

ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ДО ПИТАННЯ НАУКОВОЇ ДЕФІНІЦІЇ

Метою статті є розкриття сутнісних характеристик термінів «менеджмент», «менеджмент освіти», «педагогічний менеджмент» та визначення специфічних ознак педагогічного менеджменту. Пошук інформації проводився в наукометричних базах даних Web of Science, Scopus, Google Scholar, Research Gate, а її опрацювання здійснювалося з використанням методів аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення якісних даних. Розкрито сутність поняття «менеджмент», що означає складне, містке й багатогранне явище, яке передбачає здатність досягати цілей і завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей; функції, пов'язані з управлінням людьми в організаціях різного типу; галузь знань, що допомагає керувати; спосіб і манеру спілкування з людьми в організації. Установлено, що поява педагогічного менеджменту пов'язана з переходом до управління в навчальних закладах з акцентом на «людський фактор» та загальнолюдські гуманістичні цінності. «Освітній менеджмент» пов'язаний із управлінням різними закладами освіти. «Педагогічний менеджмент» є специфічним видом управлінської діяльності, що базується на концептуальних і теоретичних положеннях освітньої установи, соціального управління, з урахуванням специфіки та призначення конкретної організаційно-педагогічної системи. Розкрито особливості педагогічного менеджменту, серед яких диференціація та індивідуалізація освітніх послуг; безпосередня взаємодія з усіма суб'єктами навчально-виховного процесу; залежність функціонування закладу освіти від споживчої поведінки; складність визначення параметрів якості освіти. Складовими освітнього менеджменту визначено мотиваційний, пізнавальний, діяльнісний, творчий, інформаційний та інтегративний компоненти. Установлено, що ефективність педагогічного менеджменту безпосередньо залежить від дій ефективного освітнього менеджера, який повинен поєднувати різні види лідерства: особистісного, освітнього, соціокультурного, технічного, символічного, навички стратегічного мислення, уміти приймати організаційні рішення та взаємодіяти з адміністрацією, учителями, учнями, батьками.

Ключові слова: менеджмент, освітній менеджмент, педагогічний менеджмент, заклади освіти, менеджер освіти, заклади загальної середньої освіти.

Постановка проблеми. У сучасному світі педагогічна діяльність виходить за межі закладів освіти. Вона набуває активного соціального статусу й цілеспрямовано реалізує завдання підвищення освітнього рівня управлінців та керівників, що спрямовані на вдосконалення результативності роботи менеджерів різних рангів різноманітних освітніх установ. Постійно зростаючі актуальні потреби суспільства диктують нові умови якісних характеристик управлінської діяльності,

основною метою якої є реалізація високих гуманітарних стандартів життя та досягнення соціально значущих результатів.

Усвідомлення необхідності управляти освітою прийшло у вітчизняну педагогіку разом з ідеями німецької філософії освіти та педагогіки, яка вважалася у XVIII–XIX століттях класичними для побудови системи освіти. Воно закріпилося в терміні «школознавство», що означало певні правила підтримки дисципліни, а також цілеспрямованість та організованість навчально-виховного процесу. Ускладнення системи освіти зумовило розвиток теорії управління освітою. Категоріальний апарат вітчизняного педагогічного менеджменту сьогодні перебуває на стадії свого розвитку. З цієї причини українська педагогіка орієнтована переважно на розробку загальних для всієї системи освіти питань.

Одним зі шляхів формування управлінської культури освітніх менеджерів визнано теорію педагогічного менеджменту, який є комплексом організаційних форм, принципів, методів і технологічних прийомів управління педагогічними системами підготовки управлінців, спрямованих на підвищення ефективності їх професійної діяльності та розвитку особистісних якостей. Особливого значення у цьому процесі відіграють мистецтво спілкування з людьми, наявні особливі управлінські вміння та навички й здатність до організації колективу однодумців.

Як показує досвід розвитку провідних організацій та корпорацій, формування ефективного управління в рамках застосування теорії та практики педагогічного менеджменту дає змогу спрямувати освітній потенціал менеджерів не тільки на засвоєння універсальних знань, умінь і навичок, але й розвинути особистість, здатну творчо застосовувати отримані знання у практичній діяльності, вдосконалювати свою особистісно-професійну культуру.

Сьогодні поняття «педагогічний менеджмент» розглядають, як нове соціальне явище, організацію виховання, розвитку, навчання та формування управлінської компетенції управлінців у системі управління освітою. Окрім цього, педагогічний менеджмент можна розглядати, як альтернативу адміністративно-командного управління освітнього установи, що дає змогу оптимізувати процес управління з урахуванням всього позитивного, що мало місце в минулому. Потреби сучасного соціального життя вимагають пошуку нових форм та напрямів діяльності у сфері педагогічного менеджменту.

Аналіз актуальних досліджень. Актуальність досліджень у галузі педагогічного менеджменту підтверджується дослідженнями І. Волкова,

Н. Коломінського, Г. Серікова, В. Симонова, Ф. Хміля та інших. Із зарубіжних досліджень, присвячених вивченню особливостей управління освітніми організаціями відомі праці Н. Адамса, Р. Блетчфорда, Т. Буша, М. Джонсона, Дж. Діна, Дж. Купмана, П. Сілвера та інших. Незважаючи на порівняно велику кількість праць із загальної теорії управління, проблеми педагогічного менеджменту досліджені ще недостатньо.

Мета статті – розкрити сутнісну характеристику термінів «менеджмент», «освітній менеджмент», «педагогічний менеджмент» та визначити специфічні особливості педагогічного менеджменту.

Методи дослідження. Під час визначення досліджуваної проблеми ми застосовували методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, теоретичні методи, пов'язані з вивченням управлінської, педагогічної наукової літератури, періодичних видань. Пошук інформації здійснювався в електронних базах даних, таких як Google Scholar, Web of Science, Scopus, Research Gate українських і зарубіжних веб-сайтах, присвячених проблемі педагогічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж говорити про «педагогічний менеджмент», необхідно з'ясувати сутність поняття «менеджмент». У науковців до сьогодні немає однозначної відповіді. Зарубіжні вчені переконують, що «менеджмент» – це складне, містке і багатогранне явище, що охоплює, по-перше, вміння досягати поставлених цілей і завдань, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей. По-друге, це функції, види діяльності, пов'язані з керівництвом людьми в організаціях різних типів. По-третє, менеджмент – це галузь знань, що допомагає здійснювати функцію управління. По-четверте, це спосіб та манера спілкування з людьми, влада й майстерність вибудовування відносин, особливого роду вміння та адміністративні навички.

Один із провідних теоретиків у галузі управління П. Друкер розглядає менеджмент як особливий інститут, такий собі провідний клас керівників; особливий орган підприємства та прикладну дисципліну, ефективність якої вимірюється досягнутими результатами (Друкер, 2019). Розглядаючи менеджмент як суспільну науку, учений наголошував, що ця наука має справу з поведінкою людини, а також із поведінкою громадських інститутів. Окрім цього, менеджмент – це специфічний вид діяльності, орієнтованої на людину, мета якої – навчити людей бути здатними до спільних дій, зробити їхні зусилля ефективними, нівелювати їхні слабкості з урахуванням того, що людська

здатність впливати на суспільні процеси залежить не лише від зусиль і віддачі інших, але й від ефективного управління. При цьому найважливішою функцією менеджменту П. Друкер називає забезпечення економічної ефективності, а головним завданням менеджменту – ефективне управління компанією (Друкер, 2019).

Спочатку менеджмент застосовувався лише до виробничої сфери. Зазнаючи змін у своєму історичному розвитку, послідовно змінював спрямованість у бік соціалізації. Нині врахування психологічних особливостей та розвитку потенціалу працівників організації актуальні для всіх, без винятку, організацій. Необхідність у більш чутливих до «людського фактору» формах управління обґрунтовується переходом від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання.

Аналізуючи дефініцію «педагогічний менеджмент», ми спиратимемося на трактування «менеджменту», запропоноване зарубіжними дослідниками, для яких менеджмент – це «функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях; сфера людського знання, що допомагає здійснити цю функцію; певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління» (Mescon, Albert, Khedouri, 2008).

Управлінська та педагогічна діяльності мають подібні функції: мотиваційну, інформаційну, конструктивну, організаційну, контроль, функцію прийняття рішень. Об'єднувальним фактором управлінської та педагогічної видів діяльності стала необхідність зміни дій педагога для реалізації управління, що й спричинило появу нового напрямку в педагогічній науці – педагогічного менеджменту.

Слід наголосити, що в англомовній літературі, присвяченій питанням управління освітою, використовують різні терміни, зокрема, «classroom management», «pedagogical management», «educational management», «educational administration» тощо. Спробуємо розібратися з термінологією. Так, поняття «educational management» означає «управління освітою», тобто управління організаціями в освітній сфері. У міжнародному словнику термін «educational management» представлено як теорія та практика організації та адміністрування існуючих закладів освіти і систем. Цей термін, як правило, використовують для опису повсякденних функцій управління освітньою організацією. Фокус управління освітою спрямовано на операції з фінансами освітніх установ і укомплектованість персоналом тощо (*Master's Degrees in Education Management, 2022*).

Слід зазначити, що сфера управління освітою безпосередньо стосується навчання дітей у закладі загальної середньої освіти (координація навчального процесу, організація роботи бібліотеки, шкільного музею, організація харчування тощо) (Sindhu, 2012). Під час опису магістерських програм «Master's Degrees in Education Management» наголошують, що сфера управління освітою належить саме до оперативного управління закладами освіти» (Page, Terry, Thomas, Marshall, 1977). Термін «educational administration» переважно застосовують до теорії та практики управління освітніми організаціями, тому в більшості англomовних публікацій він тотожний до терміну «education management».

В останні роки у вітчизняних публікаціях активно використовують поняття «освітній менеджмент» (Дарманська, Дарманська, Дарманський, Дичаківський, Сівак, 2021; Карамушка, 2004) та «педагогічний менеджмент» (Байбакова, 2011; Закорченна, 2000; Луначек, 2015; Шаркунова, 1998). Освітній менеджмент є дослівним перекладом англійського терміна «educational management», тому можна припустити, що в українській мові він повинен належати до наукової дисципліни «менеджмент» і означати «управління освітніми організаціями». Як правило, «освітній менеджмент» пов'язують із управлінням саме освітніми організаціями: закладами загальної середньої освіти, закладами вищої освіти, установами додаткової освіти тощо.

Ми вважаємо, що термін «менеджмент», як транслітерацію англійського «management», коректно використовувати, по-перше, стосовно управління закладами освіти, по-друге, як назву прикладної економічної дисципліни, яка розробляє новітні методи управління освітніми установами або адаптує методи, які застосовують у бізнесі. В інших випадках коректніше використовувати термін «управління».

Установлено, що однозначного визначення терміну «педагогічний менеджмент» наразі не існує, тому узагальнений образ педагогічного менеджменту передбачає такі визначення:

- системне управління процесом навчання та виховання;
- сукупність принципів, методів, засобів та форм управління навчальним процесом з метою підвищення його ефективності;
- нова галузь педагогічного знання, заснована на припущенні, що методи мислення, розвинені природничими науками, можуть і повинні бути застосовані до навчання людей;
- вид професійної діяльності педагога з організації процесів досягнення учнями системи навчально-виховних цілей, що

приймаються та реалізуються з використанням наукових педагогічних підходів, освітніх концепцій та з урахуванням людського фактора;

- педагогічна діяльність, що відрізняється переважно розумовим та творчим характером роботи, у якій постановка цілей, прийняття рішень, розробка способів та шляхів їх досягнення, а також організація спільної діяльності учнів з обов'язковим синергетичним ефектом становлять її головний зміст;

- педагогічна діяльність, предметом якої є інформація, що перетворюється для ухвалення рішень, спрямованих на зміну стану керованого об'єкту.

Нам імponує визначення, запропоноване В. Шаркуною: «педагогічний менеджмент є доволі специфічним видом управлінської діяльності, що базується на концептуальних і теоретичних положеннях тієї чи іншої школи соціального управління з урахуванням специфіки та призначення конкретної організаційно-педагогічної системи» (Шаркунова, 1998, с. 8). Дослідниця вважає, що педагогічний менеджмент – це технологія психолого-педагогічного, організаційного, правового, економічного впливу на зміст і діяльність індивідів і колективу для забезпечення функціонування освітніх систем (Шаркунова, 1998).

На рубежі ХХ–ХХІ століть з'явилися різні освітні моделі, кожна з яких є варіантом організації управління освітою. У цілому моделювання переслідувало мету – обґрунтувати оптимальні умови для досягнення різних освітніх цілей. Розглянемо їх детальніше. Так, державно-відомча модель передбачає значну частку адміністрування освітньої діяльності. Модель вибудовується за відомчим принципом; у ній існує чітке централізоване підпорядкування, що забезпечує взаємодію між органами управління освітою, які визначають соціальне замовлення, цілі та завдання освіти. Освітні організації керуються встановленими нормативами та стандартами. Означену модель критикують за абсолютизацію вертикального принципу управління «згори донизу», неврахування сутнісної характеристики освіти як багатофункціональної системи.

Традиційна модель описує систематичну академічну освіту. Вона спрямована на розвиток інтелектуальних умінь у вигляді формування системи базових знань, умінь і навичок. Модель сформувалася під час становлення централізованих країн, формування національної самосвідомості європейських народів, ставши відтоді еталоном організації освіти в багатьох країнах, орієнтованих на розвиток людського капіталу. В основу моделі покладено ідею самореалізації особистості.

Модель розвивального навчання передбачає організацію навчально-виховного процесу через кооперацію діяльності освітніх організацій різного виду та типу, що входять до освітньої системи країни. Тому найважливішою рисою даної моделі є варіативність компонентів: змісту, форм організації освітнього процесу, методів навчання тощо.

Раціоналістична модель націлена на актуалізацію здатності до адаптації особистості до певного суспільства засобами освіти. Характерними властивостями цієї моделі є: утилітаризм, переважно прикладний та відтворювальний характер навчальної діяльності учнів. Їхньою спільною рисою з традиційною моделлю є обмеженість застосування. Разом із тим, обидві моделі ілюструють дилему в педагогіці між зростанням ролі психологічних знань та інтересом до нових освітніх технологій.

Феноменологічна модель характеризується гуманістичною спрямованістю освіти, для якої властиво шанобливе відношення до інтересів та потреб учасників освітнього процесу. Акцент робиться на унікальності особистості та індивідуалізації навчання. Феноменологічна модель близька концепції безперервної освіти (моделі освіти дорослих), що набула поширення з другої половини ХХ століття.

На рубежі ХХ–ХХІ століть з'явилася неінституційна модель. Ця модель об'єднує педагогів та організаторів освіти, захоплених технічними можливостями Інтернету, особливо ідеєю дистанційної форми навчання. Проте, у ширшому трактуванні дана модель означає навчання не в закладі освіти, а в Інтернеті, на природі. Модель акцентована на обґрунтуванні нових умов навчання, однак не містить визначеності щодо мети та інших управлінських складових освіти.

Слід зазначити, що педагогічний менеджмент має свою особливу специфіку, що відрізняє його від управління іншими непедагогічними системами, а саме:

- диференціація та індивідуалізація освітніх послуг;
- безпосередня особистісно включена взаємодія з усіма суб'єктами освітнього процесу;
- залежність функціонування освітньої установи від поведінки споживачів;
- складність визначення параметрів якості освіти;
- необхідність володіння досконалими знаннями, уміннями й навичками роботи зі споживачами освітніх послуг;
- складність визначення ефективності роботи персоналу.

Використання ідей педагогічного менеджменту дає змогу перейти від вертикальної системи управління, побудованої на суб'єкт–об'єктних відносинах, до горизонтальної системи організаційно-управлінської співпраці, що передбачає суб'єкт–суб'єктні відносини, надає педагогічному персоналу можливість рівноправно взаємодіяти з керівництвом освітньої установи в розв'язанні проблем їх життєдіяльності.

Педагогічний менеджмент розглядають із позиції науки управління освітніми системами та процесами, це галузь педагогіки, предметом якої є питання організації управління у сфері освіти та освітніх установ. Джерелами управління освітніми системами слугують сучасні досягнення науки про управління, законодавство, історична спадщина, досвід управління в галузі освіти, практика організації управлінського процесу в закладах освіти тощо.

Педагогічне управління має трирівневу структуру і передбачає управління діяльністю педагогічного колективу, управління діяльністю педагога та управління діяльністю учня.

Досліджуючи «педагогічний менеджмент», варто проаналізувати його складові компоненти (табл. 1).

Таблиця 1

Складові педагогічного менеджменту

Компоненти	Змістове наповнення
Освітній	передбачає організацію процесу навчання та виховання з використанням принципів, форм, методів, засобів управління навчальним процесом
Мотиваційний	забезпечує постановку цілей усіх учасників освітнього процесу
Когнітивний	відображає інтерпретацію педагогічного знання в якості методу розвитку корпоративного мислення
Діяльнісний	застосовується в межах використання наукових педагогічних підходів, освітніх концепцій із урахуванням людського фактору
Творчий	передбачає реалізацію креативної діяльності, спрямованої на інтеграцію педагогічного менеджменту до освітнього процесу, на нетривіальне вирішення проблем, пов'язаних із управлінням, розвиток імпровізації
Інформаційний	визначає інформацію як предмет педагогічної діяльності
Інтегративний	забезпечує реалізацію функції управління навчальною діяльністю шляхом постановки цілей та способів їх досягнення

Серед завдань педагогічного менеджменту першочерговими є такі: постановка цілей та завдань; планування, реалізація та ресурсне

колективі. Колектив вірить у школу як в ідеологічну систему, розуміючи, що вони є членами сильної спільної культури, що слугує потужним стимулом для розвитку всієї освітньої установи;

- технічне лідерство: керівник успішний у плануванні, організації, координації управлінського та освітнього процесів, розуміється на господарських проблемах освітньої установи;

- символічне лідерство: керівник є «обличчям» освітньої установи, таким собі її символом, думка якого не підлягає сумніву (Рульєв, Гуткевич, 2011).

Для успішного забезпечення цілісності освітнього процесу керівник повинен уміло поєднувати в собі та своїй роботі різні типи лідерства, володіти навичками стратегічного мислення, оперативно приймати вірні організаційні рішення, продуктивно взаємодіяти з усіма суб'єктами навчально-виховного процесу (адміністрацією, педагогами, учнями, батьками), мати багатий інформаційний багаж у галузі менеджменту й уміти застосовувати їх у практичній діяльності.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Визначено «педагогічний менеджмент» як науку управління педагогічними процесами; управлінську діяльність менеджера в колективі; сукупність принципів, технологій, засобів управління процесами розвитку особистості в педагогічній діяльності. Оскільки освітня система є складним утворенням, завдання менеджера освіти полягає у створенні умов для успішної реалізації колективом цілей та завдань формування умінь і навичок конструктивної міжособистісної взаємодії. Практичний компонент сучасного педагогічного менеджменту відображає суперечності та соціально-економічні виклики, що стоять перед українським суспільством, а освітня система починає сприймати сформований підхід як зразковий, спираючись на незаперечну, універсально ефективну форму взаємодії науки і практичної діяльності. Однак, у контексті сучасної педагогічної практики розв'язання управлінські проблеми слід залагоджувати не стільки з опорою на накопичений досвід, скільки з урахуванням перспектив, що вплине на систему управління освітньою установою.

Наші подальші наукові розвідки будуть стосуватися розробки ефективної моделі організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти.

ЛІТЕРАТУРА

Байбакова, О. О. (2011). Сучасні погляди на педагогічний менеджмент. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*, Вип. 23, 13-16 (Baibakova, O. O. (2011). Modern views on

забезпечення освітнього процесу; створення системи мотивації для всіх учасників освітнього процесу; аналіз результатів.

Ми переконані, що сутність педагогічного менеджменту проявляється в його наповненні, що забезпечує ефективне функціонування педагогічної системи та забезпечується комплексом принципів, організаційних форм, методів і технологічних прийомів управління освітнім процесом. Відповідно, до управлінських принципів можна віднести такі: принцип цілісного погляду людини; принцип поваги та довіри до людини; принцип співробітництва; принцип індивідуального підходу до управління; принцип соціальної справедливості; принцип індивідуального стимулювання; принцип збагачення роботи педагога; принцип колективного ухвалення рішень; принцип консенсусу; принцип горизонтальних зв'язків; принцип постійного поновлення тощо.

Функції освітнього менеджера, що забезпечує освітній процес закладу загальної середньої освіти, полягають у тому, щоб, по-перше, підібрати педагогічний персонал необхідної кваліфікації, які володіють високопрофесійним досвідом; по-друге, «запустити» освітній процес та забезпечити його всіма необхідними засобами; по-третє, стимулювати, контролювати й коригувати перебіг навчального процесу; по-четверте, ефективно розподіляти ресурси; по-п'яте, формувати організаційну культуру колективу освітньої установи.

Очевидно, що провідна роль у педагогічному менеджменті, як повсякденній практиці, відводиться керівнику освітньої установи. Йдеться про його філософію та мотивацію керівництва, на основі яких він здійснює свою управлінську діяльність. Отже, керівник закладу освіти має бути лідером серед свого персоналу. Дослідники виокремлюють типи лідерства, що необхідні керівнику освітньої установи, для того щоб вона була успішною, а саме:

- особистісне лідерство: керівник вміло контактує з людьми, може надавати підтримку та управляти конфліктами, впливає на формування моральних засад і моральних цінностей, сприяє розвитку творчості, переважно використовує тактику спільного ухвалення рішень;

- освітнє лідерство передбачає успішність керівника в діагностиці проблем закладу загальної середньої освіти та вчителів, надання допомоги в оцінюванні педагогічного персоналу;

- соціокультурне лідерство: керівник є головним носієм та зберігачем культури, історії, традицій та символів закладу освіти. Він формує та підтримує сприятливий соціально-психологічний клімат у

- pedagogical management. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "Pedagogy, social work", Issue 23, 13-16).*
- Дарманська, І., Дарманський, С., Дичаківський, О., Сівак, Н. (2021). *Освітній менеджмент: навчальний посібник*. Хмельницький: ХГП (Darmanska, I., Darmanskyi, S., Dychakivskyi, O., Sivak, N. (2021). *Educational management: a textbook*. Khmelnytsky: KhGPA).
- Друкер, П. Ф. (2019). *Ефективний керівник: Найточніший посібник з досягнення правильних результатів*. КМ-Букс (Drucker, P. F. (2019). *Effective Leader: The most accurate guide to achieving the right results*. КМ-Books).
- Закорченна, Г. М. (2000). *Підготовка студентів до педагогічного менеджменту в дошкільній освіті* (автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04). Одеса (Zakorchenna, H. M. (2000). *Preparation of students for pedagogical management in preschool education* (DSc thesis abstract). Odesa).
- Карамушка, Л. М. (2004). *Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник*. К.: Либідь (Karamushka, L. M. (2004). *Psychology of educational management: textbook. manual*. К.: Lybid.
- Луначек, В. Е. (2015). *Педагогічний менеджмент: навчальний посібник*. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр» (Luniachek, V. E. (2015). *Pedagogical management: a textbook*. 2nd ed., Ed. Kh.: KharPI NAPA "Master" Publishing House).
- Рул'єв, В. А., Гуткевич, С. О. (2011). *Менеджмент. Навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури (Rulev, V. A, Hutkevich, S. O. (2011). *Management. Teaching manual*. К.: Center for Educational Literature).
- Шаркунова, В. В. (1998). *Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах* (автореф. дис.... канд. пед. наук: 13.00.01). Київ (Sharkunova, V. V. (1998). *Social management and concepts of pedagogical management in general educational institutions* (DSc thesis abstract). Kyiv).
- Management* (2008) / Michael H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Published by HarperCollins Publishers.
- Master's Degrees in Education Management*. URL: <http://www.master-of-education.org>
- Page, G. Terry, Thomas, J. B., Marshall, A. R. (1977). *International Dictionary of Education*. London: Kogan Page; New York: Nichols Pub. Co.
- Sindhu, I. S. (2012). *Educational administration and management*. Pearson India. 420 p.

SUMMARY

Soroka Olga. Pedagogical management: to the question of scientific definition.

It is established that the categorical apparatus of domestic pedagogical management is currently in its infancy. For this reason, Ukrainian pedagogy is focused mainly on developing common issues for the entire education system and harmonizing positions. The purpose of the article is to reveal the essential characteristics of the terms "management", "educational management", "pedagogical management" and to determine the specific features of pedagogical management. Methods of analysis and synthesis, comparison and generalization, theoretical methods related to the study of management, pedagogical scientific literature, periodicals were used in determining the research problem. The search for information was conducted in scientific and metric databases Web of Science, Scopus, Google Scholar, Research Gate. The essence of the construct of "pedagogical management" is established. Empirical inaccuracy and vague understanding of the concept of "pedagogical management" create inconsistencies in scientific views. The essence of the concept of "management" is revealed. It means a

complex, capacious and multifaceted phenomenon, which includes the ability to achieve goals and objectives, using the work, intelligence and motives of other people's behavior; functions related to the management of people in organizations of various types; field of knowledge that helps to manage; way and manner of communicating with people in the organization. It has been established that the emergence of pedagogical management is associated with transition to management in education institutions with an emphasis on the "human factor" and universal humanistic values. The attention is focused on the similarity of the functional context of managerial and pedagogical activities (motivational, informational, constructive, organizational, controlling, decision-making function). "Educational management" is associated with management of various education institutions: general secondary education institutions, higher education institutions, additional education institutions. "Pedagogical management" is a specific type of management activity, which is based on the conceptual and theoretical provisions of a particular school of social management, taking into account the specifics and purpose of a particular organizational and pedagogical system. There are determined specific features of pedagogical management. These features include differentiation and individualization of educational services; direct interaction with all subjects of the educational process; dependence of the functioning of the education institution on consumer behavior; the difficulty of determining the parameters of the quality of education; the need to have advanced knowledge, skills and abilities to work with consumers of educational services; the difficulty of determining the effectiveness of staff. Motivational, cognitive, activity, creative, informational and integrative components are defined as components of educational management. It is defined that the effectiveness of pedagogical management will directly depend on the formation of an effective educational manager who must combine various types of leadership: personal, educational, socio-cultural, technical, symbolic, strategic thinking skills, be able to make organizational decisions, interact with administration, teachers, students, parents.

Key words: *management, educational management, pedagogical management, educational institutions, education manager, general secondary education institutions.*

УДК 378+37.004

Жанна Чернякова

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0000-0003-4547-9388

Єлизавета Драновська

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0000-0002-2031-634X

Ірина Стрельцова

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0000-0002-4634-0970

DOI 10.24139/2312-5993/2022.02/068-079

ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ БЕЗ НАПРУЖЕННЯ В СУЧАСНИХ ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ АНКЕТУВАННЯ УЧНІВ 9-х КЛАСІВ)

У статті досліджено проблему навчання без напруження в сучасних закладах загальної середньої освіти, враховуючи новий Державний стандарт базової середньої освіти та Концепції нової української школи. З'ясовано та