

УДК 378.147:008

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ВИКЛАДАЧА ВНЗ У ПРОЦЕСІ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Микола Володимирович Іващенко,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
кафедра педагогіки та менеджменту освіти,  
Глухівський національний педагогічний університет  
імені Олександра Довженка,  
м. Глухів, Україна

**Сергій Васильович Осадчий,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
кафедра комп'ютерних наук,  
Сумський державний університет,  
м. Суми, Україна

### **Анотація**

*В статті розглядається феномен управління з позицій історичного процесу організації та координації соціального досвіду. Обумовлюється подібність процесів управління та навчання, відповідно до чого виділяються їх наступні функціональні блоки: мотив, ціль, планування, переробка інформації, концептуальна модель, прийняття рішення, дії, перевірка результатів і корекція дії. Розглядається сутність управління як умова та специфічний вид діяльності, що виникає як потреба й необхідна умова успішної діяльності, цілеспрямований вплив для досягнення узгодженості у процесі спільної діяльності. Доводиться положення, що здійснення управлінської діяльності в умовах навчально-виховного процесу вимагає сформованості у педагога управлінської культури. Подано різні погляди на структуру управлінської культури. Наведено управлінські компетенції, які складають зміст управлінської компетентності, що характеризує компетентного викладача в галузі управління навчальною діяльністю студентів.*

**Методи:** аналіз, порівняння, узагальнення і систематизація науково-теоретичних положень; синтез, прогнозування; педагогічне спостереження, статистичні методи.

**Ключові слова:** педагогічна діяльність; професійна компетентність; спільна діяльність; управління; управлінська культура; теорія управління; управлінські компетенції.

**Постановка проблеми в контексті сучасної педагогічної науки та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** Нормативно-правові документи в галузі освіти останнім часом все більш орієнтовані на радикальні перетворення і реформування всіх сфер освітньої діяльності. Як наслідок, кваліфікаційні вимоги до педагогічних та науково-педагогічних працівників вищої школи підлягають кардинальним змінам. Інтенсифікація змін вимагає доповнення традиційних професійних якостей педагога здатністю критично мислити, адаптуватися до нестабільних умов навчально-виховного процесу, реалізовувати процеси самоуправління та управління діяльністю підлеглих колег, студентів. Тобто професійна компетентність та професійна культура неминуче має доповнюватися управлінською культурою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи розвитку професійно-педагогічної культури педагогів вищих навчальних закладів досліджували В. Андрущенко, Є. Бондарська, В. Гринькова, І. Зятю, Л. Нечипоренко, Н. Кузьміна та інші науковці. Актуальність формування управлінської культури спеціаліста привертала увагу таких сучасних дослідників, як Л. Васильченко, Б. Гаєвського, А. Губи, Ю. Пальохи, В. Крижко, Є. Павленко, О. Мармизи, І. Зяюча, Г. Тимочко, Ф. Хміль та інших.

Незважаючи на значну кількість праць щодо окресленої проблеми, дискусії навколо питання значущості процесу формування і розвитку управлінської культури викладача вищої школи тривають.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – співставлення та обумовлення взаємозв'язку понять управлінська культура та педагогічна діяльність викладача ВНЗ, розкриття їх змісту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існування феномену управління простежується на всіх етапах історичного становлення суспільства як своєрідна форма організації та координації соціального досвіду. Зважаючи на те, що сучасний розвиток людства відбувається в напрямі підсилення ролі культури у різних сферах життєдіяльності, зростання ролі культурного фактору в управлінні є однією з найважливіших вимог суспільства. Вважається, що культура управління є своєрідним індикатором цивілізованості відносин у суспільстві [1].

Управлінська культура у психолого-педагогічній літературі та літературі з менеджменту розглядається як: знання теорії та процесів управління, їх закономірностей, властивостей, функціонального змісту, видів, форм і методів управлінської діяльності; спосіб творчої самореалізації особистості в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на освоєння, передачу та створення цінностей і техноло-

гій в управлінні педагогічною системою; знання та володіння теорією управління як важливої соціальної функції – свідомого і владного, із застосуванням новітніх досягнень культури організації, впливу як на окремих людей, так і на всю людську спільноту, що проводиться заради досягнення чітко визначеної конкретної мети [2].

Зважаючи на те, що теорія управління в менеджменті є достатньо розробленою і науково обґрунтованою, вважаємо за доцільне використання основних положень цієї теорії у відносно молодому напрямі науки педагогічного менеджменту. З цією метою варто виконати співставлення змісту процесів управління та навчання.

Видатний психолог Б. Ломов, розвиваючи системний підхід щодо розуміння сутності особистості, зазначав, що у таких видах людської діяльності, як управління і навчання виділяються наступні функціональні блоки: мотив, ціль, планування, переробка інформації, концептуальна модель, прийняття рішення, дії, перевірка результатів і корекція дій.

Значимо, що не викликає сумніву подібність функцій управління та навчання: досягти продуктивності людських ресурсів в управлінні та розкриття потенціалу тих, хто навчається, у навчально-виховному процесі.

Проведемо паралелі між основними теоріями управління персоналом (теорія X, теорія Y, теорія Z) та основними парадигмами в освіті (авторитарною та гуманістичною).

Згідно з положенням теорії X Дугласа Мак Грегора, всі люди є ледачими; їх необхідно примушувати до праці економічно, адміністративно, психологічно (тобто застосовувати політику «батога і пряника»); більша частина працівників не здатна брати на себе відповідальність, є неініціативною і потребує постійного контролю. Вони практично співпадають з авторитарною парадигмою в педагогіці.

Відповідно до теорії Y Дугласа Мак Грегора, праця для людини є природною та бажаною. Люди прагнуть брати на себе відповідальність і зацікавлені в результатах. Працівники є ініціативними, винахідливими, здатними до творчості. Прагнення людини до праці безпосередньо залежить від винагороди.

Теорія Z Вільяма Оучі ґрунтується на особливостях японських менеджерів стосовно питань турботи про персонал, форм прийняття управлінських рішень, організації зайнятості, просування, відповідальності працівників. Розв'язуючи проблеми піклування про персонал, японські менеджери орієнтуються на організацію піклування про людину загалом (побут, дозвілля, навчання дітей тощо). Японським підприємцям власти-

ва групова форма прийняття управлінського рішення, тобто щирий обмін інформацією та ідеями між вищим керівництвом і працівниками. Вище керівництво не приймає рішень щодо стратегічного розвитку підприємства доти, доки і керівники середньої ланки, і працівники фірми не усвідомлять сутності проблеми та не нададуть своїх пропозицій.

Останні дві теорії можна співвіднести з гуманістичною освітньою парадигмою [3].

Загалом управління можна розглядати як діяльність, що орієнтована на отримання предметного результату; як вплив однієї системи на іншу, однієї людини на другу чи групу; як взаємодія суб'єктів.

Виходячи із сучасних уявлень про сутність управління, у межах нашого дослідження його варто розуміти як умову та специфічний вид діяльності, що виникає як потреба та необхідна умова успішної діяльності, цілеспрямований вплив для досягнення узгодженості у процесі спільної діяльності.

Управління як цілеспрямований вплив може реалізовуватися як у вигляді примусу (наказ, розпорядження), так і у вигляді рекомендацій. Воно може бути формальним і неформальним, прямим та опосередкованим; жорстким та м'яким, випадковим та запланованим, примусовим та мотиваційним. Успіх управління визначається мистецтвом вибору різновидів впливу [4].

Розгляд навчання з позицій теорії управління ґрунтується, насамперед, на тому, що воно являє собою спільну діяльність як організовану систему активності індивідів, які цілеспрямовано взаємодіють для створення об'єктів матеріальної та духовної культури. Спільна діяльність зазвичай характеризується наявністю єдиної цілі, загальної мотивації; об'єднанням індивідів, що сприймається як єдине ціле; розподілом єдиного процесу на окремі операції та закріпленням цих операцій за окремими учасниками спільної діяльності; узгодженістю дій учасників у просторі та часі; єдиним простором та оригінальністю виконання індивідуальних дій різними людьми; наявністю управління спільною діяльністю як способу узгодження дій учасників.

Отже, процес навчання являє собою спільну діяльність багатьох його учасників. Координація й об'єднання їхніх зусиль вимагають постійної взаємодії між ними. Узгодження спільних дій, організація взаємодії досягаються завдяки спілкуванню, через встановлення вертикальних і горизонтальних каналів формальних та неформальних комунікацій між учасниками педагогічного процесу. Управління навчанням являє собою координацію роботи учасників спільної навчальної діяльності для реалізації поставлених цілей [3].

Сучасні дослідження свідчать, що значна кількість студентів вищих навчальних закладів не виступає активним суб'єктом навчальної діяльності та управління нею. Отже, існує потреба у зовнішньому педагогічному управлінні. Предметом педагогічної діяльності і є управління навчальною діяльністю тих, хто навчається. Від педагогів – вчителів і викладачів – значною мірою залежить, чи буде зовнішнє управління навчальною діяльністю трансформуватися суб'єктами цієї діяльності у самоуправління.

Значимо компоненти процесу навчання: 1) *стимулювально-мотиваційний* – педагог стимулює пізнавальний інтерес тих, хто навчається, що викликає в них потреби і мотиви до навчальної діяльності; 2) *цільовий* – усвідомлення педагогом і прийняття тими, хто навчається, цілей та завдань навчальної діяльності; 3) *змістовий* – зміст найчастіше визначає та регулює вчитель (викладач) з урахуванням цілей навчання, інтересів і схильностей учнів (студентів); 4) *операційно-діяльнісний* – найповніше відображає процесуальний бік процесу навчання (методи, прийоми, засоби); 5) *контрольно-регуляційний* – передбачає поєднання самоконтролю тих, хто навчається, і контролю педагогів; 6) *рефлексивний* – самоаналіз, самооцінка з урахуванням оцінки інших і визначення подальшого рівня своєї навчальної діяльності учнями (студентами) та педагогічної діяльності вчителями (викладачами). Розглядаючи зазначені компоненти, варто враховувати, що у процесі навчання як у процесі взаємодії існує не тільки навчально-педагогічна взаємодія педагогів і тих, хто навчається, а й взаємодія учнів (студентів) між собою.

Отже, навчальний менеджмент необхідно розглядати як процес реалізації основних функцій управління з відповідними комунікаціями, що забезпечує ефективне, результативне та якісно-предметне навчання в певній освітньо-віковій групі конкретного закладу освіти.

Виходячи із зазначеного вище, є очевидним те, що для здійснення управлінської діяльності в умовах навчально-виховного процесу вимагається сформованість у педагога управлінської культури.

Структура управлінської культури може бути представлена на двох рівнях – загальному та функціональному. Загальна структура включає ментальні та соціокультурні компоненти (управлінські знання, управлінське мислення, етичні норми, соціальні зв'язки та відносини, стилі управлінської діяльності, система комунікації). Функціональну структуру складають формалізовані норми та цінності, неформальні цінності, ієрархічні та статусні позиції [5].

З іншого боку, культуру управління можна розглядати як сукупність ідей, цінностей, поглядів, світогляду, що постійно розвиваються; методів і

приймів управлінської діяльності, які пов'язані з пошуком та отриманням нових результатів та норм поведінки [6]. Безсумнівним є факт, що культура управління є частиною особистої, професійної культури, яку варто розглядати у межах трудового колективу як соціальної організації, вона завжди є похідною від сукупності взаємодій у процесі спільної діяльності [1].

Важливим елементом управлінської культури є управлінська свідомість, яка розкриває творчий характер управлінської діяльності, в основі якої закладені наукові знання, погляди, оцінки і норми, що вироблені суспільством, а також елементи повсякденної свідомості, які сформовані на особистих уявленнях, інтересах та життєвому досвіді. Реалізація управлінських рішень, вирішення педагогічних завдань, конкретні управлінські дії вимагають від викладача управлінського мислення як здатності реалізації цілей, потреб, мотивів, цінностей та мотивацію. Усі особистісні та професійні надбання інтеріорізуються у професійно-особистісних ціннісних орієнтаціях, які детермінують характер управлінської компетентності та проявляються у культурі.

Управлінська культура характеризується комплексом умінь та навичок у сфері педагогічного аналізу планування, організації, контролю й регулювання педагогічного процесу, тобто забезпечує реалізацію управлінських функцій викладача. Управлінська культура майбутніх викладачів може бути сформована та розвинена лише через управлінську компетентність і є синтезом базових знань з теорії і методології управління взагалі та знань принципів і правил управління навчальним процесом і самоуправління; передбачає оволодіння високим рівнем методологічної культури під час вирішення проблемних питань, знання оперативних-технологічних функцій управління (оптимізації навчального процесу), знання змісту мотиваційно-цільового управління навчальним процесом [7].

А. Губа у своєму дослідженні пропонує наступну систему спеціальних управлінських компетенцій, які характеризують і складають основу управлінської культури:

- фізична (психофізіологічна) компетенція – необхідні показники здоров'я, вміння регулювати власний фізичний і психологічний стан, стійкість до стресових ситуацій;
- психологічна компетенція – цілеспрямованість, наполегливість, стійка мотивація досягнення цілей, комунікативна компетентність, готовність брати на себе відповідальність, передбачувати конфліктні ситуації та оминати їх, готовність покластися на власну інтуїцію;

- інформаційно-гностична компетенція, що охоплює спеціальні, фахові, світоглядні, психолого-педагогічні і науково-методичні знання;
- особистісно-професійна готовність до професійної діяльності (предметні та методологічні знання); володіння необхідними загальнопрофесійними нормами діяльності (пошук і засвоєння нової інформації);
- інтелектуально-творча компетенція – володіння комплексом інтелектуально-логічних (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення, конкретизація);
- регулятивна компетенція – цілепокладання та планування; стійка активність; саморегуляція поведінки, гнучкість; оцінка результатів діяльності; володіння навичками рефлексії;
- організаційно-комунікативна компетенція – здатність до прийняття рішень, творчий, нестандартний підхід до вирішення педагогічних завдань; вміння налагоджувати партнерські стосунки і встановлювати психологічний контакт з учнями (студентами);
- дієво-творча компетенція – проєктивні, прогностичні, предметно-методичні, організаторські й експертні вміння та навички;
- правова компетенція – знання прав і обов'язків викладача, учнів та їхніх батьків; юридичні основи освітнього процесу; готовність підпорядковуватися імперативним нормам.

Управлінські компетенції задають зміст управлінській компетентності, що інтеріоризується у процесі оволодіння базовими та фундаментальними знаннями з управління та освітнього менеджменту (компетенціями), це усталена якість особистості викладача, міра володіння компетенцією, яка характеризує компетентного викладача в галузі управління навчальною діяльністю студентів (учнів) [8].

### **Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок.**

Отже, використання теорії управління в процесі підготовки майбутніх спеціалістів педагогічної галузі сприятиме розвитку професійної компетентності майбутніх педагогів, що відповідатиме сучасним вимогам суспільства й забезпечуватиме можливість здійснення інноваційної професійно-педагогічної діяльності.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в обґрунтуванні технології формування управлінської культури майбутніх педагогічних працівників педагогічних ВНЗ та можливостей її використання у підвищенні кваліфікації фахівців різних галузей.



### Список використаних джерел

1. Павлова Е. В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты / Е. В. Павлова // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 1059–1061.
2. Касьянова О. Проектна діяльність як засіб розвитку управлінської культури викладача ВНЗ у системі післядипломного навчання / О. Касьянова // Витоки педагогічної майстерності. – 2015. – Вип. 15. – С. 113–116.
3. Артюшина М. В. Психологія діяльності та навчальний менеджмент [Електронний ресурс] / М. В. Артюшина. – Режим доступу: <http://posibniki.com.ua/post-vstup-do-psihologiiio-diyalnosti-ta-navchalnogo-menedzhmentu>
4. Сапожникова Т. И. Теория управления. Конспект лекций [Электронный ресурс] / Т. И. Сапожникова ; Читинский государственный университет. – Режим доступу: <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/soderjanie-ponyatiya-teoriya-upravleniya.html>
6. Социология управления : учеб. пособ. / А. В. Верещагина и др. ; отв. ред. С. И. Самыгин. – Ростов на Дону : Феникс, 2014. – 318 с.
7. Митин А. Н. Культура управления : учеб. пособ. / А. Н. Митин ; Урал. акад. гос. службы. – Екатеринбург, 2000. – 526 с.
8. Александрова Н. Взаємозв'язок управлінської компетентності та управлінської культури викладача / Н. Александрова // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – 2012. – № 5 (Ч. 1). – С. 138–144
9. Губа А. В. Теоретично-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти : дис. ... доктор пед. наук : 13.00.04 / А. В. Губа. – Луганськ, 2010. – 512 с.

### References

1. Pavlova E. V. Upravlencheskaya kultura: ponyatie, suschnost, osnovnyie cherty / E. V. Pavlova // Molodoy ucheniy. – 2015. – No 10. – S. 1059–1061.
2. Kas'yanova O. Proektna diyal'nist' yak zasib rozvytku upravlins'koyi kul'tury vykladacha VNZ u systemi pislyadyplomnoho navchannya / O. Kas'yanova // Vytoky pedahohichnoyi maysterosti. – 2015. – Vyp. 15. – S. 113–116.
3. Artyushina M. V. Psihologiya diyalnost' ta navchalniy menedzhment [Elektronniy resurs] / M. V. Artyushina. – Rezhim dostupu: <http://posibniki.com.ua/post-vstup-do-psihologiiio-diyalnosti-ta-navchalnogo-menedzhmentu>
4. Sapozhnikova T. I. Teoriya upravleniya. Konspekt lektsiy [Elektronniy resurs] / T. I. Sapozhnikova ; Chitinskiy gosudarstvenniy universitet. – Rezhim dostupu: <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/soderjanie-ponyatiya-teoriya-upravleniya.html>



5. Sotsiologiya upravleniya : ucheb. posob. / A. V. Vereschagina i dr. ; otv. red. S. I. Samyigin. – Rostov na Donu : Feniks, 2014. – 318 s.
6. *Mitin A. N.* Kultura upravleniya : ucheb. posob. / A. N. Mitin ; Ural. akad. gos. sluzhbyi. – Ekaterinburg : 2000. – 526 s.
7. *Aleksandrova N.* Vzayemozvyazok upravlinskoyi kompetentnosti ta upravlinskoyi kultury vykladacha / N. Aleksandrova // Problemy pidhotovky suchasnoho vchytelya. – 2012. – No 5 (Ch. 1). – S. 138–144.
8. *Huba A. V.* Teoretychno-metodychni zasady formuvannya upravlinskoyi kultury vchytelya – maybutnoho menedzhera osvity : dys. ... doktora ped. nauk : 13.00.04 / A. V. Huba. – Luhansk, 2010. – 512 s.

**Николай Владимирович Ивашенко,**

кандидат педагогических наук, доцент,  
кафедра педагогики и менеджмента образования,  
Глуховский национальный педагогический университет  
имени Александра Довженко,  
E-mail: *kpmo\_gnpnu@ukr.net*

**Сергей Васильевич Осадчий,**

кандидат педагогических наук, доцент,  
кафедра компьютерных наук,  
Сумской государственной университет

**Ивашенко Н.В., Осадчий С. В.**

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗа В ПРОЦЕССЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Аннотация**

*В статье рассматривается феномен управления с позиций исторического процесса организации и координации социального опыта. Обусловливается сходство процессов управления и обучения, в соответствии с чем выделяются их следующие функциональные блоки: мотив, цель, планирование, переработка информации, концептуальная модель, принятие решения, действия, проверка результатов и коррекция действий. Рассматривается сущность управления как условие и специфический вид деятельности, которая возникает как потребность и необходимое условие успешной деятельности, целенаправленное воздействие для достижения согласованности в процессе совместной деятельности. Доказано, что осуществление управленческой деятельности в условиях учебно-воспитательного процесса требует сформированности у педагога управленческой культуры. Представлены различные взгляды на структуру управленческой культуры. Приведены управленческие компетенции, которые определяют содержание управленческой компетентности, которая характеризует*

компетентного преподавателя в области управления учебной деятельностью студентов.

**Ключевые слова:** педагогическая деятельность; профессиональная компетентность; совместная деятельность; управление; управленческая культура; теория управления; управленческие компетенции.

**Mykola Ivashchenko**

PhD in Pedagogy, Associate Professor,  
Department of Pedagogy and Educational Management,  
Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University,  
Hlukhiv, Ukraine  
E-mail: [in22@ukr.net](mailto:in22@ukr.net)

**Sergiy Osadchii**

PhD in Pedagogy, Associate Professor,  
Department of Computer Science,  
Sumy State University,  
Hlukhiv, Ukraine

**Ivashchenko M., Osadchii S.**

## **THE PECULIARITIES OF HIGH EDUCATIONAL INSTITUTION TEACHER'S MANAGEMENT CULTURE IN THE PEDAGOGICAL ACTIVITIES PROCESS**

### **Abstract**

*The article deals with the phenomenon of management from point of the historical process of organizing and coordinating social experience. The similarity of management and studying processes are considered, according to which the following functional blocks are considered: motive, goal, planning, information processing, conceptual model, decision making, actions, results checking and actions correction. The essence of management as a condition and specific kind of activity, which arises as a need and a required condition for successful activity, a purposeful influence for the achievement coherence in the joint activity process are pointed out. It is proved that implementing management activity in the conditions of teaching and educational process requires forming teacher's management culture. Different views on the management culture structure are given. Management competencies that constitute the management competence content, which characterizes a competent teacher in the field of managing students' educational activity are defined.*

**Methods:** analysis of theoretical literature, questionnaire survey in written, contentanalysis.

**Key words:** pedagogical activity, professional competence, joint activity, management, management culture, theory of management, management competencies.