

УДК 378:147.091.3:796:378.22(045)

Терентьєва Н. О.

**ПРОЕКТУВАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ, ФІЗИЧНОМУ ВИХОВАННІ І СПОРТІ»
ДЛЯ СТУДЕНТІВ МАГІСТРАТУРИ**

Стаття репрезентує авторські напрацювання щодо проектування логіки викладу та змістової складової навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті, фізичному вихованні і спорті» для студентів магістратури спеціальності Фізична культура і спорт та Середня освіта (Фізична культура). Представлено компетентності та очікувані результати навчання, інформаційна складова лекційного блоку, завдання для самостійної роботи, практичних завдань з окресленням особливостей їх виконання. Автором зазначено, що логіка викладу та опанування студентами інформаційного матеріалу поєднувалась як у змістові блоки так і у лекційно-практичні; матеріали для самостійного опрацювання логічно доповнювали змістові блоки, а завдання практичних занять передбачали і власні роздуми магістрантів щодо проблемних питань.

Ключові слова: *університет, магістратура, фізична культура, спорт, менеджмент, зміни, управління змінами, новації.*

Підготовка фахівців у магістратурі (як за професійною, так і за академічною програмою) в сучасних умовах суспільно-економічного ладу вимагає перегляду навчальних планів з метою їх оновлення відповідно до реальних потреб роботодавців. Працюючи (у своїй переважній більшості) в сфері освіти, фізичного виховання і спорту студенти-магістранти спеціальності Фізична культура і спорт та Середня освіта (Фізична культура) Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка стикаються у власній професійній діяльності з різними ситуаціями, де вони мають усвідомлювати доцільність / недоцільність прийнятих управлінських рішень з боку адміністрації, адекватно реагувати на них та чітко передбачати наслідки власних рішень і дій; деякі студенти посідають первинні керівні посади, і від адекватності та доцільності їх управлінських рішень безпосередньо залежать долі їх підлеглих.

Зауважимо, що дисципліни управлінського блоку для студентів спеціальності Фізична культура і спорт та Середня освіта (Фізична культура) у переважній більшості вищих навчальних закладів (університетів) країни не викладаються. Проектуючи логіку та зміст навчальної дисципліни ми послуговувались науковими напрацюваннями таких менеджерів освіти як вітчизняних: В. Крижка (Антологія аксіологічної парадигми освіти [5], Теорія і практика менеджменту в освіті [6]), С. Ніколаєнка (Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України [7], Управління якістю вищої освіти: Теорія, аналіз і тенденції розвитку [8]), напрацювання колективу авторів – учасників проекту «UDEM» (Освітній менеджмент [9]), так і зарубіжних: І. Адієса (Стилі менеджменту [1]) Управління життєвим циклом корпорації [2], М. Армстронга (Менеджмент: методи і прийоми [3]), Е. Короткова (Управління якістю освіти [4]), групи науковців під керівництвом В. Трайнева (Менеджмент і маркетинг в освіті, науці й виробництві та його інформаційне забезпечення [12]) та ін.

Виходячи з об'єктивної потреби підготовки фахівців спеціальності Фізична культура і спорт та Середня освіта (Фізична культура), які б мали хоча б загальну управлінську підготовку, до навчальних планів відповідних магістратур було уведено навчальну дисципліну «Менеджмент в освіті, фізичному вихованні і спорті» загальним обсягом 2 кредити (60 годин). Вивчення навчальної дисципліни завершується екзаменом, окремі питання до якого мають проблемний характер. Зрозуміло, що дати повну управлінську підготовку не реально в межах окресленого обсягу, тому логіка викладу та опанування студентами інформаційного матеріалу поєднувалась як у змістові блоки так і за формою роботи у лекційно-практичні. Матеріали для самостійного опрацювання логічно доповнювали змістові блоки, а завдання для модульного контролю передбачали і власні роздуми магістрантів щодо окреслених проблемних питань. Така логіка, на нашу думку, сприяє більш повному опануванню навчальної дисципліни, про що свідчили результати екзаменаційного контролю.

Представимо окремі положення навчальної програми дисципліни [11], які дають змогу скласти уявлення про фахові компетентності та очікувані результати навчання.

Метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті, фізичному вихованні і спорті» є формування системи знань, умінь і фахових компетентностей, які дозволять ефективно управляти

змінами в сфері освіти, фізичного виховання і спорту на засадах аксіологічної парадигми з урахуванням основних світових досягнень теорії та практики менеджменту.

Основними завданнями вивчення дисципліни визначаємо такі:

– актуалізація основних знань та практичних умінь з психології, педагогіки, конфліктології, аксіології для створення інтегрованого базису розуміння основ менеджменту, наукових шкіл менеджменту;

– надання інформації щодо суті змін на рівні особистісного сприйняття та організаційної структури, життєвого циклу процесу змін у проекції на людську свідомість, джерел спротиву змінам та стратегій їх подолання, ролі освітнього керівника / лідера;

– обґрунтування комплексу умов для ефективного впровадження управління змінами в освітньому середовищі, виникнення високоякісного менеджменту в освіті;

– мотивація до дієвого застосування набутої інформації, сформованих знань, умінь та компетентностей у практичній професійній діяльності (сфері фізичного виховання і спорту).

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теорії, принципи, методи управління; управління, управління змінами в освітній організації; управління якістю освіти; менеджмент у сфері фізичного виховання і спорту.

Міждисциплінарні зв'язки: дієве розуміння та практичне застосування інформації навчальної дисципліни передбачає інтеграцію таких знань з юридичних (нормативно-правових, націє- та державотворчих), соціономічних, філософських, психологічних, педагогічних, спортивних економічних галузей знань, аксіологічних, акмеологічних аспектів, маркетингових, PR та ІК технологій.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні *знати:* основні теорії та наукові школи менеджмента; принципи і методи управління, управлінські рішення; психологічні основи менеджменту в освіті (класифікація менеджерів, феномен лідерства); стратегії управління змінами в організаціях; загальні проблеми, механізми і методи управління якістю освіти; особливості діяльності управлінців з питань фізичної культури і спорту (цілі, завдання, регіональні особливості, спортивні установи); права, обов'язки та особисті можливості себе як менеджера в освіті, фізичному вихованні і спорті; *вміти:* діагностувати необхідність змін в сфері освіти; впроваджувати інновації; розпізнавати типові бар'єри для впровадження інновації, ядро спротиву, вибудовувати траєкторії / стратегії подолання спротиву; змінювати роль керівника (себе як керівника) в умовах впровадження змін, управління якістю, виникнення якісного менеджменту в професійній діяльності (освіті, фізичному вихованні і спорті); обирати доцільні стратегії управління змінами відповідно до суті змін на рівні особистісного сприйняття та організаційної структури, життєвого циклу процесу змін у проекції на людську свідомість, джерел спротиву змінам; запроваджувати психологічні техніки, маркетингові та PR технології в менеджменті; вибудовувати систему прийняття доцільних ефективних управлінських рішень на засадах аксіологічної парадигми управління освітою.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів: 1. Наукові основи менеджменту. 2. Управління змінами в освітній організації. 3. Управління змінами в різних сферах діяльності (фізичне виховання і спорт). Наведемо інформаційну складову кожного змістового модуля.

Змістовий модуль 1. *Наукові основи менеджменту:* Менеджмент як міждисциплінарна наука. Провідні наукові школи менеджменту: тейлоризм (школа наукового управління), фордизм, адміністративна система Файоля, система Адізеса та ін.; адміністративна школа, школа людських стосунків, школа людського фактору в розвитку менеджменту, школа менеджменту поведінкових наук. Система сучасного менеджменту: загальний менеджмент, спеціальний, виробничий, фінансовий, інноваційний, стратегічний, оперативний. Теорії менеджменту: теорія Девіда МакКлеланда, теорія управління. Принципи управління. Типи структур управління: лінійна, функціональна, цільова, проектна, матрична, адаптивна, дивізійна, «венчурні організації». Основні підходи в управлінні. Методи управління в освітньому менеджменті. Психологія менеджменту в освіті. Менеджери освіти, рефлексивне управління, феномен лідерства. Управлінські рішення як результат ефективності роботи менеджера.

Змістовий модуль 2. *Управління змінами в освітній організації:* Зміна та її суть. Види змін: заплановані, масштабні, локальні. Характеристика змін. Особливості сприйняття змін на рівні особистості. Типи адаптації до змін (за Роджером). Життєвий цикл процесу змін (етапи змін) у проекції на людську свідомість. Життєвий цикл освітньої інновації. Високоякісний менеджмент в освіті. Підходи до проведення змін. Типові бар'єри для впровадження змін. Спротив до змін на організаційному та особистому рівнях. Стратегії долавання спротиву. Стратегії проведення змін (відповідно до часових рамок, глибини змін, мотивів та завдань). Управління якістю освіти. Аксіологічна парадигма управління освітою.

Змістовий модуль 3. *Управління змінами в різних сферах діяльності (фізичне виховання і спорт):* Особливості сучасного ринку праці. Маркетинг і PR в організаціях та різних сферах діяльності. Специфіка професійної діяльності у сфері фізичного виховання та спорту. Діяльність управлінців з питань фізичної культури і спорту: цілі, завдання, регіональні особливості, спортивні установи регіону (на

прикладі Чернігівської області). Психологічні техніки, маркетингові та PR технології в менеджменті професійної діяльності (фізичне виховання і спорт). Роль лідера, менеджера та керівника змінами.

Загальна кількість лекційних годин – 20; практичних (семінарських) – 14; годин на самостійне опрацювання – 26. Завдання для самостійної роботи логічно доповнюють питання і завдання, розглянуті на практичних заняттях, і дозволяють магістрантам працюючи з інформацією, диференціювати її за ступенем важливості та відповідністю отриманому завданню. Завдання для самостійного опрацювання розроблені у декількох варіантах для запобігання щорічному копіюванню виконаних завдань. На жаль, робота студентів з інтернет-ресурсами супроводжується бездумним копіюванням текстів інформативної сумнівної якості та передаванням їх на е-носіях від курсу до курсу. Представимо Варіант 1 завдань для самостійного опрацювання.

Змістовий модуль 1. Добрати інформацію з проблеми: Психологія менеджменту в освіті. Менеджери освіти, рефлексивне управління, феномен лідерства. Управлінські рішення як результат ефективності роботи менеджера. *Змістовий модуль 2.* Добрати інформацію з проблеми: Управління якістю освіти. Аксіологічна парадигма управління освітою. *Змістовий модуль 3.* Добрати інформацію з проблеми: Психологічні техніки, маркетингові та PR технології в менеджменті професійної діяльності (фізичне виховання і спорт).

Усвідомлюючи той факт, що студенти не завжди ознайомлюються з матеріалом, який здають на перевірку в якості виконання завдань самостійної роботи, ми включаємо їх до питань екзаменаційних білетів. Третім питанням екзаменаційних білетів є практичне завдання (їх приклади розглядалися на практичних заняттях). Розглянемо приклади практичних завдань більш детально, оскільки їх виконання засвідчує реальний рівень та обсяг компетентностей, набутих студентами під час опанування навчальної дисципліни. Практичні завдання складено з урахуванням специфіки спеціальності магістрантів, виду спорту, яким вони займаються, та особливостей організації освітнього процесу в університеті в цілому, та на факультеті зокрема.

Так, на практичному занятті з теми «Менеджмент як міждисциплінарна наука: провідні теорії та наукові школи» студентам пропонується з переліку теорій управління (теорія Девіда МакКлеланда, теорія управління. Провідні наукові школи менеджменту: тейлоризм (школа наукового управління), фордизм, адміністративна система Файоля, система Адізеса та ін.; адміністративна школа, школа людських стосунків, школа людського фактору в розвитку менеджменту, школа менеджменту поведінкових наук) обрати найбільш актуальну відповідно до їх спортивної діяльності та обґрунтувати її актуальність та доцільність, спираючись не лише на наукові положення теорії, а й на конкретні спортивні та управлінські досягнення. Така постановка завдання сприяє налагоджуванню логічного зв'язку «управління – фізичне виховання – освіта – спорт», що, за нашими спостереженнями, не є сформованим у студентів магістратури.

Саме подолання фрагментарності та ізольованості інформації, яка подається, осмислюється і усвідомлюється на рівні конкретних практичних ситуацій і є підґрунтям для формування цілісності сприйняття навчальної дисципліни. Таким чином ми проводимо навчальне заняття із застосування технології Case–Study 1-го рівня.

При опануванні матеріалів практичного заняття з теми «Види змін та особливості їх сприйняття» пропонуємо роботу в малих групах. У групі студентам пропонується визначити зміну (заплановану, масштабну, локальну), яку вони вважають за доцільне впровадити на факультеті Фізичного виховання, обґрунтувати необхідність та своєчасність цієї зміни. Змодельовати представлення та обговорення зміни на рівні деканату (декан та його заступники з навчально-методичної, наукової та соціально-гуманітарної роботи), визначивши конкретні напрями діяльності та завдання щодо запровадження цієї зміни для кожної кафедри та студентського активу. Відповідно до класифікації Е. Роджера осіб за їх адаптацією до змін (інноватор, лідер, рання більшість, пізня більшість, ретрогради) в обговоренні визначити яким чином професорсько-викладацький та студентський колектив факультету сприйматиме цю зміну; визначити конкретні шляхи мотивації викладачів та студентів до підтримки та запровадження напрацьованого деканом та заступниками плану дій. Виконання подібного завдання відповідає технології Case–Study 2-го рівня.

Тема «Життєвий цикл освітньої інновації, типові бар'єри та стратегії подолання спротиву» є логічним продовженням попередньої, тому ми пропонуємо студентам (робота в малих групах) або на основі вже запропонованої зміни (новації) або іншої (визначеної на початку заняття) детально схарактеризувати кожен з етапів процесу змін за Г. Ейшгольцем (усвідомлення, зацікавлення, оцінювання, випробування, впровадження) та Дж. Голлом і С. Луксом (усвідомлення, підготовку, практику, майстерність / інтеграцію, оновлення). При виконанні даного завдання необхідно прописати хто конкретно (декан, його заступник, завідувач кафедри, професори, викладачі, аспіранти, студентське самоврядування тощо) на кожному з етапів виконує які дії із запровадження на факультеті відповідної зміни та які утруднення можливі на кожному з етапів відповідно до особистої адаптації до змін тих працівників, які є відповідальними на кожен етап / дію тощо.

Зауважимо, що ці утруднення викликані типовими бар'єрами для впровадження змін (на організаційному та особистому рівні). Студентам пропонується, ознайомившись з доповідями інших груп, визначити основні джерела спротиву, що й спричиняють утруднення під час запровадження конкретної зміни на факультеті. Відповідно до джерел визначених джерел спротиву необхідно випрацювати конкретну стратегію його подолання за Р. Чинном й К. Бенном (емпірично-раціональну, нормативно-перевиховну, владно-примусову) та М. Рубіном (саги, пошуки, авантюри, ставки), окреслити конкретні дії носіїв стратегії (білі капелюхи, макіавелівці, наймані вбивці, партизанська війна). Ці завдання також відповідає 2-му рівню технології Case–Study.

Навчальне заняття з теми «Маркетингові та PR технології в менеджменті професійної діяльності (фізичне виховання і спорт)» передбачає розробку та презентацію на різних рівнях та для різної цільової аудиторії специфіки професійної діяльності, навчання на факультеті, перспективних можливостей випускників тощо, і по суті спрямована на розуміння важливості та складності профорієнтаційної діяльності, залучення абітурієнтів, популяризації фізичного виховання та спорту, знання ринку праці на рівні міста, району, області, регіону. Залучення магістрантів до популяризації факультету, університету, спортивної діяльності сприяє усвідомленню значущості як освітньої діяльності так і діяльності у галузі фізичного виховання для нового покоління українців.

Зрозуміло, що ми представили не повний перелік навчальних завдань, та ми прагнули засвідчити логічний зв'язок «університет – освіта – фізичне виховання – спорт – професійна діяльність».

Наголосимо, що паралельно з опануванням навчальної дисципліни «Менеджмент в освіті, фізичному вихованні та спорті» магістранти опановують і «Конфліктологію», окремий модуль якої «Управління конфліктами» [10] допомагає оптимальному розв'язанню завдань щодо визначення та окреслення типових бар'єрів та стратегій подолання спротиву, що, в свою чергу сприяє вибудові системи міжпредметних та міждисциплінарних зв'язків.

Опанування навчальної дисципліни передбачає виконання індивідуального завдання у формі публічної презентації та захисту творчого проекту. Магістранту необхідно описати зміни та скласти програму їх запровадження для підготовки фахівців з фізичного виховання (відповідно до обраного виду спорту) на факультеті університету (з урахуванням таких аспектів як управління діяльністю, зв'язки з громадськістю, організаційна культура, управління персоналом тощо). Це завдання є логічним підсумком навчальної діяльності на лекційних та практичних (семінарських) заняттях.

Виконуючи відповідні завдання студенти занурюються в специфіку організації освітнього процесу на факультеті в контексті загально університетських змін, усвідомлювати причини та наслідки управлінських рішень, вчаться адекватно реагувати на управлінські рішення, вибудовувати власну траєкторію адаптивної поведінки. Така організація навчальних занять сприяє розвитку як фахових компетентностей, так і формуванню управлінських. Матеріали та ідеї, представлені студентами на практичних заняттях, є анонімним авторським надбанням і без згоди магістрантів на широкий загал не виносяться. Та зазначимо, що окремі ідею та пропозиції варто було б запровадити на факультеті. Пропозиції щодо змін можна представляти через органи студентського самоврядування (тим паче, що студенти цих груп входять до його складу).

Як підсумок, наголосимо, що саме практико-орієнтувальний підхід до проведення навчальних занять для працюючої за фахом цільової аудиторії сприяє усвідомленню не лише необхідності конкретних професійних дій, а й сприяє розумінню ситуації, яка складається у відповідних установах, в цілому. Сподіваємося, що така або подібна навчальна дисципліна знайде своє місце у навчальних планах не лише управлінських спеціальностей, а й магістеруіму університетів країни. Перспективами подальших досліджень в окресленому напрямку вважаємо більш детальне ознайомлення з управлінською складовою навчальних планів різних спеціальностей магістеруіму країни та зарубіжжя задля здійснення порівняння та виокремлення продуктивних ідей.

Використані джерела

1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. : ил.
3. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг ; пер. с 3-го англ. изд. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с. – (Европейский менеджмент)
4. Коротков Э.М. Управление качеством образования : учебное пособие для вузов / Э.М. Коротков. – М. : Академический Проект: Мир, 2006. – 320 с.
5. Крижко В. Антологія аксіологічної парадигми освіти : навч. посібник / В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 440 с.
6. Крижко В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посібник / В. Крижко. – Вид. 2-ге доопрацьоване. – Запоріжжя: Просвіта. – 2003. – 272 с.

7. Николаєнко С.М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : монографія / С.М. Николаєнко. – К. : Київ. нац. торг.-еко. ун-т, 2008. – 419 с. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.
8. Николаєнко С.М. Управління якістю вищої освіти: Теорія, аналіз і тенденції розвитку : монографія / С.М. Николаєнко. – К. : Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2007. – 519 с.
9. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
10. Психологія управління та конфліктологія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/psihol/1rozdz/zmist.htm>
11. Терентьєва Н.О. Менеджмент в освіті, фізичному вихованні і спорті : роб. навч. прог. для студ. ОР Магістр / Н.О. Терентьєва. – Чернігів : Черн. нац. пед. ун-т ім. Т.Г. Шевченка, 2016. – 11 с. – (Препринт / Черн. нац. пед. ун-т ім. Т.Г. Шевченка: 16)
12. Трайнев В.А. Менеджмент и маркетинг в образовании, науке и производстве и его информационное обеспечение / Трайнев В.А., Дмитриев С.А., Пинчук И.И. ; под общей ред. проф. В. А. Трайнева. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К*», 2008. – 268 с.

Terentieva N.

DESIGN OF DISCIPLINE «MANAGEMENT IN EDUCATION, PHYSICAL EDUCATION AND SPORT» FOR MASTERS

The article represents the author's developments for design and presentation logic and semantic components of discipline «Management education, physical education and sport» for Masters according to Speciality «Physical Culture and Sports» and «Secondary Education (Physical Education)».

It was presented competence and expected learning outcomes, information component of the lecture block, tasks for independent work, practical tasks outlining the characteristics of their performance. The author states that the logic and presentation by students of information material combined both in content and in blocks of lectures and practical; materials for independent working of logical blocks supplemented contents; and practical training provided the masters' objectives meditation according to their own problems.

It outlined the practical problems that based on the specific specialty undergraduates, the sport in which they are engaged, and features of the educational process at the university in general and at the faculty.

Author emphasized the pursuit witness logical «university – education – physical education – sports – professional activity». It is to overcome fragmentation and isolation of the information given, interpreted and understood at the level of specific practical situations and is the basis for the formation of the integrity of the perception of the discipline.

Proved that performing tasks by Case-Study technology, students are immersed in the specifics of the educational process at the faculty in the context of general university changes, aware of the causes and consequences of management decisions, learn to respond adequately to the administrative decisions and build their own trajectory of adaptive behaviour. This organization promotes the development of classes as professional competence and managerial formation.

As a result, stressed that it was practice approach to training sessions for workers with a degree target group promotes awareness not only need specific professional activities, but also promotes understanding of the situation, which is the relevant institutions in general.

Key words: *university, master, physical culture, sports, management, change, change management, innovation.*

Стаття надійшла до редакції 07.03.2017 р.