

УДК 37:02:005

## НАВЧАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ОДИН З ДИДАКТИЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ПРИ СТВОРЕННІ РОБОЧОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН З МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

Товстяк М.М.

Полтавський національний педагогічний університет  
імені В.Г. Короленка

У статті розглядається проблема поєднання власне навчальних і загальнопрофесійних якостей майбутнього керівника при вивченні дисциплін з менеджменту освіти, пропонуються шляхи її вирішення в процесі структурування навчального матеріалу при створенні робочої навчальної програми. Важливий результат навчання вбачається у формуванні потужного мотиваційного підґрунтя до навчання та самоосвіти, що забезпечується змістом та способом виконання навчальних завдань, які акумулюють у собі об'єктивний зміст дисципліни.

**Ключові слова:** робоча навчальна програма, майбутній освітній менеджер, дисципліни з менеджменту освіти, навчальний матеріал, структурування навчального матеріалу, навчальна мотивація.

---

**Постановка проблеми.** Розвиток української освіти, піднесення її до міжнародного рівня вимагає залучення до цього процесу нової когорти управлінців, здатних успішно вирішувати завдання, що постають у цій важливій сфері суспільного життя. Як зазначає Л. Кравченко, сучасний менеджер освіти має бути професіоналом високого рівня, освітнім лідером, талановитим організатором педагогічної взаємодії, який володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, функцій, освітніх

стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього й зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки із громадськістю, креативно та оперативно упроваджує інновації у практику діяльності закладу [4]. А отже, набуває значної актуальності пошук шляхів ефективного формування управлінського корпусу, що відповідав би означеним вимогам.

**Аналіз досліджень і публікацій, на які спирається автор.** Проблема вдосконалення управління освітою традиційно розглядається вітчизня-

ними і зарубіжними дослідниками як із позицій вирішення актуальних завдань функціонування окремих закладів і системи освіти в цілому, так і безпосередньо в контексті професійної підготовки фахівця, що відповідає б запитам цієї системи на всіх рівнях її функціонування. Управлінських засад освіти торкалися В. Караковський, А. Макаренко, В. Сухомлинський, С. Шацький, Є. Ямбург. Теорія сучасного вітчизняного освітнього менеджменту базується на працях Г. Єльнікової, І. Зязюна, Л. Карамушки, Н. Коломінського, С. Корюлюк, О. Мармази, В. Маслова, Н. Мойсеюк, В. Пикельної, Є. Хрикова та ін.

Підготовка менеджера освіти в українській вищій школі стала предметом наукового пошуку В. Береки, М. Гриньової, В. Демчук, Г. Єльнікової, Л. Задорожної-Княгницької, О. Коберника, Л. Кравченко, В. Лугового, Л. Мартинець, О. Отич, Т. Сорочан та ін. і передбачає врахування в цьому процесі вимог сучасності, що є на сьогодні постійно змінними, тобто, вимагають від майбутнього керівника готовності до гнучкої управлінської політики, що, разом із тим, не заперечує, а виступає варіативним відображенням її гуманістичної сутності, незамінної для освіти цивілізованого суспільства.

**Виокремлення не вирішених частин проблеми.** Проте аналіз наукових досліджень щодо професійної підготовки майбутніх магістрів управління навчальними закладами свідчить про недостатню розробленість цієї проблеми насамперед як проблеми дидактичної.

Зокрема, важливо таким чином скомпонувати зміст навчальних дисциплін, організувати його вивчення, щоб професійні якості майбутнього керівника знаходили повномірний і гармонійний розвиток, відповідний завданням його подальшої діяльності як діалектичного поєднання загального й індивідуального, особистого і колективного. Тому, поруч із добром відповідного навчального матеріалу, необхідно приділяти увагу проблемі такого його структурування, що дозволило б, у змістовому плані, найбільш чітко акцентувати основні теоретичні моменти навчання, а в діяльнісному – сприяло розвитку управлінських компетенцій майбутнього керівника, формуванню засад його індивідуальної управлінської концепції, дозволяло моделювати в навчальному процесі найбільш значущі складники освітнього менеджменту, а також самоменеджменту як його особистісної основи. Останнє ставить перед викладачем проблему мотивації навчальної діяльності майбутнього менеджера – підґрунтя самомотивації, без якої його професійна діяльність не може бути успішною.

Тож вагомим і мало дослідженим завданням викладача є створення робочої навчальної програми курсів, що лежать в основі підготовки фахівця з освітнього менеджменту, здатної передбачити окреслені вище завдання. На часі – визначення дидактичних засад структурування навчального матеріалу дисциплін з менеджменту освіти як відображення діалектичної єдності двох складників навчального процесу, змістового та діяльнісного, що мають утворювати оптимальний симбіоз, забезпечений змістом розділів робочої навчальної програми.

Створення робочої навчальної програми як методичний процес не знайшло на сьогодні до-

статнього наукового висвітлення, з належною мірою узагальнення та обґрунтування всіх її складників. Саме цим зумовлюється наше прагнення висвітлити один із важливих аспектів створення робочої навчальної програми з дисциплін, що лежать в основі підготовки керівника у галузі освіти, з урахуванням перспектив його подальшого професійного самовдосконалення.

Отже, **метою статті** є з'ясування основних положень, що визначають дидактичні аспекти створення робочих навчальних програм дисциплін з менеджменту освіти, зокрема, пов'язані з формуванням самомотивації студента щодо навчання та професійної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Робоча навчальна програма являє собою документ, що інтерпретує зміст навчальної програми відповідно до навчального плану. Як зазначає О. Синявська, «робоча навчальна програма визначає науковий зміст, методичну побудову навчальної дисципліни, назви і основні питання розділів і тем, розподіл навчального часу за розділами, темами і видами навчальних занять. Вона розробляється окремо за кожною спеціальністю підготовки бакалавра, спеціаліста і магістра. У навчальній програмі сформульовані: основні положення і мета дисципліни; організаційно-методичні вказівки щодо її вивчення; науковий зміст, розподіл навчального часу за розділами, темами і видами навчальних занять; перелік самостійних та індивідуальних завдань; інформаційно-методичне забезпечення» [5, с. 2].

Однією з вагомих проблем, що їх вирішує викладач при створенні робочої програми, є структурування змісту навчального матеріалу, яке забезпечує ефективність його презентації в навчальному процесі.

Шляхи такого структурування розглядаються теорією навчання на всіх рівнях і мають багатовікову історію. Однак сучасні підходи пов'язані зі специфікою нинішнього періоду, який визначається фахівцями як інформаційний – через величезні потоки доступної індивідуальної інформації та постійно зростаючі можливості для її передачі, вимагають нових бачень, що здатні враховувати об'єктивні закономірності навчальної діяльності у відповідності з її конкретними умовами і завданнями, значною мірою спираючись на самоврядні можливості суб'єкта учіння.

Аналізуючи практику підготовки та професійної діяльності менеджера освіти, відзначаємо наявність низки суперечностей, що ускладнюють вирішення проблеми формування його професійної компетентності, проте, як нам бачиться, можуть бути усунені завдяки більш досконалому структуруванню змісту навчальних курсів у процесі їхнього вивчення.

Найвагомішою в контексті вивчення дисциплін з освітнього менеджменту виступає суперечність між вимогами стосовно ефективного освітнього менеджменту в контексті сучасних економічно-культурних змін в українському суспільстві та низькою мобільністю його науково-методичного забезпечення на етапах професійної підготовки й подальшого професійного самовдосконалення керівника. Як наслідок, знижується суб'єктивний потенціал керівника щодо реалізації в його діяльності гнучких управлінських

тактик, необхідних для оптимального вирішення оперативних завдань функціонування і розвитку освітнього закладу.

У сучасних умовах актуалізується суперечність між потребою суб'єктів освітнього менеджменту в досконалому дидактичному супроводі їхнього професійного становлення та недостатньою розробленістю необхідного для цього педагогічного інструментарію, його моральною застарілістю. Вирішення цієї суперечності вимагає врахування в навчальному процесі загальної специфіки суб'єктів учіння як особистостей, що мають бути певною мірою автономними в організації власної діяльності, орієнтуватися на індивідуальні можливості і водночас успішно інтегрувати їх в умови колективної діяльності, у яких нинішні студенти готуються посісти особливе місце. Адже керівник (і особливо керівник освітнього закладу) водночас є і членом трудового колективу, і стоїть на його чолі, що змушує його діяти водночас у двох психологічних площинах, реалізуючи дві комунікативні прибудови: прибудову «зверху» і прибудову «поруч». Але навчальний процес вищої школи у його традиційному вигляді досі більшою мірою зорієнтований на реалізацію суб'єктом учіння прибудови «знизу», що на сьогодні повинна розглядатися як лише частково придатна для формування особистості фахівця, а особливо – управлінської галузі.

Як зазначає А. Черниш, освітній менеджмент має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності. Ця специфіка полягає в особливостях предмета, продукту, знарядь та результатів праці менеджера освіти. Адже предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління. Продуктом його праці є інформація про навчально-виховний процес. Знаряддям праці є слово, мова. Результатом праці менеджера є рівень грамотності, вихованості та розвитку об'єкта менеджменту – учнів [6, с. 12].

Ми маємо розмежовувати потенційні та реальні професійні можливості управлінця. Останні тісно пов'язані з його управлінською культурою. «У такому сенсі під управлінською культурою керівника розуміється сукупність його особистості та професійної культури, а саме: поєднання особистісних якостей, професійних знань та вмінь управлінської діяльності, яка виявляється у стилі керівництва та стилі спілкування, виконання керівником управлінських функцій, а також у ситуативній поведінці та вчинках» [2]. Потенційні можливості обумовлюють зміст об'єктивного складника навчального змісту дисциплін з менеджменту освіти, реальні – зміст його суб'єктивного складника.

Як вважає В. Жигір, «головними принципами формування змісту підготовки менеджерів освіти є: відповідність вимогам розвитку суспільства; врахування потреб і запитів особистості майбутнього менеджера освіти; інтелектуалізація змісту професійної підготовки; системність, систематичність, узагальненість, оперативність й гнучкість змісту освіти; прагматизація та інтеграція змісту професійної підготовки; фундаменталізація, гуманітаризація та варіативність змісту освіти; його структурна єдність на різних рівнях формування; цілісність та контекстність змісту професійної підготовки майбутнього менеджера освіти»

[с. 142]. Таким чином, особистісні запити майбутнього менеджера, які В. Жигір бачить відповідними щодо «сучасної концепції освіти, у якій передбачено формування у фахівця сучасного світогляду, духовності, культури, розвитку творчого мислення, актуалізація саморозвитку та самовдосконалення, тобто забезпечення логічно-послідовного, гармонійного розвитку особистості» [с. 139-140] високо поцінуються, ставлячись на друге місце після провідних – суспільних, що імпонує нашим уявленням щодо продуктивної підготовки менеджера освіти у вищій школі.

Підтримуючи важливість наведених принципів формування змісту підготовки менеджерів освіти і враховуючи значущість особистісного складника для ефективної підготовки менеджера, ми вважаємо, що при створенні робочої навчальної програми одним із найважливіших принципів структурування навчального матеріалу слід визнати забезпечення в дидактичному процесі самомотивації тих, хто навчається.

Для діяльності освітнього менеджера характерні обставини, у яких він виступає суб'єктом самоаналізу і самовдосконалення – професійно значущих процесів, які необхідні для професійного зростання і перебіг яких детермінується внутрішніми рушіями значно сильніше, ніж зовнішніми. І для їхньої актуалізації самомотивація є надзвичайно важливою.

Як стверджує американський дослідник у галузі управління освітою Марк Е. Генсон, «засоби мотивації мають відповідати трьом організаційним потребам. По-перше, організації повинні приваблювати людей та дорожити ними. По-друге, люди мусять усвідомлювати, що вони мають сумлінно та ефективно виконувати свою роботу. По-третє, люди мусять бути налаштовані на творчий підхід до роботи і до нових виробничих відносин, що дасть змогу розв'язувати проблеми дуже ефективно та дієво» [1, с. 219].

Спираючись на цю думку та екстраполюючи її сутність у ситуацію дидактичного оснащення дисциплін з менеджменту освіти, ми вважаємо за належне враховувати у процесі структурування навчального матеріалу наступні напрямки діяльності майбутнього менеджера:

1. Актуалізація особистісного складника. Кожен студент бакалаврату чи магістратури має в своєму арсеналі досить значний безпосередній досвід перебування в освітньому середовищі та опосередковану спеціальною літературою обізнаність із середовищем інших освітніх закладів (колонія імені М. Горького у творах А. Макаренка, школа в Павлиші В. Сухомлинського та над Россю А. Захаренка тощо). Вважаємо важливим передбачити в змісті навчання проведення міні-досліджень аналітичного чи порівняльного характеру, що мали б на меті оприлюднення інформації про близько знайомі студентам навчальні заклади з яскраво вираженим позитивним спрямуванням. Ціннісне ставлення до діяльності педагогічного колективу, його повсякденної роботи і творчого пошуку, неприпустимість зневаги до суб'єктів педагогічного процесу, що акцентуються в змісті навчальних завдань, дозволяють вплинути на особистісну позицію майбутнього менеджера, що визначається нами в оптимальному варіанті як конструктивна, тобто зорієнто-

вана не лише на власний успіх, а на сумісний позитивний результат.

2. Змістова і процесуальна підтримка продуктивної потреби. Як зауважує М. Е. Генсон, мотивація згасає в двох випадках: коли потреба вже реалізована, або ж коли зникає впевненість у можливості її реалізації [1, с. 219]. Безумовно, студенти мають розуміти, що їхнє професійне життя не може бути надто простим і комфортним, і викладач не повинен ігнорувати цю обставину, водночас не перебільшуючи потенційної складності проблем, що виникають, за умови науково обґрунтованого підходу до їхнього вирішення. Так, зміст навчальної роботи повинен передбачати поетапність вирішення професійного завдання, зокрема – при плануванні самостійної роботи. Для цього бачимо два основні шляхи: акцентування різнорівневості пропонованих завдань (що згодом знаходить роз'яснення в методичних рекомендаціях) та вичленування етапів роботи над ними з урахуванням супутніх проблем та перспективних завдань, що впливають із їхнього змісту. Студент повинен бачити проблему, потреба вирішення якої перед ним стоїть, у кількох ракурсах: стратегічному, тактичному і оперативному, і правильно давати оцінку рівню їхньої складності, що визначає тип дій, спрямований на їхнє вирішення: репродуктивні, частково-пошукові чи творчі. В такому випадку він готується до досить різнопланового бачення ситуації, що сприяє виявленню на її загальному тлі

таких напрямів актуальних дій, які дадуть змогу вирішити частину завдання в межах досяжних можливостей. З іншого боку, орієнтуючи студента на неперервність розвитку педагогічної ситуації, ми націлюємо його на перспективу подальших дій, потреба в яких постійно актуалізується в роботі освітнього менеджера.

3. Специфіка діяльності менеджера полягає в тому, що кінцевий результат його діяльності пов'язаний із спільними діями кількох осіб чи груп. Тож оцінювання навчальних досягнень студента повинне передбачати не лише констатування міри індивідуального успіху, а й мати змогу врахувати його здатність до співробітництва, що повинне закладатися в змісті самостійної роботи та частини завдань до практичних і семінарських занять.

**Висновки.** Отже, робоча навчальна програма дисципліни з менеджменту освіти повинна вибудовуватися таким чином, щоб результат навчання мав істотний суб'єктивний сенс, який полягає, насамперед, у формуванні потужного мотиваційного підґрунтя до навчання та самоосвіти і забезпечується змістом та способом виконання навчальних завдань, що акумулюють у собі об'єктивний зміст дисципліни. У ході подальшого дослідження ми розглядаємо цю думку в контексті навчального співуправління – способу організації навчальної діяльності, що, на наш погляд, найбільш органічно відбиває завдання вивчення дисциплін з менеджменту освіти.

## Список літератури:

1. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка / Марк Е. Генсон. – Львів: Літопис, 2002. – 384 с.
2. Сльникова Г. Підвищення рівня культури цільового управління керівників професійно-технічних навчальних закладів / Г. Сльникова, В. Медведь. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела [http://lib.iitta.gov.ua/4062/1/3%D0%93%D0%92%D0%84\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2\\_%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F\\_%D0%9A%D0%A6%D0%A3\\_%D0%BA%D0%B5%D1%80\\_%D0%9F%D0%A2%D0%9D%D0%97.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/4062/1/3%D0%93%D0%92%D0%84_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2_%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F_%D0%9A%D0%A6%D0%A3_%D0%BA%D0%B5%D1%80_%D0%9F%D0%A2%D0%9D%D0%97.pdf)
3. Жигір В. Теоретичні основи підготовки менеджера освіти у ВНЗ / В. Жигір // Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до джерела: <http://bdpu.org/sites/bdpu.org/files/konferencii/ped-nau/n1/ukr/20.pdf> – С. 135-143.
4. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія / Л. М. Кравченко. – Полтава: Техсервіс, 2006. – 422 с.
5. Синявська О. О. Методичні вказівки до складання робочих навчальних програм спеціальних та загальних курсів на історичному факультеті / О. О. Синявська. – Одеса: Одеський національний університет, 2011. – 40 с.
6. Черниш А. П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник / А. П. Черниш. – К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б. Д. Грінченка, 2008. – 50 с.

**Товстяк М.М.**

Полтавський національний педагогічний університет  
імені В.Г. Короленко

## УЧЕБНАЯ МОТИВАЦИЯ КАК ОДИН ИЗ ДИДАКТИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ ПРИ СОЗДАНИИ РАБОЧЕЙ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН ПО МЕНЕДЖМЕНТУ ОБРАЗОВАНИЯ

### Аннотация

В статье рассматривается проблема гармонического формирования собственно учебных и общепрофессиональных качеств будущего руководителя при изучении дисциплин по менеджменту образования, предлагаются пути ее решения в процессе структурирования учебного материала при создании рабочей учебной программы. Важный результат обучения видится в формировании мощного мотивационного импульса к обучению и самообразованию, который обеспечивается содержанием и способом выполнения учебных задач, аккумулирующих в себе объективное содержание дисциплины.

**Ключевые слова:** рабочая учебная программа, будущий образовательный менеджер дисциплины менеджмента образования, учебный материал, структурирование учебного материала, учебная мотивация.

**Tovstiak M.M.**

Poltava National Pedagogical University named after V. Korolenko

## **EDUCATIONAL MOTIVATION AS ONE OF THE DIDACTIC ORIENTATORS IN THE DEVELOPMENT OF THE WORKING EDUCATIONAL PROGRAM OF DISCIPLINES ON EDUCATIONAL MANAGEMENT**

### **Summary**

The article deals with the problem of combining the actual educational and general-quality qualities of the future head in the study of disciplines in the management of education, ways to solve it in the process of structuring the educational material when creating a curriculum are proposed. An important result of learning is seen in the formation of a powerful motivational foundation for learning and self-education, which is provided by the content and method of performing educational tasks that accumulate objective content of discipline.

**Keywords:** curriculum, future educational manager, disciplines on management of education, educational material, structuring of educational material, educational motivation.