

**Касьян Сергій Петрович,  
старший викладач кафедри  
відкритих освітніх систем та ІКТ  
ДВНЗ «Університет менеджменту  
освіти» НАПН України**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ  
ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ  
СИСТЕМИ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

*Анотація.* Розвиток суспільства і технологій завжди впливає на освітню галузь і починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні навчальними закладами. Особливим видом освітніх закладів є вищі навчальні заклади системи післядипломної освіти, які є основним засобом реалізації концепції «освіта упродовж усього життя». Тому якісний стан педагогічних кадрів значною мірою залежить від ефективності управління діяльністю вищих навчальних закладів системи післядипломної освіти.

**Ключові слова:** система післядипломної педагогічної освіти, вищі навчальні заклади, управління ВНЗ, системний підхід, оброблення інформації, ефективність управління.

**Касьян С. П.**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ СИСТЕМЫ  
ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Аннотация.* Развитие общества и технологий всегда влияет на образовательную отрасль и начинается с определенных изменений в управлении образованием и управлении учебными заведениями. Особым видом образовательных учреждений являются высшие учебные заведения системы последипломного образования, которые являются основным средством реализации концепции «образование на протяжении всей жизни». Поэтому

*качественное состояние педагогических кадров во многом зависит от эффективности управления деятельностью высших учебных заведений системы последипломного образования.*

**Ключевые слова:** *система последипломного педагогического образования, высшие учебные заведения, управления ВУЗом, системный подход, обработка информации, эффективность управления.*

**S. Kasian**

## **THEORETICAL ASPECTS OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION OF POSTGRADUATE EDUCATION**

**Abstract.** *The development of society and technology has always affected the educational sector and begins with certain changes in educational administration and management educational institutions. A special kind of educational institutions are higher education institutions of the system of postgraduate education, which are the primary means of implementing the concept of "education throughout life". Therefore, the qualitative state pedagogical personnel depends largely on the effective management of the activities of higher educational establishments of the system of postgraduate education.*

**Keywords:** *system of postgraduate education, higher education, university management, system approach, information processing, management efficiency.*

**Постановка проблеми.** Управління», як поняття використовується у різних аспектах, зміст цього поняття визначається специфікою об'єкта, що досліджується. Так, правомірно говорити про управління технічними пристроями, трудовими військами, колективами, про управління біохімічними процесами в живих організмах, про управління соціальними процесами.

У зв'язку з цим закономірно виникає запитання: що є загальним для управління будь-якими процесами незалежно від того, в межах якої системи, біологічної або соціальної, вони розвиваються? Відповіді на нього дає

можливість кібернетика, яка характеризує управління як спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх систем відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування. Ця перебудова відбувається шляхом обробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв'язку між керуючим пристроєм та керованою системою, (рис. 1). Завдяки управлінню, системи не тільки підтримують свою цілісність, а й оптимізують своє функціонування.

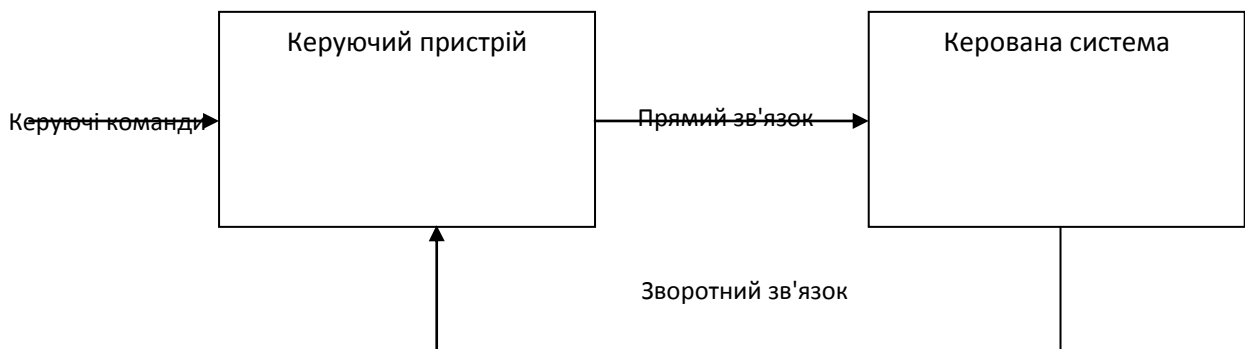


Рис.1 Функціональна схема системи управління

Кібернетика встановила, що управління властиве тільки системним об'єктам, що воно має цілеспрямований, характер. Загальним у процесах управління є його антиентропійний характер, спрямованість на упорядкування системи.

**Виклад основного матеріалу.** Неодмінною рисою процесу управління є обробка інформації, встановлення зворотного зв'язку. І, нарешті, будь-яка самокерована система поділяється на дві підсистеми — керовану і керуючу. Але треба враховувати, що кібернетика розкриває найбільш загальні закономірності управління, вивчає його процеси з визначеної формально-структурної, кількісної сторони, без урахування змісту системи, в якій ці процеси відбуваються. Тому кібернетичний аналіз тієї або іншої системи має бути поглиблений змістовним якісним аналізом <sup>1</sup>.

1. Олійник В. В. Освітня діяльність навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти України / В. В. Олійник, В. О. Гравіт, Л. Л. Ляхоцька. – Донецьк: Донбас, 2012. – 150 с.

Концептуалізація теорії управління вищим навчальними закладом системи післядипломної педагогічної освіти (ВНЗ СППО) не стала особливістю вітчизняної науки. Це пов'язано з тим, що наші вчені цілком орієнтувалися на положення загальної теорії управління і теорії соціального управління. Фактично сутність багатьох школознавчих робіт полягала у перенесенні загальних положень теорії управління на освітнє підґрунтя.

У нових інформаційних умовах розвитку суспільства місія післядипломної педагогічної освіти полягає у забезпеченні нової якості керівних і педагогічних кадрів освіти, здатних, у ситуації нестабільності, невизначеності й постійних змін, ефективно здійснювати професійну діяльність, шляхом створення умов їх неперервного особистісного й професійного розвитку впродовж усього життя та удосконалення (інноваційного перетворення) всіх елементів системи післядипломної педагогічної освіти. Післядипломна педагогічна освіта здійснюється з ефективним використанням інформаційно-комунікаційних технологій.<sup>2</sup>

При цьому особливості ВНЗ СППО враховувалися переважно на технологічному, а не на концептуальному рівні.

У західній теорії управління освітніми установами є чотири основні концепції управління.

Перша з них виникла на початку ХХ ст. Вона ґрунтується на критерії економічної ефективності освітньої установи. В рамках цієї концепції освітня організація розглядається як замкнута, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її ефективності.

Друга концепція ґрунтується на критерії педагогічної ефективності. Вона спирається на положення психологічної науки, а в аналітичному плані базується на аналізі досвіду адміністраторів ВНЗ СППО, які орієнтовані на принципи біхевіоризму. Освітню організацію представники цієї концепції розглядають як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою

---

2. Олійник В. В. Освітня діяльність навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти України / В. В. Олійник, В. О. Гравіт, Л. Л. Ляхоцька. – Донецьк: Донбас, 2012. – 150 с.

спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування. Акцент у цій моделі робиться на людських стосунках і управлінській поведінці.

Третя модель управління базується на критерії гнучкості. У концептуальному плані вона спирається на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії випадковості, інституціонального розвитку. Прихильники цієї концепції розглядають освітню організацію як відкриту й адаптивну систему. У процесі управління такою системою основне значення надається ситуаційним змінним зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості.

Четверта модель управління базується на критерії релевантності. В її основі — положення зкзистенціоналізму, діалектичного методу, критичного реалізму і теорії людських стосунків. У рамках цієї моделі освітня організація розглядається як цілісна система елементів, що взаємодіють у процесі управління якою фахівці спираються на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість і спільність цілей у контексті культурної релевантності.

Найбільш сучасними, і не тільки за часом їх створення, вважають нині моделі управління, що базуються на критеріях гнучкості.<sup>3</sup>

За сучасних умов педагогічна наука активно використовує системний підхід, засади якого були визначені у працях багатьох вчених. Дослідження із загальної теорії систем Р. Акофа, А. Берга, Л. Берталанфі, К. Боулдінга, Н. Вінера, У. Ешбі та інших науковців стали підґрунтям для досліджень у галузі біологічних, соціально-політичних, психологічних, педагогічних та інших наук.

Проте на відміну від інших галузей науки, педагогіка порівняно недавно вийшла на позиції системного підходу. Лише на початку 80-х років ХХ століття було опубліковано роботи М. Кондакова, Ю. Конаржевського, М.

---

3. Хриков Є. М. Управління вищим навчальним закладом / Є. М. Хриков. – Київ: Знання, 2006. – 374 с.

Сунцова, Т. Шамової, які розглядали навчальний заклад й управління ним з позиції системного підходу.

Ключовим для системного підходу є поняття система. Система – це сукупність визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія.<sup>4</sup>

Різновидом соціальних систем є педагогічна система.

Основними характеристиками педагогічної системи є структурні компоненти, сукупність яких відрізняє педагогічну систему від інших систем і зумовлює факт її виникнення та існування. При вилученні будь-якого компонента педагогічна система руйнується. До таких компонентів належать:

- проектний, який вміщує дії, пов'язані з перспективним плануванням способів реалізації цілей шляхом підбору навчально-виховної інформації, засобів педагогічної комунікації, визначенням майбутньої діяльності науково-педагогічних працівників слухачів та студентів усередині системи та поза її межами;
- конструктивний, що пов'язаний з відбором та композиційною побудовою змісту навчальної та виховної інформації, визначенням особливостей діяльності науково-педагогічних працівників слухачів та студентів щодо її повідомлення та засвоєння;
- організаторський, який складається з дій, що пов'язані з реальною організацією навчального процесу відповідно до системи принципів, правил, розпоряджень, яким він повинен задовольняти;
- комунікативний, що вміщує дії, пов'язані із налагодженням педагогічно доцільних взаємовідносин як по вертикалі, так і по горизонталі;
- гностичний, який є сумою дій, пов'язаних з процесом накопичення нових знань про основні компоненти системи.<sup>5</sup>

---

4. Черепанов В.С. Экспертные оценки в педагогических исследованиях. / В.С. Черепанов - Москва: Педагогика, 1989.- 152 с.

5. Орлов А. А. Мониторинг инновационных процессов в образовании / А. А. Орлов. // Педагогика. – 1996. – №3. – С. 9–15.

З точки зору управління, основними компонентами педагогічної системи є керівники, науково-педагогічні працівники, слухачі та студенти. Між ними відбувається постійний обмін інформацією. Ці компоненти утворюють своєрідну ієрархію, яка полягає в тому, що педагог і слухач (студент) є такими ж суб'єктами педагогічного управління, як і керівник. Отже, науково-педагогічні працівники, слухачі та студенти є активними джерелами та користувачами інформації, самі приймають певні рішення, які (в межах кібернетичного підходу до управління можна назвати управлінськими).

Навчальна діяльність ВНЗ СППО є особливим родом управлінської діяльності, об'єктом якої є власне її суб'єкт, а предметом — засвоєння ним змісту навчання, відповідні зміни в суб'єкті — поглиблення знань, умінь, навичок і т. ін.

Водночас, управлінська взаємодія керівників зі слухачами та студентами може здійснюватися як через педагога, так і безпосередньо через організаційно-педагогічну діяльність керівників. Тому постійне поєднання управлінської та педагогічної діяльності як керівників, так і науково-педагогічних працівників, а також безпосередній взаємозв'язок керівників зі слухачами та студентами дозволяє враховувати особливості основних компонентів педагогічної системи.

Керівники ВНЗ СППО, як педагогічної системи, на відміну від керівників інших організаційних систем, самі є основними працівниками — педагогами, а тому їх треба розглядати не лише як суб'єктів, але й як об'єктів управління. Демократизація управління і гуманізація всієї діяльності педагогічних систем передбачає відображення внутрішньої активності суб'єктів у моделях управління на всіх ієрархічних ролях.

Таким чином, ВНЗ СППО є відкрита соціально-педагогічна система, яка складається із взаємопов'язаних між собою підсистем і компонентів з різними багатоступінчастими рівнями управління.<sup>6</sup>

---

6. Касьянова О.М. Моніторинг в управлінні навчальним закладом // О.М. Касьянова Видавничка // група освіта Харків.-2004.-с. 9-67.



ВНЗ СППО є складовою частиною національної системи освіти, що функціонує відповідно до Конституції України, законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про загальну середню освіту», Національної доктрини розвитку освіти в ХХІ сторіччі та інших нормативно-правових актів державного та регіонального рівнів, що забезпечують підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Система післядипломної педагогічної освіти в Україні, діє на основі таких принципів:

- науковості, гуманізації, демократизації, єдності, комплексності, диференціації, інтеграції, безперервності, модульності, індивідуалізації, наскрізності;
- зв'язку з процесами ринкових перетворень, різних форм власності і господарювання;
- орієнтації на актуальні та перспективні сфери трудової діяльності згідно з попитом на ринку праці;
- відповідності державним вимогам та освітнім стандартам».<sup>7</sup>

Вищі навчальні заклади системи післядипломної педагогічної освіти забезпечують виконання таких завдань:

- задоволення потреб навчальних закладів у кваліфікованих кадрах та гнучке реагування на зміни, що відбуваються в суспільстві;
  - забезпечення умов для постійного підвищення кваліфікації фахівців, безперервного розвитку потенціалу кожного спеціаліста, його інтелектуального та загальнокультурного рівня, отримання професійно необхідних знань та вмінь;
  - забезпечення одержання нової кваліфікації, нової спеціальності, на основі раніше здобутої в закладах освіти і досвіду практичної роботи, поглиблення професійних знань та умінь за фахом;

---

7. Крисюк С. В. Становлення та розвиток післядипломної освіти педагогічних кадрів України (1917-1995 рр.) : дис. докт. пед. наук : 13.00.01, 13.00.04 / Крисюк С. В. – Київ, 1996. – 429 с.

8. Клокар Н.І. Інституційний розвиток та професійний розвиток персоналу закладу післядипломної педагогічної освіти. Біла Церква / Н.І. Клокар - Київ. - 2008. – 222 с..



- упровадження гнучкої системи безперервної освіти та самоосвіти громадян, забезпечення освіти дорослих упродовж усього життя.<sup>8</sup>

Щодо важливості зазначених завдань на перше місце виходить проблема управління закладом післядипломної педагогічної освіти, оскільки такий заклад - це складна соціально-педагогічна система з численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками, що вимагає наукового підходу до управління нею.

У своїй діяльності керівник такої освітньої установи не повинен обмежуватися лише певною сферою використання менеджменту в управлінні («шкільний менеджмент», «педагогічний менеджмент», «психологічний менеджмент», «фінансовий менеджмент» тощо), а вміти бачити післядипломну педагогічну освіту в її цілісності та взаємозв'язку всіх компонентів, включаючи вертикальні і горизонтальні рівні, комунікативні та взаємопов'язані процеси, що діють у межах освітньої системи регіону, тобто мова повинна йти про «освітній менеджмент» як в управлінні установою післядипломної педагогічної освіти, так і в освітній системі регіону в цілому.<sup>9</sup>

Виходячи зі специфіки діяльності ВНЗ СППО в сучасних умовах, визначають такі особливості управління цим закладом:

- інноваційний характер, тобто постійний пошук і введення у практику управління елементів, підходів тощо, які забезпечують якісні внутрішні та зовнішні зв'язки системи;

- інформативність, тобто максимальне всебічне інформування про стан системи (кількісні та якісні показники);

- прогностичність, що відображає процеси прогнозування та розвитку управління післядипломною педагогічною освітою в регіоні;

- рефлексивність як конструктивний фактор здатності системи до пошуку, оцінки та розуміння досягнутих результатів.<sup>10</sup>

---

9. Лунячек В. Е. Державне управління освітою / В. Е. Лунячек. – Харків: Гімназія, 2010. – 286 с.

10. Конаржевський Ю. А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе: / Ю. А. Конаржевський. – Челябинск: ЧГПИ, 1986. – 263 с.

Гнучкість системи управління ВНЗ СППО досягається за допомогою використання сучасних методів управління. У першу чергу запровадженням всебічної інформатизації управлінської діяльності керівника начального закладу післядипломної педагогічної освіти. Реалізація інформаційних технологій в управлінський процес освітнім закладом дає можливість зробити управління навчальним процесом більш ефективним та гнучким, таким, що відповідає міжнародним стандартам.

У концепції Національної програми інформатизації зазначено, що сутність інформатизації полягає в сукупності взаємопов'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб, реалізації прав громадян і суспільства на основі створення, розвитку, використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, створених на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки.<sup>11</sup> Обчислювальна та комунікаційна техніка, телекомунікаційні мережі, бази і банки даних та знань, інформаційні технології (ІТ), система інформаційно-аналітичних центрів різного рівня, виробництво технічних засобів інформатизації, системи науково-дослідних установ та підготовки висококваліфікованих фахівців є складовими національної інформаційної інфраструктури і основними чинниками, що забезпечують економічне піднесення суспільства. Як показує досвід інших країн, інформатизація сприяє забезпеченню національних інтересів, поліпшенню керованості економікою, розвитку наукоємних виробництв та високих технологій, зростанню продуктивності праці, вдосконаленню соціально-економічних відносин, збагаченню духовного життя та подальшій демократизації суспільства.

---

11. Забродська Л. М. Інформатизація управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі: : дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / Забродська Людмила Михайлівна – Київ, 2002. – 210 с.  
Гречаник О.В. Формування системи інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом / О.В. Гречаник // Управління школою. – 2007. – № 19 – 21. – С. 17-24

Ефективність процесу інформатизації ВНЗ СППО значною мірою залежить від наукового обґрунтування цього процесу. Якщо узагальнити різні погляди науковців на інформатизацію навчального закладу, то можна зазначити, що більшість з них приділяють увагу такій функції, як підтримка управлінських рішень. Результати аналізу наукових праць та власного досвіду підтверджують, що інформаційні технології дають можливість підвищити ефективність усіх складових процесу розробки та реалізації управлінського рішення: отримання необхідної інформації, розробка управлінського рішення, доведення управлінського рішення до виконавців, контроль за виконанням управлінського рішення.

**Висновки.** Інформаційна функція пронизує всі етапи процесу управління, оскільки ніяке прогнозування і моделювання без необхідної інформації не може бути здійснено. Проблема інформаційного забезпечення управлінської діяльності стала об'єктом особливої уваги та предметом спеціальних досліджень у педагогічній науці за останні роки і набуває подальшої активної розробки у наш час. У діяльності керівника ВНЗ СППО інформація відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління. Тільки достовірне знання щодо якісних змін в процесах навчання, виховання, методичного і матеріально-технічного їх забезпечення, інформація з наслідків діяльності науково-педагогічних кадрів і функціонування всіх структурних підрозділів ВНЗ СППО дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення, адекватні їх потребам, регулювати умови, необхідні для ефективної діяльності ВНЗ СППО.