



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
Слов'янський державний педагогічний університет

# ГУМАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ

Збірник наукових праць  
(Випуск LVIII)

Частина III

Слов'янськ - 2011

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ і НАУКИ, МОЛОДІ та СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**СЛОВ'ЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Г У М А Н І З А Ц І Я**  
**НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ**

**Збірник наукових праць**

*( Випуск LVIII )*

Частина III

Слов'янськ – 2011

ISSN 2077-1827  
УДК 371.13  
ББК 74.202  
Г. 94

**Гуманізація навчально-виховного процесу** : збірник наукових праць / [За заг. ред. проф. **В.І. Сипченка**]. – Вип. LVIII. – Ч. III. – Слов'янськ : СДПУ, 2011. – 266 с.

**Редакційна колегія:**

- Сипченко В.І.** – кандидат педагогічних наук, професор (відповідальний редактор)  
**Борисов В.В.** – доктор педагогічних наук, професор (заступник відповідального редактора)  
**Євтух М.Б.** – академік АПН України, доктор педагогічних наук, професор  
**Солодухова О.Г.** – доктор психологічних наук, професор  
**Бадер В.І.** – доктор педагогічних наук, професор  
**Гавриш Н.В.** – доктор педагогічних наук професор  
**Гриньова В.М.** – доктор педагогічних наук, професор  
**Григоренко В.Г.** – доктор педагогічних наук, професор  
**Золотухіна С.Т.** – доктор педагогічних наук, професор  
**Плахотнік О.В.** – доктор педагогічних наук, професор  
**Омельченко С.О.** – доктор педагогічних наук, професор  
**Пономарьова Г.Ф.** – кандидат педагогічних наук, професор  
**Панасенко Е.А.** – кандидат педагогічних наук, доцент

У збірнику наукових праць представлені результати досліджень науковців, які працюють над проблемами розвитку сучасної освіти та науково-педагогічної думки у теоретичному, історичному та практичному аспекті.

Для науковців, викладачів, докторантів, аспірантів, студентів педагогічних навчальних закладів, практичних працівників системи освіти.

The following miscellany shows the result of the researches of the scholars, who work at the problems of the developing modern science and scientific-pedagogical thought in t historical and practical aspects.

For scientists, teachers, doctorates, graduate students, students of teacher training institutions, practitioners of education system.

Збірник наукових праць є фаховим виданням із педагогічних наук

**(Бюлетень ВАК України № 3, 2010 р.).**

**Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 8844, видано 09.06.2004 р.**

Видано Державним комітетом телебачення і радіомовлення України

Друкується за рішенням Вченої ради  
Слов'янського державного педагогічного університету  
(протокол № 3 від 01.12.2011 р.)

ISSN 2077-1827  
© Кафедра педагогіки СДПУ

---

*Ельбрехт О.*

*доктор педагогічних наук, завідувач кафедри педагогіки ПВНЗ  
"Краматорський економіко-гуманітарний інститут"*

УДК 378. 377.35

### **КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ**

*Обґрунтовується необхідність удосконалення змісту професійної підготовки менеджерів в Україні на основі застосування зарубіжного досвіду. Аналізуються можливості реалізації компетентнісного підходу до підготовки менеджерів в українській системі освіти.*

*Ключові слова:* менеджер, професійна підготовка, вища освіта, компетентісний підхід, компетентність, компетенції, модель підготовки, особливості.

**О. Эльбрехт**

*доктор педагогических наук, заведующая кафедрой педагогики ЧВУЗ  
Краматорский экономико-гуманитарный институт"*

### **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ**

*В статье обосновывается необходимость усовершенствования профессиональной подготовки менеджеров в Украине на основе использования зарубежного опыта. Анализируются возможности реализации компетентностного подхода к подготовке менеджеров в украинской системе образования.*

*Ключевые слова:* менеджер, профессиональная подготовка, высшее образование, компетентностный подход, компетентность, компетенции, модель подготовки, особенности.

**О. El'brekht**

*doctor of pedagogical sciences, head of the department of pedagogy of the  
Private higher education institution "Kramatorsk economic-humanitarian  
institute"*

### **THE COMPETENCE-BASED APPROACH AS A METHODOLOGICAL BASIS FOR THE FORMATION OF THE CONTENT OF PROFESSIONAL TRAINING OF MANAGERS**

*The article substantiates the need for improving training of managers in Ukraine through the use of foreign experience. The possibilities of implementation of competence approach in management training in the Ukrainian education system is discussed.*

---

**Key words:** *manager, professional training, higher education, competence approach, model training, peculiarities.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Формування змісту освіти є досить складною проблемою: зміст має відобразити раціональне співвідношення фундаментальних знань і практичних умінь; забезпечувати перетворення навчальної інформації в знання та вміння; передбачати розвиток у студентів здібностей і навичок самостійної роботи, спрямованої на отримання і вдосконалення знань. При формуванні змісту важливо враховувати, що ВНЗ розв'язує проблеми спеціальної освіти та підготовки людини для здійснення конкретних видів професійної трудової діяльності. Поширеним способом побудови змісту навчання є застосування компетентнісного підходу, за якого підставою для визначення змісту освіти є модель професійної діяльності або поведінки, опис сукупності особистісних якостей, що забезпечують успішне виконання професійної діяльності. Усвідомленню ефективності впровадження цього підходу сприятиме аналіз досвіду зарубіжних країн щодо його використання в національних системах освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Заслужують на увагу дослідження українських і зарубіжних учених з питань методологічних засад реформування системи вищої освіти України (М. Євтух, І. Волощук) індивідуального підходу у формуванні професійної компетентності майбутніх фахівців (М. Євтух), класифікації стереотипів поведінки, що сприяє розумінню сутності професійної менеджерської діяльності (Х. Мінцберг), опис головних компонентів компетентісної освіти у США (Д. Грейсон) та інших.

**Мета і завдання:** проаналізувати основні положення компетентнісного підходу як методологічної основи формування змісту освіти, його застосування у ВНЗ Великої Британії і США, можливості реалізації в системі вищої освіти в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Упродовж ХХ ст. у контексті розвитку освіти відбувалася гостра полеміка щодо значущості і пріоритетів різних підходів до формування змісту освіти. У 70-ті роки розвивається підхід, заснований на уявленні про професійну компетентність фахівця. У педагогічній літературі зазвичай використовуються терміни "компетентність" і "компетенція". Компетенції – це професійно-особистісні якості, необхідні для виконання професійних функцій на конкретному робочому місці. Крім посадових обов'язків, для кожної посади є свій добір компетенцій, який і є компетентністю працівника. Наприклад, для менеджера важливими є такі компетенції, як уміння впливати на людей, ухвалювати рішення тощо. За компетентнісного підходу коригуються уявлення про освіту випускника ВНЗ, також і

менеджера: увага приділяється не лише засвоєнню інформації, знань, а й формуванню професійної поведінки і професійно-особистісних якостей. Таке уявлення вплинуло на показники оцінювання результатів навчального процесу, на структуру і способи побудови змісту менеджерської освіти. Навчально-пізнавальна діяльність студентів збагачується творчо-перетворювальним, проектним, дослідницьким аспектами.

Для української системи освіти компетентнісний підхід не є принципово новим, його елементи застосовувались в Україні як складова системи управління якістю навчання і підготовки фахівців. Різні способи організації навчальної діяльності з орієнтацією на ці елементи описані в роботах Л.М. Дибкової, М.Б. Євтуха та інших дослідників системи освіти [3; 4, с. 310-311].

Доцільно проаналізувати компетентнісні моделі, використовувані у зарубіжній освітній практиці. В систему освіти Великої Британії компетентнісний підхід упроваджується з 1995 р. Було визначено дві групи ключових компетенцій: комунікаційні (обчислювальні навички, робота з інформаційними технологіями) і базові компетенції широкого профілю (робота в групі, вміння ухвалювати рішення тощо). У Великій Британії "кваліфікація в галузі ключових компетенцій" є важливим елементом здобутої освіти. В документі, що її засвідчує, перелічені знання й уміння, якими повинен володіти випускник з отриманої спеціальності, зазначено, де саме (університет, факультет, спеціалізація) та на яких умовах (схеми навчання, оплата, пільги, гранти) вони набуваються у процесі вивчення конкретних академічних предметів (навчальних курсів, дисциплін). Цей елемент є складовою "національної кваліфікаційної рамки". Отож набуті вміння і навички можуть бути перевірені в процесі навчання, при прийомі на роботу, оцінюванні працівника на відповідність посаді протягом роботи в компанії.

У британській системі освіти, на відміну від української, стандарт виконує роль орієнтира, а не обов'язкового мінімуму знань: принципово не обмежена шкільною й університетською системами ієрархія рівнів компетентностей є важливим компонентом компетентісної моделі випускника. Студент може опанувати кілька рівнів або всю шкалу. Знання, вміння і навички випускника мають відповідати рівню, визначеному як достатній. Викладач відповідає не лише за просування студента з нижчого рівня ієрархії на вищий протягом року, а й за якість оцінювання рівня компетентності новачка, який приєднався до групи.

Одне з досягнень британської системи освіти – усвідомлення того, що вивченням ключових компетенцій повинна поповнитись загальна освіта. Саме вони беруться до уваги під час вступу до деяких ВНЗ, зокрема Кембриджського університету. У всіх абітурієнтів мають бути ключові

компетенції, хоча б на нижчому рівні. ВНЗ убачає свої завдання не лише у наданні знань, а й у підвищенні рівня компетенцій.

Уряд країни переглянув навчальні плани й одне з нових явищ – упровадження ключових компетенцій в освіту дітей від двох до вісімнадцяти років. Чинний нині перелік компетенцій поділяється на ключові (key skills), активні (core skills), основні (base skills) компетенції. Шкільні іспити, які школярі здають у 16 років, пов'язані з першим і другим рівнями. Рівень освіти, який школярі набувають у 18 років, відповідає третьому рівневі. Отримання ступеня є четвертим рівнем. Аспірантські курси й курси після закінчення ВНЗ – п'ятий рівень. Ключові компетенції мають три функції: 1) допомагають студентам навчатися; 2) дають змогу співробітникам задовольняти вимоги працедавців; 3) сприяють успіхам у житті. Вони є частиною навчального плану, інтегровані в зміст освіти. У процесі викладання точних наук студентів навчають оперувати певним словником і спілкуватися в конкретній ситуації; б) студенти здійснюють вимірювання, підрахунки, представляють результати в табличній і графічній формі: можуть ставитися завдання з пошуку даних, їх уведення до комп'ютера, що сприяє розвитку вмінь використовувати інформаційні технології [8, с. 319]. Отже, компетентнісна модель у британській системі освіти є основою для побудови системи навчання протягом життя людини.

Компетентнісна модель в освіті США має свою специфіку. Виникла в наслідок численних спроб американських дослідників проаналізувати досвід учителів і розробити концептуальні засади нової моделі освіти. Особливої актуальності компетентнісна освіта набула в ситуації інформаційного вибуху: великий потік інформації необхідно було аналізувати, інтерпретувати, завважувати при ухваленні рішень. Постало завдання формувати у молоді навички критичного мислення, доцільного використання інформації, внутрішню готовність до аналітичної діяльності, потребу в оволодінні інтелектуальними, соціальними й іншими компетенціями.

Фахівці США визначають три головні компоненти в компетентнісній освіті: знання, вміння і цінності. З позицій критичного мислення знання не може бути абсолютним, є відносним, оскільки стрімко оновлюється, і водночас важливим. Професор Дж. Стретч виокремлює такі категорії знання: знання-опис (дає змогу описувати навколишній світ і внутрішній стан людини, є універсальним, актуальним у визначеному контексті), знання-пояснення (вийти на теоретичний рівень), синтезоване, або системне знання (синтезувати знання для їх поєднання в ціле), знання-прогноз (передують знанням-інтервенції), знання-інтервенція (припускає активне втручання у процес для отримання позитивного результату), знання з контролю (дозволяє управляти процесом пізнання). Як бачимо, засадою цієї класифікації є функції знань, що забезпечують процес мислення. З набуттям цих категорій

знань студент опановує компетенції, необхідні для професійної діяльності. Другий компонент компетентності – вміння. Дж. Стретч виділив дев'ять груп: уміння мислити критично; кооперативні вміння, тобто вміння працювати в команді; вміння робити усвідомлений і правильний вибір; цінувати різноманітність, зважати на погляди інших людей; розкривати потенціал інших, домагатися від членів команди максимального внеску в загальну справу; вміння мислити системно, працювати творчо, бачити нове, переносити звичне в нову площину; фасилітаторські і лідерські вміння [2]. Третій компонент компетентної освіти – цінності: особисті; групові (сім'я, друзі, професійна група); суспільні (закон, мораль); цінності самоповаги (пишатися собою); цінності неперервної освіти (бути завжди відкритим до знань).

Розвиток компетентнісного підходу у системі вищої освіти приводить до того, що підставою для визначення змісту освіти менеджера є модель його професійної діяльності або поведінки. Створення такої моделі – актуальна проблема дидактики вищої школи. Одна з провідних тенденцій у розробленні моделі пов'язана з описом сукупності особистісних якостей менеджера, що забезпечують успішне виконання професійної діяльності.

М. Вудкок і Д. Френсис описують критерії готовності керівника до ефективної управлінської діяльності, серед яких – здатність керувати підлеглими й собою, визначеність цінностей і особистих цілей, постійний саморозвиток, навички ухвалення рішень, творчий підхід до справи, вміння впливати на навколишніх, навчати, налагоджувати групову роботу [1, с. 3].

Американський психоаналітик Макубі істотними особистісними характеристиками сучасного керівника вважає контрольовану агресивність, гнучкість, холоднокривність у складних ситуаціях, здатність оцінювати світ конкуренції, прагнути до перемоги, реалізувати свої кар'єристські плани, що для закордонних фірм вважається нормальним.

Дж.Г. Скотт пов'язує особистісні якості керівника з його соціально-психологічними характеристиками, наприклад вольовою саморегуляцією, спрямованістю на кінцевий результат спілкування з колегами [7, с. 244].

У роботах Е. Фромма чільне місце посідає дослідження ціннісно-сислової структури особи менеджера, яка реалізується залежно від статусу, позиції менеджера в управлінській ієрархії та виконуваних ним функцій [10, с. 74 – 79].

Американський вчений Р. Акофф вважає, що успішним керівникам притаманні здоровий глузд і мудрість, тобто здібність передбачати наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати тимчасовою вигодою заради більшої вигоди в майбутньому [5, с. 34].

Ф.А. Вуд, Дж. Даукд, Д.Р. Дрэйк, Р. Каттел, Г. Стайс визначають сукупність особистісних якостей, що створюють передумови кар'єри керівника. Це етична зрілість або сила "Я", вплив на навколишніх, сміливість у соціальному проектуванні, проникливість, здібність до вивчення людей і обставин, незалежність від шкідливих звичок, сила волі в управлінні своєю поведінкою, відсутність нервового напруження.

Проблеми сучасного управління досліджує Р.М. Фалмер. Він визначає сім характеристик керівника. Серед них – орієнтація на людей, володіння мистецтвом спонуки до виконання завдання, дух суперництва в умовах жорсткої конкуренції, вміння домагатися підтримки ключових фігур, системне управління людьми і процесами через ефективне використання інформації, прагматизм, гнучкість у ситуаціях невизначеності; орієнтація на майбутнє [9].

У багатьох країнах робилися спроби визначити еталон поведінки менеджерів. Такий еталон для членів свого колективу в 1974 р. запропонував Британський інститут менеджменту. Було створено спеціальні інструкції (гайди) для керівництва практичною діяльністю колективу, визначено дисциплінарні вимоги. Наголошувалося, що менеджери повинні узгоджувати свої обов'язки з інтересами суспільства, іншими працівниками, постачальниками, клієнтами і власним сумлінням. Було запропоновано такі правила поведінки: діяти лояльно і чесно, дотримуючись політики організації, не підривати її імідж або репутацію; брати відповідальність за власну професійну діяльність і роботу підлеглих; не використовувати керівну посаду задля власних цілей; не підривати професійну репутацію, плани або бізнес інших; дотримуватись законодавства і діяти в межах закону; додержуватись лінії поведінки, яка підтримує честь, стабільність і репутацію установи. Інші правила чесного ведення справ з клієнтами засвідчували компетентність менеджера, визнання організацією відповідальності перед власниками, працівниками, покупцями, громадськістю. Інструкція щодо практичної діяльності містила такі пункти: означення цілей для себе і підлеглих, що не суперечать меті організації; повага до конфіденційності інформації і невикористання її в особистих інтересах. Деякі пункти стосуються допомоги і тренування підлеглих, їхньої безпеки і добробуту, представлення контрактів покупцям і постачальникам, забезпечення достовірної інформації, непримиренного ставлення до корупції, розвитку дисциплінарної структури. Поведінка керівника характеризується вольовим ухваленням рішення. Цей психологічний стан підтримується усвідомленням альтернативних можливостей впливати на хід подій. Для керівника не байдуже, який засіб обирається для розв'язання проблемної ситуації.

Х. Мінцберг розглядає особистість менеджера в контексті стереотипів поведінки, які складаються відповідно до його професійної ролі. У межах формальних повноважень менеджера і міжособистісних взаємовідносин виконуються три міжособистісні ролі. Як керівник організаційного підрозділу менеджер виконує обов'язки рутинного характеру: зустрічається з вищими посадовцями, відвідує вечірку, запрошує до ланчу важливого клієнта і т.ін. Ці обов'язки не передбачають ділового спілкування і ухвалення важливих рішень, проте вагомі для організації. Дії менеджера як відповідального за підлеглих утверджують його в ролі лідера. Він мотивує працівників, узгоджує їхні потреби з цілями організації, відповідає за найм і навчання персоналу. Формальні обов'язки наділяють менеджера владою, а лідерство визначає, якою мірою менеджер використовує цю владу. Ще одна важлива роль менеджера-зв'язківця передбачає налагодження контактів з клієнтами, представниками інших організацій, побудову власної зовнішньої неформальної, проте дуже ефективною інформаційної системи. Інформаційні ролі пов'язані з інформаційними аспектами менеджерської діяльності. Як спостерігач і контролер менеджер досліджує навколишнє середовище, використовує свої особисті контакти, отримує корисну для організації інформацію. У ролі поширювача ідей менеджер надає цінну інформацію колегам, котрі не мають до неї доступу. Менеджер-спікер надсилає деяку інформацію працівникам інших підрозділів та впливовим посадовцям для підготовки доповідей і звітів, пропаганди продукції компанії, ухвалення рішень тощо. Поінформованість менеджера має велике значення для системи ухвалення потрібних рішень. Чотири ролі характеризують менеджера як особу, яка ухвалює рішення. Менеджер-антрепренер є добровільним ініціатором змін. Отож покращує діяльність свого підрозділу, адаптує його до змінних умов навколишнього середовища, створює і реалізує проекти. Роль менеджера-дистриб'ютера передбачає вимушене реагування на ускладнення і зміни в діяльності організації. Ще одна роль менеджера – дислокатор ресурсів. На нього покладаються обов'язки вирішувати, кому направити ресурси, визначати структуру підрозділу, налагоджувати формальні взаємозв'язки, розподіляти роботу й координувати діяльність персоналу. Значний час менеджери приділяють діяльності в межах ролі парламентаря. Переговори – їхній обов'язок, важлива складова менеджерської роботи. Всі наведені ролі утворюють єдину інтегративну цілісність. Класифікація стереотипів поведінки Х. Мінцберга сприяє розумінню сутності професійної менеджерської діяльності, адекватному реагуванню на ускладнення, допомагає запобігати поверховим, безпідставним діям [12].

Наведені головні вимоги до особистості менеджера, його знань у вмінь реалізуються в конкретних управлінських операціях: плануванні роботи, аналізі ситуації, проведенні наради тощо. Навички (вміння, доведені до автоматизму) забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і виражаються у веденні ділових переговорів, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою тощо. Досвідчений керівник відрізняється від початківця наявністю і рівнем розвитку навичок. Знання, уміння і навички, як стверджував С.Л. Рубінштейн, набуваються у процесі реалізації здібностей. Отже, розвинені здібності є обов'язковою рисою сучасного менеджера. Здібності – це індивідуально-психологічні особливості особистості, її потенціал, що є умовою успішного здійснення професійної діяльності [5, с. 36].

Менеджери працюють у постійно змінному складному бізнес-середовищі. Для них важливо знати і вміти застосовувати адекватні конкретній ситуації методи і прийоми. Серед найважливіших рис менеджера дослідники називають аналітичні (вміння міркувати логічно, чітко аналізувати ситуацію, досліджувати факти, оцінювати значення здобутої інформації, визначати проблему та заходи з її розв'язання); менеджерські (ухвалювати рішення, забезпечувати ділові взаємовідносини, добирати людей); підприємницькі (убачати доцільність і можливість застосування отриманої інформації, створювати бізнес-можливості); комунікативні (спілкуватися з колегами, партнерами організації, покупцями), організаторські (організувати робочий час і діяльність людей, також і свої власні). В епоху міжнародної торгівлі і конкуренції ці вміння і навички менеджерів визнаються дедалі більше, їх формування і розвиток передбачається програмами, з яких отримується ступінь [6, с. 30].

Сьогодні особистість менеджера – одна з провідних проблем людинознавчих дисциплін, передбачених професійною підготовкою. Багато програм, окрім вивчення специфічних сфер менеджменту, передбачають розвиток навичок, опанування яких вимагає психологічної грамотності.

Психологи розробили типологію поведінки людей у процесі групової роботи. Знаючи цю типологію, менеджер в змозі грамотніше підготувати і провести виробничу нараду. Було вивчено досвід успішних торгових агентів і побудовано програму пришвидшеної і ефективної підготовки фахівців. Для аналізу й оцінювання особистості кандидатів на відповідальну посаду використовується психометричний метод С'юзена Деллінгера (точність діагностування сягає 85%), методика оцінювання діяльності з застосуванням листа опитування американського психолога Отто Ліпмана та ін. [5, с. 34].

В американській управлінській школі, на відміну від традиційного українського управління, поширене уявлення про менеджера як не лише вправного працівника, а й представника особливої, самостійної професії,

що вимагає спеціальної освіти високого рівня, глибоких знань і навичок. У США диплом бакалавра вважається недостатнім для роботи менеджера, потрібно мати магістерський рівень освіти. Х. Мінцберг вважає, що з соціального й економічного погляду не варто навчати практично недосвідчених у менеджменті людей. На його думку, навіть кілька років досвіду роботи не розв'язують проблеми. Не можна допускати, переконаний учений, так званої елітної освіти менеджерів, що передбачає відбір на навчання за академічними критеріями у ранньому віці та не гарантує спроможності випускників до роботи у реальних непростих професійних ситуаціях. Учений доходить висновку, що підготовка менеджерів має спрямовуватись на осіб з досвідом роботи в організації, які мають лідерські здібності та високий інтелект [12, с. 80].

С. Залазнік у статті "МВА – людина, міф та метод" (The MBA – the Man, the Myth, and the Method) переконаний, що реальний внесок американських бізнес-шкіл полягає не в самому процесі підготовки фахівців, а в його оперті на наукові основи. Його підтримує Х. Мінцберг, котрий акцентує на значенні для формування креативної особистості менеджерів наукових досліджень, що завважають потреби організацій [12, с. 80].

На сторінках наукової літератури дискутуються питання залежності менеджменту від зміни навколишнього середовища, що вимагає ефективного перетворення менеджерських навичок. П.Ф. Друкер вважає, що менеджерські навички і досвід не можуть застосовувати для управління різними установами загалом, оскільки кожна з них має свою специфіку діяльності. Головна мета бізнес-організації – отримання доходу – пов'язана з її безпекою і стабільністю. Така організація відрізняється від небізнесової, працівники якої не відповідають за виробництво товарів і надання послуг або забезпечення джерел добробуту. Менеджер має створювати систему роботи, що значно вагомніше, ніж сума її складових. Його можна порівняти з диригентом симфонічного оркестру, завдяки зусиллям якого звучання окремих інструментів зливається в живе єдине ціле – музику. Та диригент є лише інтерпретатором чужого творіння – композитора, а менеджер є і композитором і диригентом [11, с. 42]. Е. Дейл не погоджується з ідеєю універсальності принципів менеджменту. Вчений вважає, що одна й та сама людина не може бути однаково гарним адміністратором у всіх сферах діяльності – науковій, бізнесі, військовій, релігійній тощо. Підпорядкована тій або тій сфері філософія різна за своєю суттю і природою. Специфічні джерела, які використовує і потребує конкретна організація, не завжди мають аналоги в інших організаціях. Спосіб розташування людей, матеріалів, оснащення, грошей, планування часу залежить від потреб і цілей організації. Врахувати їх специфіку повинен менеджер завдяки набутим знанням і навичкам, а тому

менеджерські навички потребують трансформації з метою адаптації до умов конкретної установи. Р. Епплбай стверджує, що діяльність менеджерів у приватному підприємстві відрізняється: вони мають більше свободи від державного контролю і впливу, є вільними щодо ухвалення рішень для здійснення прибуткових операцій, ризик нетрадиційних рішень схвалюються власниками і менеджерами. В організаціях, де посилюється державний вплив, свобода менеджерів щодо ухвалення рішень обмеженіша, що позначається на виборі принципів ведення справи.

Отже, вимоги до менеджерів залежать від сфери діяльності, організації, рівня управління. Проте особистісні якості, набуті навички роботи і теоретичні знання є підґрунтям, що допомагає їм як фахівцям такого профілю у їхній діяльності. Згідно з уявленнями про особистість, діяльність, напрями діяльності менеджера визначаються зміст, форми і методи навчання.

**Висновки.** Аналіз досвіду зарубіжних країн щодо використання компетентнісного підходу в національних системах освіти сприяє усвідомленню ефективності його впровадження. Застосування компетентнісного підходу до опису моделі менеджера є одним з перспективних шляхів розв'язання проблеми оновлення змісту менеджерської освіти в Україні.

**Перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** До пріоритетних напрямів науково-педагогічних досліджень відносимо проблему чинників впливу на ефективність формування професійної компетентності менеджерів.

### *Література*

1. Вудкок М. Раскрепощённый менеджер / Майк Вудкок, Девс Френсис – М.: Дело, 1991. – 320 с.
2. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д.К. Грейсон, К. О'Делл; пер. с англ.– М.: Экономика, 1991. – 319 с.
3. Євтух М.Б. Індивідуальний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів: монографія / Микола Борисович Євтух, Людмила Миколаївна Дибкова. – Х.: Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна, 2007. – 144 с.
4. Євтух М.Б. Методологічні засади реформування системи вищої освіти України / Микола Борисович Євтух, Іван Степанович Волощук // Вища освіта України. – Дод. 3 (Т. 2) – 2006 р. – 528 с. – (Тем. вип. "Вища освіта України у контексті інтеграції до Європейського освітнього простору").
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Галина Володимирівна Осовська, Олег Антонович Осовський. – 3-є вид., перероб. і допов. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
6. Райт Г. Державне управління / Глен Райт; пер. з англ.: В. Івашко та ін. – К.: Основи: Ін-т держ. упр. та самоврядування при Каб. Міністрів України, 1994. – 190 с.
7. Скот Дж.Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов / Дж. Г. Скот. – СПб., 1994. – 244 с.

8. Татур Ю.Г. Образовательная система России: высшая школа / Юрий Геннадиевич Татур. – М.: ИЦПКПС, МГТУ, 1999. – 340 с.
9. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного менеджмента в 5 т. / Роберт М. Фалмер; пер. с англ. – М.:ВИПКЭнерго, 1992. Т. 5. – 120 с.
10. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон; сокр. пер. с англ.; авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.
11. Drucker, Peter F. The practice of management / Peter F. Drucker. – New York : Harper & Row, 1954. – 341 p.
12. Mintzberg, Henry. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations / Henry Mintzberg. – New York ; London : Macmillan : The Free Press. – 1989. – 418 p.

### ***Заїка І.***

*аспірант кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами, факультету інформатики та управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

**УДК 378.001.76**

## **ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ІННОВАЦІЇ В ПЕДАГОГІЦІ**

*У статті розкрито деякі підходи до теоретичної визначеності структури життєвого циклу педагогічного інноваційного процесу.*

**Ключові слова:** *інноваційний процес, цикл, життєвий цикл, стадії життєвого циклу.*

### ***Заика И.***

*аспірант кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами, факультета інформатики і управління Національного технічного університету «Харьковский политехнический институт»*

## **ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ИННОВАЦИИ В ПЕДАГОГИКЕ**

В статье раскрыты некоторые подходы к теоретическому определению структуры жизненного цикла педагогического инновационного процесса.

**Ключевые слова:** *инновационный процесс, цикл, жизненный цикл, стадии жизненного цикла.*

### ***Zaika I.***

*PhD student of pedagogy and psychology social systems management, Faculty of Informatics and Management, National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute"*

## **LIFE CYCLE OF INNOVATION IN PEDAGOGICS**

*This article discloses several approaches to the theoretical determination of the structure of the life cycle of pedagogical innovation.*

**Keywords:** *innovation, cycle, life cycle, life cycle stages.*