволить більш чітко й організовано спланувати педагогічний процес. Оскільки центром тяжіння стає учень, то важливою функцією управління є сприяння йому в ефективному і творчому засвоєнні інформації та її критичному осмисленні. Роль учителя при цьому полягає не в передачі знань, а в організації відповідного освітнього середовища, навчання в якому забезпечує для учня розвиток особистісного потенціалу з опорою на відповідну технологію навчання. В цьому плані потребує подальшого розвитку наукова розробка методів управління.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ**

1. Яковлев Е. В. Управление качеством образования : [учеб.-практ. пособ.] / Е. В. Яковлев, Н. М. Яковлева. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ, 2000. – 147 с.
2. Конаржевский Ю. А. Проблемы внутришкольного управления / Ю. А. Конаржевский. – Челябинск, 1989. – 154 с.
3. Коджаспирова Г. М. Словарь по педагогике / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М. : Ростов н / Д : МарТ, 2005. – 448 с.
4. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] / Т. И. Шамова. – М. : Издательский центр "Академия", 2002. – 384 с.
5. Кузьмина Н. В. Методы системного педагогического исследования / Н. В. Кузьмина. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1980. – 172 с.
6. Яковлева Н. О. Теоретико-методологические основы педагогического проектирования : [монография] / Н. О. Яковлева. – М. : Информационно-издательский центр АТиСО, 2002. – 239 с.
7. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / [Бібік Н. М., Ващенко Л. С., Локшина О. І. та ін. ; під заг. ред. О. В. Овчарук]. – К. : "К.І.С.", 2004. – 112 с.
8. Моделі компетентного випускника 12-річної школи : сутність, пріоритети, пошуки відповідей на виклики ХХІ століття : матеріали Всеукраїнської науково-пошукової конференції, (Донецьк, 16–17 травня, 2007 р) / Академія пед. наук України, Донецький облІППО. – Донецьк : Донецький облІППО, 2007. – 584 с.
9. Пикельная В. С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект) : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01/ Пикельная Валерия Семеновна. – Кривой Рог, 1993. – 374 с.
10. Крижко В. Теорія і практика менеджменту в освіті / В. Крижко. – Запоріжжя : Просвіта, 2003. – 272 с.
11. Болотов В. А. Компетентностная модель : от идеи к образовательной парадигме / В. А. Болотов, В. В. Сериков // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 7–13.
12. Колесников Л. А. Основы теории системного подхода / Л. А. Колесников. – Киев : Наук. думка, 1988. – 174 с.

#### **REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)**

1. Yakovlev E. V. Upravlenie kachestvom obrazovaniia [Quality Management Education] : [ucheb-prakt. posob.] / E. V. Yakovlev, N. M. Yakovleva. – Cheliabinsk : Izd-vo ChGPU, 2000. – 147 s.
2. Konarzhetskii Yu. A. Problemy vnutrishkol'nogo upravleniia [Problem of Inner School Management] / Yu. A. Konarzhetskii. – Cheliabinsk, 1989. – 154 s.
3. Kodzhaspirova G. M. Slovar' po pedagogike [Glossary on Pedagogy] / G. M. Kodzhaspirova, A. Yu. Kodzhaspirov. – M. : MarT ; Rostov n / D : MarT, 2005. – 448 s.
4. Shamova T. I. Upravlenie obrazovatel'nymi sistemami [Management of Educational Systems] : [ucheb. posobie dlia stud. vyssh. pед. учеб. zavedenii] / T. I. Shamova. – M. : Akademiia, 2002. – 384 s.
5. Kuz'mina N. V. Metody sistemnogo pedagogicheskogo issledovaniia [Methods of the Systematic Pedagogical Research] / N. V. Kuz'mina. – L. : Izd-vo LGU, 1980. – 172 s.
6. Yakovleva N. O. Teoretiko-metodologicheskie osnovy pedagogicheskogo proektirovaniia [Theoretical and Methodological Bases of the Pedagogical Design] : [monografiia] / N. O. Yakovleva. – M. : Informatsionno-izdatel'skii tsentr ATiSO, 2002. – 239 s.
7. Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti : svitovi dosvid ta ukraiinski perspektivy : Biblioteka z osvithoi polityky [The Competence-Based Approach in the Modern Education : the World's Experience and the Ukrainian Perspectives] / [pid zag. red. O. V. Ovcharuk]. – K. : "K.I.S.", 2004. – 112 s.
8. Modeli kompetentnogo vypusknika 12-richnoi shkoly : sutnist', priorytety, poshuky vidpovidei na vyklyky XXI stolittia [Models of the Competent Graduate of the 12-Year School : Nature, Priorities, Finding Answers to the Challenges of the XXI century] : materialy Vseukrains'koi naukovo-poshukovoi konferentsii, (Donetsk, 16–17 travnia, 2007 r.) / Akademiia ped. nauk Ukrainy, Donetskyi oblIPPO. – Donets'k : Donets'kyi oblIPPO, 2007. – 584 s.
9. Pikel'naia V. S. Teoriia i metodika modelirovaniia upravlencheskoi deiatel'nosti (shkolovedcheskii aspekt) [Theory and Methods of Management Modeling (the Schooling Aspect)] : dys. ... doktora ped. nauk : 13.00.01 / Pikel'naia Valeriia Semenovna. – Krivoi Rog, 1993. – 374 s.
10. Kryzhko V. Teoriia i praktyka menedzhmentu v osviti [Theory and Practice of Management in Education] / V. Kryzhko. – Zaporizhzhia : Prosvita, 2003. – 272 s.
11. Bolotov V. A. Kompetentnostnaia model' : ot idei k obrazovatel'noi paradigme [Competence Model : from the Idea to the Educational Programme] / V. A. Bolotov, V. V. Serikov // Pedagogika [Pedagogy]. – 2003. – № 10. – S. 7–13.
12. Kolesnikov L. A. Osnovy teorii sistemnogo podkhoda [Fundamentals of the Theory of the Systematic Approach] / L. A. Kolesnikov. – Kiev : Nauk. dumka, 1988. – 174 s.

Матеріал надійшов до редакції 27.09. 2012 р.

**Грунтей Т. И. Функции управления как инструмент компетентностно направленного образования.**

*В статье проанализированы подходы отечественных и зарубежных ученых к классификации функций управления обучением. Акцентируется внимание на том, что переход к компетентностно ориентированному образованию требует от учителя быстрой адаптации к реальным условиям деятельности, а его функции приобретают широкое содержание. Функции управления учебно-познавательной деятельностью школьников рассмотрены как содержание процесса управления, который направлен на взаимодействие всех субъектов управления, мотивацию и целевую ориентацию их деятельности по достижению запланированного результата, определены их классификация и содержание на основе компетентностного подхода к обучению. Аргументирована структурно-логическая схема взаимосвязи управленческих функций.*

**Gruntsey T. I. Management Functions as a Tool for the Competence-Based Education.**

*The article analyzes the approaches of national and foreign scientists to the classification of functions of management training. The attention is drawn on the issue that the transition to competencies based education requires that a teacher should instantly adapt to the real operating conditions and his functions obtain broader meaning. The functions of students' teaching and learning activities are considered as the content management process, focused on the interaction of all management subjects, motivation and task orientation of their activities to achieve the intended result, their classification and the content-based competence approach to teaching are determined. The structural logic scheme of the relationship management functions is given.*