

ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ-КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

I. Г. Герасимова

orcid.org/0000-0001-7000-7652

В. Г. Дерун

orcid.org/0000-0002-0025-9501

Статтю присвячено актуальній проблемі професійної підготовки майбутніх менеджерів-керівників освітніми закладами. Необхідність урахування розвитку теорії і практики менеджменту зумовили аналіз американського і японського досвіду. Зв'язок розвитку менеджменту з процесами, що відбуваються в розвитку суспільства актуалізував проблему гуманізації управлінської діяльності та професійної підготовки майбутніх керівників. Ключові слова: менеджери-керівники, професійна підготовка, теорія і практика менеджменту, гуманізація професійної діяльності, гуманізація професійної підготовки.

TRENDS IN PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE MANAGERS- LEADERS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

I. Herasymova,

V. Derun

This article discusses the current problem of professional training of future managers-leaders of educational institutions. The influence of management on the society progress, the need for reformation in the educational field predetermined the analysis of the experience acquired in the domain of theory and practice of management. In this context, the leading schools are American and Japanese management schools. The important factor that influences on the preparation of managers is humanism and the attitude to the human being as the highest possible value/ The penetration of this idea into the development of the theory and practice of management resulted in the humanization of managerial activities as one of the leading trends in its development. The negative consequences of the technocratic society have been analyzed. The retrospective analysis of the theory and practice of management has been performed. The importance of attracting successful managers-practitioners to the process of training future managers has been demonstrated. The experience of training managers has been considered. It has been established that the need for applying the knowledge and abilities of professionals is becoming an integral part of the managerial activity in the post-war period, which corresponds to the tendencies in the process of

humanization of managerial activities. The necessity of psychological-pedagogical training of future managers has been determined as this corresponds to the realization of the idea of humanism in the theory and practice of management. The conclusion on the necessity of humanizing the professional training of future managers-managers of educational institutions has been made. Key words: managers-leaders, professional training, theory and practice of management, humanization of professional activity, humanization of professional training.

Не викликає сумніву, що соціально-економічні трансформації українського суспільства значною мірою обумовлюються процесами реформування галузі освіти. Яскравим підтвердженням цього слугує Концепція «Нової української школи», проте її успішність має забезпечуватися й новими підходами до управління закладами освіти, підготовкою нової генерації керівників-менеджерів, здатних працювати в сучасних умовах, умовах ринкової економіки. Професійна підготовка майбутніх керівників освітніми закладами має спиратися на досвід розвитку менеджменту, оскільки небагато соціальних інститутів в історії людства здійснили такий уплив на стрімкий прогрес суспільства, як менеджмент. Завдяки управлінській діяльності, за короткий термін докорінно змінилися соціально-економічні умови життя високорозвинених країн. Розвиток теорії та практики менеджменту віддзеркалює ті суттєві зміни, що відбулися, починаючи з ХХ століття – початку розвитку перших теорій менеджменту. Ці традиції досить відомі. Найчастіше фахівці виділяють американську та японську системи підготовки управлінських кадрів, що ґрунтуються на протилежних засадах. Проте вони складають основу, на якій ґрунтується підготовка фахівців у європейських країнах. Американський досвід бізнес-освіти, освіти менеджерів-практиків є провідним у світі. Серед тих країн, що наслідують його, зберігаючи при цьому національну специфіку, є Англія та Франція. У цьому контексті досить цікавим є підхід до професійної підготовки менеджерів у Кейптаунському університеті (Південна Африка), який полягає в залученні до викладання цілих курсів менеджерів-практиків, які мають певний хист до педагогічної роботи і досвід викладацької діяльності. Пов'язане це з тим, що в країні дуже мало викладачів, здатних викладати дисципліни з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу в країні. Це зумовлює альтернативний підхід до навчання, що полягає у зваженому ставленні до зарубіжного досвіду і відсутності погляду на нього як на готові відповіді [3]. Аналогічна проблема постає і перед закладами освіти, що здійснюють професійну підготовку менеджерів в Україні. Необхідність адаптації зарубіжного досвіду до сучасних умов усвідомлюється фахівцями, адже пряме впровадження досвіду професійної підготовки менеджерів, без урахування особливостей розвитку економіки, соціально-політичних особливостей, історичного та культурного розвитку України безпосереднє, некритичне його використання не ефективне. Разом із тим ті тенденції розвитку освітньої підготовки менеджерів, що існують в Україні, ще не дозволяють стверджувати, що ця проблема активно розв'язується. Так, А. Абрамова зазначає, що ті форми і методи професійної освіти керівників, які

існують сьогодні, орієнтовані переважно на надання нових знань без формування необхідних навичок з їх практичного застосування. Є також ряд форм і методів навчання, в яких, навпаки, акцент робиться на поглибленні уваги до розвитку практичних навичок певної діяльності, проте не забезпечується створення теоретичної бази. Серед вимог до професійної підготовки автор називає – загальні соціально-політичні, організаторські, вимоги до знань, умінь та навичок, загальні психофізичні та особисті якості. Акцентується увага на доцільності використання активних методів навчання [1]. Проте практичних рекомендацій щодо здійснення конкретних завдань професійної підготовки менеджерів у навчальних закладах не надається. Те, яким чином в Україні здійснюється освітня підготовка менеджерів, дає підстави стверджувати, що вони пов'язані, перш за все, з соціально-економічними проблемами розвитку суспільства – переходом до ринкових відносин, розвитком конкуренції, змаганням за платоспроможність клієнта. Розв'язанню цих проблем мають сприяти зміни як у змісті навчання, так і управління навчальними закладами. Варто відзначити, що професійна підготовка керівників закладами освіти в нашій країні ще дуже далека від реальних завдань, що доводиться розв'язувати менеджерам. Перехід до нових економічних відносин суттєво змінили норми і цінності у сфері управління, трансформувалися і вимоги до професійної підготовки менеджерів, які мають відіграти значну роль у соціально-економічній розбудові України. Неможливість повного використання зарубіжного досвіду підготовки управлінських кадрів, а також того досвіду, що існував за часів командно-адміністративної системи управління, зумовлює пошук найбільш ефективних її шляхів. Але для того, щоб окреслити їх, необхідно визначитися з тими вимогами до професійної підготовки менеджерів, що існують, вони зумовлюються розвитком теорії та практики управління. Потрібно зауважити, що менеджмент як один із соціальних інститутів держави пов'язаний у своєму розвитку зі значною частиною процесів, що відбуваються у суспільстві. Однією з провідних ідей, утілення якої має забезпечити подальший розвиток світової цивілізації, є ідея гуманізму. Розвиток ідеї гуманізму має досить тривалу історію. Людина завжди прагнула до справедливості, мріяла про щастя. Це знайшло своє відображення в усній народній творчості, літературі, філософських та релігійних концепціях різних народів, починаючи з глибокої давнини. Лише в епоху Ренесансу гуманізм виступає як певна цілісна система поглядів, які утверджують могутність і свободу творчого людського духу. Подальший розвиток цієї ідеї пов'язаний з діяльністю ідеологів періоду буржуазних революцій, що відбуваються протягом 17, 18 та на початку 19 століть. Основою розвитку ідеї гуманізму наразі стає намагання знайти такий шлях у суспільному розвитку, який би не суперечив інтересам особистості. Не заглиблюючись у трансформації цієї ідеї в історії людства, потрібно відзначити, що кожна епоха вносила в її розуміння щось нове. Але принципова її сутність полягає у ставленні до людини як до найвищої цінності. Останніми десятиліттями ідея гуманізму проникає і у розвиток теорії та практики менеджменту. Гуманізація стає однією з провідних

тенденцій розвитку сучасного управління. Як відомо, основою сучасного розуміння поняття гуманізму є теза, сформульована І. Кантом – «Людина може бути для іншої людини тільки метою, а не засобом». Ця думка набула значної актуальності у середині ХХ століття. Саме тоді у суспільстві були усвідомлені негативні наслідки бурхливого розвитку науки, науково-технічної революції. Розуміння того, що однією з причин виникнення глобальних катастроф є технократизація суспільства, призвело до пошуку шляхів подолання проблем, що виникли в дегуманізованому житті. Про необхідність перетворень суспільства говорять та пишуть учені, суспільно-політичні діячі. Широкої відомості набуває гуманістичний маніфест Б.Расела, О.Хакслі та Дж. Дьюї (1955). Він містить застереження світовому співтовариству щодо занадто технократичного погляду на світ. Значну роль в актуалізації проблеми згубних наслідків протистояння гуманітарної та технократичної культур зіграла відома лекція Ч. Сноу «Дві культури та наукова революція». Саме післявоєнні роки, особливо кінець п'ятдесятих – початок шістдесятих характеризуються тим, що гуманізація суспільства розглядається одним із засобів збереження миру, розв'язання проблем, що виникли внаслідок занадто раціональної діяльності людини. У ці роки відбуваються і значні зміни в підходах до управління. У сучасній літературі немає однозначності у тлумаченні понять «менеджмент», «управлінська діяльність» та співвідношені з ними поняття «керівництво». Не заглиблюючись у термінологічні дискусії, будемо використовувати терміни «менеджмент» та «управлінська діяльність» як синоніми, а термін «керівництво» – їхньою складовою частиною. Потрібно зазначити, що менеджером називають керівника, який професійно займається управлінням, обіймає відповідну посаду, в підпорядкуванні якого є люди. Відповідно до змін, що відбуваються у менеджменті, виникають і вимоги до професійної діяльності менеджерів. При цьому кожний наступний етап у розвитку управлінської діяльності базується на тому підґрунті, який сформувався на попередньому, убирає у себе позитивний досвід. Тому ретроспектива теорії і практики менеджменту дозволяє з'ясувати як тенденції його сучасного розвитку, так і трансформацію вимог до професійної діяльності і професійної підготовки менеджерів. Добре відомо, що управлінська діяльність існує з тих часів, коли в суспільстві виникла потреба спільної діяльності. Практика управління формувалася вже в стародавніх державах (Шумерів, Македонії, Київській Русі й ін.). Поява професійних управлінців, тобто процес професіоналізації менеджменту відбувається тоді, коли управлінська діяльність відокремлюється від виробничої. Водночас менеджмент як самостійна наукова галузь виникає лише на межі ХХ сторіччя. Розвиток теорії менеджменту пов'язаний, перш за все, з розвитком сфери виробництва в США. В цей період є провідними концепції Ф.Тейлора, М.Вебера, А.Файоля. Теорія Ф. Тейлора характеризується раціональним підходом до управління, у межах якого головним завданням менеджера є відповідальність за використання та розміщення ресурсів, а також удосконалення всієї індустріальної системи [9]. Послідовники ідеї раціональної організації розглядають людину органічним

елементом системи [10]. Людина як робоча сила, один із виробничих принципів, частина механізму підприємства – підхід до людини в межах теорії М. Вебера. Абсолютне ігнорування людського фактора притаманне і теорії управління А. Файоля. Діяльність менеджера головним чином зосереджувалася на виконанні функцій планування й контролю. Відповідно вимоги до діяльності менеджера зумовлюються саме такими підходами до управління, функціями, що виконує керівник. Подальший розгляд розвитку теорії та практики менеджменту потребує відзначити, що в науковій літературі є розбіжності в назвах етапів, наукових тенденцій, шкіл менеджменту. Оскільки ці питання не входять у коло дослідницьких інтересів автора, вважаємо можливим лише констатувати точки зору різних авторів, дотримуючись історичного принципу. Економічна криза 30-х років істотно вплинула на розвиток усіх соціальних інститутів суспільства. Виявилася вона і в управлінській діяльності. Цей період в науковій літературі має різноманітні назви. Ф. Шамхалов, Л. Євенко, І. Кузьмін, З. Румянцева відзначають ці роки як розвиток школи «людських відносин», а Б. Слюцінський – як школи «людського фактора». Виникнення такого напрямку в теорії менеджменту пояснюється реакцією на обмеженість управлінського раціоналізму. У менеджменті з цього часу можна простежити розвиток двох напрямів. Перший продовжує розвиток колишньої традиції – раціоналізму, другий – поведінковий, заснований на досягненнях психології, соціології та культурної антропології. У цей період виникає школа поведінкових наук на чолі з Р. Лайнертом, Д. Мак-Грегором, Ф. Герцбертом та ін. У її основі знаходиться теорія біхевіоризму, кредо якої було сформульовано в ХІХ столітті і визначалося формулою – «стимул – реакція». Теорія біхевіоризму була покладена в основу школи «людських відносин». Її заснували М. Паркер Фолет та Е. Мейо. Використання досягнень поведінкових наук у менеджменті дозволяло маніпулювати людьми, давало можливість розв'язувати завдання розробки та реалізації методів по налагодженню міжособистісних взаємин. Вивчення механізмів поведінки людей дозволяло стимулювати ріст виробництва. Але такі фундаментальні поняття психології, як свідомість, мислення, воля і т.ін., були вилучені з поля зору спеціалістів, ігнорувалася також соціальна природа психіки людини. Усе це призводило до примітивізації уявлень про людську поведінку, бо вона розглядалася як сукупність рухових та вербальних і емоційних відповідей (реакцій) у відповідь на дію стимулів зовнішнього середовища. У цьому контексті важливою була лише її поведінкова реакція на певний стимул, але не сама людина, яка розглядалася лише як засіб досягнення певної мети, засіб підвищення продуктивності виробництва. Прихильники цієї концепції відстоюють позиції так званого «наукового» методу програмування поведінки людини, для чого необхідно регулювати навколишнє середовище через фактори, що сприяють підкріпленню бажаних навичок поведінки і блокування небажаних. Уплив на поведінку людей зосереджується при цьому лише на формуванні набору пристосувальних поведінкових стереотипів. У такому ракурсі досягнення біхевіоризму і знайшли своє практичне застосування у менеджменті.

Використання в менеджменті досягнень психології свідчить і про зміни вимог до професійної підготовки управлінців, бо досягти підвищення продуктивності виробництва за рахунок лише раціоналізації виробничих процесів вже неможливо. Проте звернення до людини, «людського фактора» має поки що дегуманістичний характер. Але знайомство з основами біхевіористичної психології з того часу стає обов'язковою складовою професійної підготовки управлінців у США. Саме у 30-ті роки усвідомлюється необхідність післядипломної підготовки фахівців з вищою освітою і досвідом роботи. Першими на це акцентують увагу керівники американських корпорацій «Дженерал Моторс» і «Дюпон де Немур» – А. Слоун і П. Дюпон. Організована ними система професійного навчання дозволила якісно піднести рівень кваліфікації фахівців менеджменту. Відомо, що на той час американці проголосили принцип – «Учитися бізнесу!», у країні була створена найбільш розвинена система освіти менеджерів-практиків. Без ступеня магістра фахівець не може розраховувати на гідну керівну посаду. Ступінь магістра, що отримується по закінченню Master of Business Administrations (MBA), забезпечує надійний фундамент для ділової кар'єри. Після закінчення школи можна навчатися за програмою бакалаврів – це дипломна освіта (under-graduate), програми магістрів – „післядипломна освіта” (graduate чи postgraduate). Розповсюдженим є отримання освіти менеджера для тих, хто перериває набуття освіти для отримання практичного досвіду роботи й після цього знову її продовжує. У такому випадку перерва становить як мінімум два роки, а середній вік студентів приблизно 28 років. Існує також можливість набуття освіти без відриву від виробництва (executive MBA), яку набувають люди 35-40 років. Провідні школи бізнесу Америки, зазвичай, ведуть підготовку за усіма типами програм, охоплюють велику кількість студентів і характеризуються великим науковим та навчальним потенціалом, серйозністю досліджень і програм навчання. Варто додати, що у великих американських корпораціях досить розвинута підготовка управлінських кадрів для себе (company-tailored programs). Характерною особливістю «американської моделі» освіти у сфері менеджменту є «наукоємність», що полягає у прагненні поставити програми навчання на високий рівень теоретичної та науково-методичної бази. Найбільш ефективними формами навчання у школах бізнесу є дискусії, практичне вивчення, застосування опанованого. Великою популярністю користується метод навчання, що був розроблений у тридцятих роках ХХ століття у Гарвардській школі бізнесу – «метод конкретних ситуацій» (case method), що ґрунтується на активному використанні в навчальному процесі опису живої практики реальних компаній, їхніх підрозділів, окремих підприємців, навчання за цим методом має цілеспрямований практичний характер. Навчання в Гарвардській школі бізнесу передбачає розвиток якостей особистості, що є необхідними, з точки зору засновників такої підготовки, для керівника, а саме: 1) уміння побачити місце організації в навколишньому світі й подивитися на неї як єдине ціле; 2) аналітичні та інтегративні навички, тобто здатність розібратися у складній

ситуації і сформулювати проблему, розробити альтернативні варіанти її розв'язку й реалізувати оптимальний варіант; 3) технічні і функціональні навички, тобто компетентність у таких галузях діяльності, як виробництво й маркетинг, фінансовий аналіз; 4) уміння поєднувати особисту ділову етику з успішною діяльністю щодо управління компанією; 5) професійну зрілість – навички спілкування та взаємодії з людьми та вміння спокійно працювати в атмосфері конкуренції. Ще одним досить популярним методом навчання менеджерів є метод досліджень Чиказької школи бізнесу, що ґрунтується на самостійних дослідженнях слухачами публікацій про діяльність корпорацій з певних питань, наступному обговоренні отриманих висновків і результатів і внесення пропозицій щодо прийняття відповідних рішень у компаніях. Особливістю «американської моделі» освіти є насиченість програм навчання кількісними методами, навчальним матеріалом із галузі економетрії, статистики, оптимального програмування, стратегічного планування. Метою навчання є вироблення у студентів навичок самостійних і активних дій у підприємницькому середовищі. Простежується тенденція до збільшення часу стажування на виробництві, що передбачає їх участь у розробці реальних проектів, формування навичок «роботи у команді» [3; 8]. Зіставлення того, яким чином відбувається у 30-ті роки розвиток менеджменту і яким чином здійснюється освітня підготовка фахівців, дає підстави стверджувати про їхню взаємообумовленість. Відомо, що і в сучасності вищезгадані методи підготовки управлінців є досить популярними у США, не секрет також і те, що при такому підході про особливі успіхи в гуманізації суспільного життя в країні говорити передчасно, і сьогодні ведеться пошук розв'язання цієї проблеми. Своєрідним рубежем у розвитку теорії та практики менеджменту стають повоєнні роки. Аналіз робіт, у яких розглядається цей період, дозволяє відзначити, що відбулися істотні зміни у ставленні до менеджменту, він стає невід'ємною частиною будь-якої людської діяльності, де є необхідність задіяти знання та здібності людей. Цей період розвитку менеджменту характеризується застосуванням математичних методів в управлінні та використанням комп'ютерів, розвитком кількісних методів обґрунтування розв'язку. Суттєвим змінам піддаються уявлення про організацію. Якщо раніше вона уявлялась закритою системою, то тепер – розглядається відкритою, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Кінцевий результат такого пристосування відзначається як станом зовнішнього середовища, технології виробництва, так і змінами в «людському капіталі», що в основі має особистісні якості людей [6]. Фахівці відзначають, що у зв'язку з трансформацією уявлень про організацію відбуваються значні зміни стосовно ставлення до людини у виробничому процесі, що в контексті нашого дослідження підтверджує тенденцію гуманізації менеджменту. Якщо раніше людина (людський фактор у цілому), являла собою засіб вирішення розв'язання завдань, то в повоєнні роки до неї починають ставитися як до однієї із складових успішної діяльності підприємства. Особливого значення набувають особистісні якості людей, «людський капітал» підприємства. Змінам піддається і поведінка

менеджерів. Так, В. Зігерт і Л. Ланг виділяють два типи менеджерів. Перший з них орієнтується на розрахунки, кількісні методи управління підприємством. Другий характеризується пошуком джерел для розв'язання проблем у людях, бо саме праця людей знаходиться в основі досягнення результатів діяльності підприємства. Таким чином, продовжує свій розвиток «поведінкова» школа управління. Максимальний обсяг виробництва можливий у випадку, коли умови праці будуть відповідати потребам людини [2]. Усвідомлення того, що досягнення ефективності функціонування виробництва неможливе без урахування потреб людини, зумовлює саме те, що людина стає одним із головних факторів успішності виробництва. Менеджери у своїй діяльності мають ураховувати це. Відповідно змінюються і вимоги до професійної підготовки менеджерів. Вона поєднує як раціональний підхід, так і гуманістичний. Професійні обов'язки менеджера доповнюються функцією вкомплектування штату. З цього часу вважається, що успішність діяльності фірми залежить від людей, що працюють у ній. Посилюється увага і до комунікацій організації, бо саме обмін різноманітною інформацією впливає на формування психологічного клімату, тому канали спілкування мають бути відкритими. Умовою виконання функції комунікації менеджером визнається необхідність узаємодіяти з колективом, ураховувати його думки. Вищерозглянутий матеріал дає підстави акцентувати увагу на посиленні значення психологопедагогічної підготовки менеджерів, яка охоплює і формування психологічного клімату в колективі, і здатність впливати на процеси спілкування, і врахування потреб співробітників. Усі ці зміни відбуваються в контексті тенденції гуманізації менеджменту, коли в центрі уваги менеджера – людина. Поряд із цим, як стверджують Ю.Одегов, Ф.Русинов, Д.Петросян, системи управління американськими фірмами базуються на пристосуванні людини до неї, що виявляється у формулюванні чітких вимог до кандидатів на конкретну посаду. Фірма вимагає від кандидата відповідності посадовим вимогам, дотриманням певних правил, виконання відповідних функцій і завдань [7]. Особливо яскраво економічний ефект змін, що відбуваються у менеджменті, виявляється в Японії. Так, Г.Щокін відзначає: вивчення механізмів та умов забезпечення високої ефективності виробництва цієї країни довело, що у центрі концепції управління в Японії знаходиться людина. Саме вона становить найвищу цінність для фірми. Виходячи з цієї концепції, усі системи управління націлені на розкриття різноманітних здібностей робітників, які можуть бути максимально використані в процесі виробництва. Своєю чергою, і людина прагне до процвітання фірми [11]. Зміни, що відбуваються в системі управління Японії, економічно зумовлені, схожість цих проблем з ситуацією в Україні вимагає розгляду цього аспекту проблеми. Фахівці відзначають, що в Японії немає природних ресурсів, тому саме трудові ресурси розглядаються джерелом господарської діяльності. З цим пов'язані і зміни в системі цінностей. З принципу «справа перш за все» акцент зміщується на спрямованість задовольнити потреби особистості поза її виробничою діяльністю. Відбувається формування партисипативної системи управління

країною, яке передбачає самоуправління, що ґрунтується на його демократизації, забезпечення працівникам можливості в різних формах брати участь у процесі прийняття рішень, впливати на розвиток справ у компанії, що, у свою чергу, створює кращу мотивацію професійної діяльності [4]. Це впливає на вимоги і до професійних якостей японського менеджера, які ми розглядали вище. Японська система професійної підготовки менеджерів базується на підготовці фахівця через систему ротації, опанування керівними посадами всіх підрозділів фірми по горизонталі. На відміну від американської системи управління, прихильники японської системи доводять, що фірми цієї країни пристосовують її організацію до людини. Система навчання менеджменту в Японії ґрунтується переважно на підготовці фахівців у навчальних центрах у середині компанії, викладачі, що здійснюють навчання, при цьому орієнтуються на власний досвід і є випускниками Токійського інституту менеджменту. Головним завданням японського менеджменту є встановлення нормальних відносин із працівниками, сприяння тому, щоб усі члени організації відчували себе однією родиною. Тому на посаду менеджерів підбираються люди, які вміють переконувати інших, здатні пробудити бажання співпрацювати з ними. У японських компаніях, стверджує А.Маріта, немає суперництва й бажання лише заробляти на життя в боротьбі з чимось. Тому, з одного боку, менеджери мають піклуватися про те, щоб інвестор отримав прибуток, з іншого – мають пам'ятати про своїх колег, працівників, які повинні підтримувати життя всієї компанії. Менеджер також має заохочувати їхню працю, підтримувати демократичні відносини, демонструвати зацікавленість до проблем підлеглих. Успішність кар'єри менеджера залежить від того, наскільки він може організувати велику кількість людей і наскільки ефективно може добиватися найкращих результатів від кожного з них, поєднуючи їх в єдине ціле. Така стратегія професійної діяльності менеджера спрямована на майбутнє, розрахована на довгий час, передбачає поступове їхнє зростання [5]. Практика управління японськими корпораціями доводить доцільність урахування особистісних характеристик кожного працівника, посадові обов'язки формуються на цій підставі. Таким чином, професійна підготовка майбутніх менеджерів-керівників освітніх закладів має здійснюватися з опорою на практичний досвід діяльності успішних фахівців. А діяльність в умовах ринкової економіки зумовлює необхідність учитися бізнесу, що для представників освітньої галузі є досить неоднозначною ідеєю. Тенденція гуманізації управлінської діяльності передбачає посилення значення психолого-педагогічної підготовки майбутніх керівників, урахування індивідуальних особливостей кожного працівника, уміння працювати в команді тощо. Означене потребує врахування як у змісті їхньої теоретичної, так і практичної підготовки, її орієнтацію на гуманізацію.

Література

1. Абрамова А.И. Подготовка менеджеров / А.И.Абрамова – Київ : Укр. НИИНТИ Госплана УССР Экономика: Обзор. Информ. сер. упр. нар. хоз-вом; Вып.10, 1990. – 40с.

2. Зигерт В. Руководитель без конфликтов/ Пер. с нем.; ред. Журавлев А. / В.Зигерт, Л.Ланг – Москва : Экономика, 1990. – 355с.
 3. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І.Кредісов, Є.Г.Панченко, В.А.Кредісов – Київ : Знання, 1999. – 556с.
 4. Латфуллин Г.Ф. Современный менеджмент / Г.Ф.Латфуллин // Российский экономический журнал, 1996. – №10 – С. 47-52.
 5. Марита А. «Сделано в Японии»: Пер. с англ./ При участии Э.Рейнголда и М.Симомуры. Общ ред. и вступ. ст. А.Ю.Юданова – М.: «Прогресс», 1993. – 413 с.
 6. Мескон М. Основы менеджмента/ Пер. с англ.; Общ. ред. вступ. ст. Л.И.Евенко. / М.Мескон, М.Альберт., Ф.Хедоури – М.: «Дело», 1995. – 704 с.
 7. Одегов Ю.. Проблемы обучения россиян современному менеджменту / Ю.Одегов, , Ф.Русинов , Д.Петросян // Российский экономический журнал, 1993. – №5. – С. 76-84.
 8. Семенцов С. Как готовят профессиональных руководителей в Гарварде / С.Семенцов // Экономические науки, 1991. – №9 – С.28-38.
 9. Смирнова М. Менеджмент как искусство / М.Смирнова // Проблемы теории и практики управления, 1993. – №4. – С.56-59.
 10. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.В.Шегда.–К.: Товарищество «Знания», КОО, 1998. – 512 с.
 11. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию: Науч.-практ. пособие / Г.Щекин –К.: Украина, 1994. – 399 с. References
1. Abramova A.I. Podgotovka menedzherov / A.I.Abramova – Kiïv : Ukr. NIINTI Gosplana USSR EHkonomika: Obzor. Inform. ser. upr. nar. hoz-vom; Vyp.10, 1990. – 40s.
 2. Zigert V. Rukovoditel' bez konfliktov/Per. s nem.; red. ZHuravlev A. /V.Zigert, L.Lang.- Moskva: Ehkonomika, 1990.- 355s.
 3. Kredisov A.I. Menedzhment dlia kerivnykiv / A.I.Kredisov, Ye.H.Panchenko, V.A.Kredisov – Kyiv : Znannia, 1999. – 556s.
 4. Latfullin G.F. Sovremennyj menedzhment / G.F.Latfullin // Rossijskij ehkonomicheskij zhurnal, 1996. – №10 – S. 47-52.
 5. Marita A. «Sdelano v YAponii»: Per. s angl./ Pri uchastii EH.Rejngolda i M.Simomury. Obshch red. i vstup. st. A.Yu.Yudanova – M.: «Progress», 1993. – 413 s.
 6. Meskon M. Osnovy menedzhmenta/ Per. s angl.; Obshch. red. vstup. st. L.I.Evenko. /M.Meskon, M.Al'bert., F.Hedouri – M.: «Delo», 1995. – 704 s.
 7. Odegov YU.. Problemy obucheniya rossiyan sovremennomu menedzhmentu / YU.Odegov, , F.Rusinov , D.Petrosyan // Rossijskij ehkonomicheskij zhurnal, 1993. – №5. – S. 76-84.
 8. Semencov S. Kak gotovyat professional'nyh rukovoditelej v Garvarde / S.Semencov // EHkonomicheskie nauki, 1991. – №9 – S.28-38.
 9. Smirnova M. Menedzhment kak iskusstvo / M.Smirnova // Problemy teorii i praktiki upravleniya, 1993. – №4. – S.56-59.
 10. Shegda A.V. Osnovy menedzhmenta: Uchebnoe posobie / A.V.Shegda.–K.: Tovarishchestvo «Znannya», KOO, 1998. – 512 s.
 11. Shchekin G.V. Prakticheskaya psihologiya menedzhmenta. Kak delat' kar'eru. Kak stroit' organizaciyu: Nauch.-prakt. posobie / G.Shchekin. –K.: Ukraina, 1994. – 399 s. УДК 37.011.3–051:[364.624.4:37.091.312]-057.874