
 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2024-2-23-30>


 <https://orcid.org/0000-0003-0800-9328>

**ТИМОШЕНКО Юрій**

кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи,

Черкаський національний університет імені Б.Хмельницького

*e-mail:* tim\_yuriy@ukr.net

 <https://orcid.org/0009-0002-6208-9963>

**РАДЧЕНКО Семен**

аспірант кафедри філософських і політичних наук,

Черкаський державний технологічний університет

*e-mail:* radchenkosemen@ukr.net

УДК 37.014.5:005.21(045)

**МЕНЕДЖЕРИЗМ В ОСВІТІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ  
ЧИ АБСОЛЮТНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРСТВА**

*На основі зарубіжного й вітчизняного наукового дискурсу менеджеризму, власного досвіду публічного менеджменту, пов'язаного з цією ідеологією, державною політикою і управлінською практикою, зроблено спробу обґрунтувати відсутність як у недавньому минулому, так і сьогоденні співмірних альтернатив менеджеризму, незважаючи на його неоднозначні, часто діаметрально протилежні оцінки.*

*Для відтворення об'єктивної картини досліджуваного феномену проаналізовано його реальні причини і джерела виникнення, сутнісні характеристики, очевидні результати, а також ще не реалізовані можливості в управлінні освітою.*

**Ключові слова:** менеджеризм; управління; освіта; реформи; ефективність; відповідальність.

**Постановка проблеми.** Так склалося (певна річ, з об'єктивних причин), що багато теоретичних, особливо ідеологічних і політичних концептів на - изм, - изм професіонали-практики на свідомому чи й несвідомому рівнях сприймають якщо й неупереджено, то принаймні насторожено, скептично, а подекуди й іронічно. Не стало винятком у сфері управління освітою і поняття «менеджеризм». Його спіткала та же сама доля, що і будь-який феномен політико-ідеологічного змісту. Очевидно, це можна пояснити щонайперше його джерелом – державним управлінням, яке в термінології Мері Паркер Фоллет (Mary Parker Follett), репрезентує «владу над», а не «владу з». Уже

сам собою факт походження менеджеризму чи, як його пізніше стали називати, нового менеджеризму згори та його тріумфальна хода з волі і за задумом політиків значною мірою нівелювали переконливість наукових, політичних, соціальних, економічних, фінансових обґрунтувань доцільності цього проекту в освіті й суміжних з нею царинах – науці, соціальному забезпеченні, охороні здоров'я, культурі. Чи лише через це не так сталося, як гадалася з проектом менеджеризму у цих сферах? Чому, приміром, надання освітніх послуг на основі свободи вибору і конкуренції, автономії управління закладами освіти не можуть і досі стати буденною практикою закладів освіти всіх ланок – від дошкілля до університетів? Чому за півстоліття свого існування менеджеризм не зміг трансформувати освітні організації у виміри повномасштабної реформи управління в них? Урешті-решт, чому ще й зараз не вщухає дискусійний запал творців та адептів менеджеризму, з одного боку, і його затятих чи більш стриманих опонентів, з другого?

Звичайно, перелік подібних запитань значно ширший і місткіший. Однак більшість з них є наслідком недостатнього осмислення самої природи феномену менеджеризму і контекстів його породження та функціонування. І це при тому, що темі менеджеризму присвячено кількісно значний та якісно змістовний доробок з корпусу різножанрових і різнопланових публікацій, котрий стало продовжує поповнюватися результатами нових досліджень, навіть у періоди ослаблення уваги до цього об'єкта наукових студій. А це – не що інше, як промовисте підтвердження його невичерпності та свідчення актуальності в теоретичному і практичному дискурсах.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Оскільки менеджеризм сягає корінням політики Великобританії, а свого найбільшого розмаху набув у країнах Західної Європи, США, Канаді, Австралії, Новій Зеландії, то для його об'єктивного аналізу, контекстуального осягнення важливі передусім праці, які з'явилися як відгук на сильні і слабкі сторони в практиці реалізації цього ідеологічного проекту, зокрема в секторі державного управління освітою цих країн. Серед авторів таких праць вагомими напрацюваннями вирізняються R. Archer, M. Thrupp; S. Ball; M. Bottery; R. Deem, K. Brehony; P. Kell; B. Clarke, S. Gewirtz; M. McLaghlin; N. Ferguson; E. Ferlie, L. Ashburner; L. Fitzgerald, A. Pettigrew; C. Pollit.

До цього кола зарубіжних авторів-дослідників треба додати імена українських учених, праці яких розкривають проблеми менеджеризму на тлі трансформа-

ційних процесів в управлінській системі України, як-от: А. Гижко; Г. Запша, Г. Дідур, І. Роцін; В. Соловійов; І. Кравець, В. Пашков; Г. Штомпель та ін.

Якраз досягнуті цими вченими і практиками результати досліджень виступили теоретичним підґрунтям для викладених нижче узагальнень щодо сутнісних характеристик менеджеризму як ідеології, державної політики і управлінської практики в освіті.

Тому **мету** пропонованої статті бачимо радше як квінтесенцію аналізу та інтерпретації наративів pro et contra менеджеризму в освіті, інакше кажучи, виокремлення під кутом зору сьогодення тих його ключових аспектів та дієвих інструментів, вага яких лише зростає в сучасних умовах і реаліях менеджменту освітніх організацій, зокрема і в контексті реформування української освіти.

**Виклад основного матеріалу** вважаємо за потрібне почати з окреслення суті позиції щодо менеджеризму, яку оприлюднив Крістофер Полліт (Christopher Pollit) у доповіді на конференції EIASM в Единбурзі, і яку ми цілковито приймаємо. Завершуючи виголошення доповіді, цей авторитетний дослідник менеджеризму зазначив: «Можна з ентузіазмом підтримувати, нехотя приймати або енергійно відкидати конкретні цінності, які просувають у межах менеджеризму <...> Але не можна правдоподібно стверджувати, що менеджеризм мертвий ... Його міжнародний успіх як дискурсу, можливо, і не був гегемоністичним, але, безперечно, мав далеко спрямовані наслідки» (Pollit, 2014).

Для подальшого обґрунтування актуальності незавершеного проекту менеджеризму для сучасної практики управління освітою, насамперед підкреслимо той факт, що менеджеризм / новий менеджеризм, так і не набув однозначного тлумачення.

По-перше, його розуміють як модель чи концепцію (теорію, доктрину) менеджменту, покликану підвищувати ефективність, оптимізацію і раціоналізацію управлінських процесів через перенесення корпоративних способів управління з приватної в публічну (державну) сферу, зокрема в управління соціальними / соціокультурними інститутами.

По-друге, його називають «окремим підходом до управління територіями з акцентом на соціально-політичні показники розвитку» (Гижко, 2021, с. 32).

По-третє, його інтерпретують як політично-управлінську новацію неоконсерваторів, зокрема в освіті (Пашков, 2020).

По-четверте, його визначають як стратегію та практику реформ, серед них, освітніх, які спрямовані на скорочення витрат.

По-п'яте, його характеризують як управлінську ідеологію та державну політику в неринкових секторах: освіти, охорони здоров'я, соціальної роботи, культури, публічного менеджменту, тобто в організаціях суспільного сегменту (Deem, Vrehony, 2005).

Безперечно, кожне із цих зазначених визначень менеджеризму слушне, бо відображає в собі той чи той семантичний вимір цього складного поняття. Утім, на нашу думку, перевагу слід надавати першій і останній дефініціям. Адже менеджеризм – це теоретико-методологічний та політико-ідеологічний конструкт (проект), підсумком реального втілення якого має стати підвищення продуктивності і результативності організацій, поліпшування (як постійний процес) якості товарів і послуг для задоволення потреб, запитів і очікувань споживачів (стейкхолдерів) через ефективну діяльність менеджерів, що й закладено в самій сутності цього англійського терміна.

Таким чином, менеджеризм становить собою, по суті, тріаду понять: ефективність, результативність, якість послуг. А все інше, з чим асоціюється менеджеризм на практиці (в буденній свідомості): економізація, оптимізація, маркетизація, комерціалізація, комодифікація, кон'юктиризація, підприємництво, конкурентність, ринковість – це інструменти (механізми) їх досягнення в руках ефективних менеджерів.

Менеджеризм, як бачимо, проймає віра творців цієї ідеології в силу менеджменту й енергію менеджерів, тобто в те, що успіх організації дедалі більше залежить саме від професіоналізму та особистісних якостей менеджерів (Pollit, 1990). А для цього, за переконаннями прибічників менеджеризму, управлінцям має бути надана свобода дій.

Якщо коротко підсумувати результати пошуку більш-менш оптимальної відповіді на базове питання, що таке менеджеризм, то треба погодитися з думкою К. Полліта, який визначає це поняття як управління ефективністю задля перетворень. Своєю чергою, досягнення такої мети не можливе без удосконалення і самого управління, без змін у ньому. Лише зміни в управлінні зможуть зробити його ефективнішим інструментом розв'язання широкого спектру соціально-економічних проблем як у державному, так і приватному секторах. При цьому завдання менеджеризму, як наголошує К. Полліт, полягає в тому, щоб у державному секторі «досягти більшого з меншими витратами, а у приватному секторі

забезпечити конкурентність на світовому ринку» (Pollit, 2014). Інакше кажучи, зробити їх обох більш ефективними. У державному секторі підвищення ефективності менеджеризму пов'язав із імпортуванням у його управлінські структури бізнес-концепцій і методів, а також бізнес-культури, зокрема підприємницької поведінки. І тут, до слова, треба нагадати, що менеджеризм якраз і виник як реакція на очевидний розрив між управлінням у приватному, комерційному і державному, некомерційному секторах. Щоб подолати цей розрив, передбачалося перенести управлінські практики перших у другі. Безумовно, задум (ідея) подібного перенесення задля високої мети – підвищення ефективності державних організацій – не могла сама собою не викликати явного і прихованого спротиву. Адже вона потребувала глибокого розуміння специфіки, завдань, культури (цінностей), особливостей традиційного функціонування тих сфер, в які планувалися зробити подібний трансфер. Особливо це стосується такої соціально чутливої галузі, як освіта, передусім її середньої ланки. Щодо неї рішення, які впливають з ринкових, економічних і підприємницьких імперативів ідеології менеджеризму, мали б обов'язково адаптуватися під специфічні цінності освіти, її унікальну місію в суспільстві і в житті особистості.

Однак, на практиці реформатори освіти, прагнучи досягти очевидних кількісних результатів за короткий відтинок часу, ігнорували цю передумову і своїми діями скомпрометували саму ідею ефективності в освіті, породивши острах, відверті недорозуміння серед тих, хто мав безпосередньо на місцях (в закладах освіти) реалізувати політику менеджеризму як нагальну в стрімко змінюваному і непередбачуваному світі.

Для розуміння життєвої необхідності реформування освітньої системи в контексті менеджеризму варто чітко окреслити ті провідні чинники, які вплинули на його виникнення. За Стівеном Боллом (Stephen J. Ball), до таких факторів належать: ідеологія неолібералізму; нова інституційна економіка; теорія суспільного вибору; перформативність; використання бізнес-технологій (Ball, 1998, с. 121–123). Стисло (через на обсяг статті) проаналізуємо вказані чинники, зважаючи на їх важливість для розуміння природи менеджеризму.

1. *Ідеологія неолібералізму.* Закладені в її основі уявлення про ринок як фундамент забезпечення життєдіяльності суспільства в різних його сферах (з-поміж них і в освіті), що традиційно перебували в системі нери-

нкових цінностей та орієнтирів, каталізували реформи і глибинні трансформації.

2. *Нова інституційна економіка, або новий інституціоналізм.* Вона зв'язала воєдино економічні проблеми із соціальними, політичними, культурними, правовими, етичними, ментальними та іншими, і вказала на первинність потреб та інтересів індивідів щодо інститутів як вторинних утворень. З цією теорією пов'язане розуміння інституцій як сукупності механізмів, норм поведінки, правил гри, а організацій – як гравців, об'єднаних спільною метою. Практичний сенс теорії інституціоналізму бачиться зокрема в спробі дати відповідь на питання, чому в одних країнах реформи освіти просуваються успішно, а нові економічні моделі працюють в них продуктивно, натомість в інших країнах освітні трансформації гальмуються й упроваджені економічні механізми діють у край повільно.

3. *Теорія суспільного вибору.* Від неї менеджеризм переймає розуміння політики як процесу товарного обміну. «Політика, – зазначав відомий американський економіст Джеймс МакДжил Бьюкенен (James McGill Buchanan) у Нобелівській лекції, прочитаній 8 грудня 1986 року, – це складна система обміну між індивідами, де останні намагаються колективно досягти своїх приватних цілей, бо не можуть це зробити через звичайний ринковий обмін. Тут немає інших інтересів, окрім індивідуальних. На ринку люди обмінюють яблука на апельсини, а в політиці – погоджуються сплачувати податки в обмін на блага, необхідні всім і кожному...» (Buchanan, 1986). Це пояснює, чому економічні рішення приймаються за допомогою політичних інструментів, чому уряди використовують людей у своїх політичних цілях, чому конкуренція політиків за виборців веде до втручання держави в економіку і, нарешті, чому суспільний вибір становить собою взаємодію політиків, виборців і державних чиновників.

4. *Перформативність.* У це поняття (з лат. *performato* – дія) С. Болл вкладає такі сенси, як прозорість, підзвітність, нагляд (контроль) за процесами та результатами управління для впливу на них, оцінки їх ефективності (Ball, 1998).

5. *Використання бізнес-технологій.* Це пов'язано з тим, що ефективність цих технологій обумовлена спрямованістю на споживачів, на задоволення їх потреб у конкурентній боротьбі.

Як бачимо, ідеологія менеджеризму має солідне теоретичне підґрунтя, ядро якого становлять сучасні політологічні, економічні, соціологічні, філософські, управлінські

концепції, що розкривають глибинну сутність описуваних ними явищ і процесів, висвітлюють внутрішні взаємозв'язки між ними. Усе це переконує в тому що, менеджеризм в освіті в жодному разі не можна обмежувати лише сферою управління. Навпаки, його потрібно розглядати в комплексі політичних, ідеологічних, економічних, соціальних, культурних і організаційних змін. Тож неприпустимо вбачати в менеджеризмі просто ефективну діяльність освітніх менеджерів. Менеджеризм – радше політика і цінності, які зумовляють діяльність останніх і стимулюють професійне зростання персоналу організації (Штомпель, 2010).

Дуже звужує осягнення сутності менеджеризму як управлінської практики розгляд його тільки через низку понять бізнес-управління: економія (обмеження витрат); ефективність (отримання максимальної віддачі за використані ресурси); результативність (досягнення того, що було визначено в цілі). Також не слід зводити менеджеризм до ринку, конкурентності, маркетинга. Звичайно, у жодному разі не варто применшувати їх роль у практиці освітнього менеджеризму. Так, менеджеризм «вписує» заклади освіти в «ринкову оптику» (словосполучка із (Thrupp, Archer, 2003)). І це знайшло своє відображення, з одного боку, у прагматичному підході до освіти під кутом зору корисності, а з іншого, – у підприємницькому підході, відповідно до якого управління освітньою організацією оцінюють за ринковими законами, убачаючи у вільному ринку вплив на свободу закладів освіти й індивідуальний вибір споживачів освітніх послуг. Безперечно, тут важливо знайти баланс між свободою і державним втручанням в освіту через її регулювання. А для цього держава має створити умови для ринкової системи освіти (Thrupp, Archer, 2003). Цілком імовірно може скластися враження що, просування ринкових механізмів в освіту звужуватиме її автономію. Навпаки, на наш погляд, саме ринок уможливає повноцінну (реальну) автономію освітніх закладів. Інша річ – готовність їх керівництва до повноцінної розбудови та використання цієї автономії, до відповідальності за власні управлінські рішення в межах наданих свобод. На жаль, як показує досвід, багато керівників освітніх організацій виявляються не готовими управляти автономно і брати на себе абсолютну відповідальність за результати такого управління.

Цілеспрямованість менеджеризму на ринок, конкуренцію, забезпечення конкурентних переваг, підвищення конкурентоздатності закладів освіти, звичайно, перед-

бачає маркетизацію освітніх продуктів і послуг. Адже досягнення комерційного ефекту діяльності освітньої організації неможливі без її маркетингової стратегії і тактики – цих гнучких інструментів реагування на зовнішнє середовище, його можливості, виклики, загрози. Принагідно зауважимо, що саме конкуренція, наприклад, між освітніми закладами одного регіону (міста) за абітурієнтів / контингент здобувачів освіти, а не зовнішні інституції забезпечення якості освіти, змушує освітні організації розбудовувати власні (внутрішні) системи тотального управління якістю.

Чи означає суперництво закладів освіти, що вони повинні використовувати методи і технології агресивного маркетингу? Тут треба неупереджено й неквапливо зважити всі економічні та репутаційні зиски і втрати від такого підходу. Загалом будь-які дискусії про ринкові механізми в освіті мали б розгортатися в конкретній, а не абстрактній площині, не в контексті теорії ринку, а в реальній ринковій практиці. Інакше кажучи, з погляду того, *що і кому* освітній заклад може запропонувати і продати, *у кого і що* він може придбати, *які ціни* за послуги визначить і яких зазнає збитків, *на що* першочергово спрямує кошти, окрім соціальних зобов'язань.

Інша вкрай важлива особливо для закладів освіти грань, пов'язаної з менеджериством маркетизації, – довіра суспільства, громадськості, замовників освітніх послуг, зокрема самих здобувачів до цього провідного соціального інституту, до національної та регіональної освіти. А для цього конче потрібен публічний діалог між усіма учасниками освітнього процесу і зовнішніми стейкхолдерами, щоб зробити надання освітніх послуг та їх споживання більш індивідуалізованим, особистісноцентрованим, а управлінські рішення на різних рівнях, – обґрунтованими, зрозумілими, суспільно прийнятними і соціально відповідальними.

З огляду на бізнес-орієнтовані, ринково-підприємницькі моделі управління, що їх прагне імплементувати в практику освітніх організацій менеджеризм, цілком логічним результатом цього процесу стала поява трьох реакцій на нього: 1) адекватне розуміння такого задуму й підтримування управлінських дій щодо його реалізації; 2) критика і в цілому неприйняття нав'язуваної урядом новації; 3) обережно зважливе або нейтральне ставлення.

Однією з наріжних причин того, що менеджеризм розділив його імплементаторів в освіті на три групи, криється, на наш погляд, з одного боку, в неправильному розумінні цієї ідеології, а з іншого, – у него-

товності й невідповідності назагал консервативно налаштованого освітнього менеджменту до втілення її на практиці. Утім, нам видається, що тут головно спрацьовує захисна реакція вищого менеджменту освітніх закладів – його боязнь брати на себе повну (абсолютну) відповідальність за управлінські дії в контексті парадигми менеджеризму. Далося взнаки і сформоване упродовж тривалого часу сприйняття професійного менеджменту, без якого, ще раз наголосимо, ідеологія менеджеризму немислима априорі, на кшталт тейлерівського управління організаціями. Останнє, за словами Генрі Мінцберга (Henry Mintzberg), вичавило «максимум не тільки з тих працівників, що не дбають про результат своєї праці, а й із менеджерів та аналітиків, які опинилися під впливом його політики дегуманізації» (Мінцберг, 2018, с. 363). Ясна річ, в ім'я вимірюваних показників ефективності, продуктивності й результативності – цих наріжних каменів менеджеризму – в керівництва освітніми організаціями могла виникнути спокуса і висока ймовірність удаватися до перевіреного на практиці тейлоризму, щоправда, приправленого або замаскованого модерними теоріями управління з їх акцентом на лідерстві, стратегічному мисленні, корпоративній культурі тощо.

У той же час якраз без менеджменту, ґрунтованому на лідерстві, стратегічному управлінні, формуванні корпоративної (організаційної) культури, командотворенні, а найголовніше на абсолютній відповідальності менеджерів за прийняті рішення, тобто всьому тому, що покликане зберігати, за висловом Г. Мінцберга, «кров» організацій – людей, їхню здатність «виконувати розумову працю завзято, віддано, творчо» (Мінцберг, 2018, с. 363), менеджеризм може залишитися частково реалізованим проєктом. Якщо в теорію і практику менеджеризму / нового менеджеризму не вдихнути енергію лідера і силу корпоративних цінностей, життя людей організації, то початково закладений в нього дух змінювати організацію за допомогою ефективного управління згасатиме. Менеджеризм виявиться приреченим не перерости з теорії через практику в мистецтво менеджера-лідера.

Чим більше новий менеджеризм звільнятиметься від класичного тейлоризму, тим більше шансів він матиме для свого максимального втілення. Слід наголосити, що менеджеризм – не лише одна із управлінських доктрин і практик; у реальних ситуаціях він може взаємодіяти навіть із тейлоризмом, якщо цього вимагають умови. І таке явище типове для сучасного

управління, в якому, як зауважує вже цитований автор відомої книги «Менеджеризм і публічний сервіс», «за останні ... десятиліття ми стали свідками непослідовної заміни однієї моделі іншою, а, радше, складного і нестабільного процесу адаптації, нашарування, дрейфа і загального гібридного існування різних доктрин і стилів» (Pollit, 1990). Тож на цьому тлі навряд чи можлива стильова монолітність менеджеризму. Утім його стильовою домінантою могла б виступити відповідальність менеджера-лідера, тобто інтегрованість ідеології менеджеризму з теоріями лідерства, що відповідає б сучасній парадигмі управління.

Ще один момент у практичному втіленні менеджеризму, який спроможний викликати негативний ефект, – зростання бюрократизації. І хоча менеджеризм мав би долати останню, однак на практиці спрацьовує «залізний закон лібералізму», суть якого полягає, за Девідом Гребером (David Graeber), у тому, що «будь-яка ринкова реформа, будь-яке державне втручання для зменшення бюрократизму і стимулювання сили ринку врешті-решт ведуть до збільшення паперової тяганини і загальної кількості бюрократів» (Graeber, 2015, p. 11). Для ілюстрації цього достатньо згадати численні кількісні показники (індикатори), у запровадженні яких дуже часто вбачають чи не найголовніше завдання менеджеризму. Організування і контролювання робіт з вимірювання (кількісної оцінки) ефективності діяльності освітніх організацій, що викликає чи не найбільше суперечок серед представників освітньої спільноти, потребує збільшення ресурсів, а отже, і розростання спеціально створюваного під це бюрократичного апарату.

Насамкінець задля більш цілісного осмислення порушеної тут проблеми варто бодай тезово висвітлити декілька переконливих конкретних здобутків менеджменту в освіті. Розуміючи всю складність і широчінь такого завдання, обмежимося практикою менеджеризму лише в одній країні, яка покликала його до життя – Англії, і до того ж однією ланкою освіти в ній – середньою школою. Останню ми обрали не випадково. З одного боку, впровадження менеджеризму на цьому рівні освіти породжує чи не найбільше суперечок, зокрема і в Україні, а з іншого боку, саме результати реформування шкільної освіти Англії в контексті політики менеджеризму ґрунтовно проаналізовано в дисертаційній роботі Вікторії Белової (Белова, 2021).

За оприлюдненими цією дослідницею матеріалами можна констатувати, що завдяки концепції менеджеризму, закладеній

в основу реформи англійської шкільної освіти:

- 1) децентралізовано управлінські структури в цьому секторі освіти;
- 2) модернізовано освітній менеджмент;
- 3) підвищено ефективність розподілу використання ресурсів, зокрема через надання закладам автономії;
- 4) поліпшено якість освітніх послуг за допомогою стимулювання конкуренції між закладами освіти й удосконалення управління освітнім процесом;
- 5) змінено механізми державного фінансування системи середньої освіти, зокрема активну участь у їх фінансуванні почав брати бізнес;
- 6) створено умови для свободи прийняття керівництвом закладів стратегічних рішень і зростання ролі громадськості в управлінні школою;
- 7) скасовано регіональний рівень управління освітою та перерозподілено управлінські повноваження.

Неважко зазриміти, що це якраз ті здобутки моделі англійського менеджеризму, на досягнення яких націлена й українська шкільна реформа. Тож цей практичний досвід освітнього менеджеризму має бути критично осмисленим, коректно імплементованим на вітчизняному ґрунті.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У підсумку інтерпретації ідеологічного, теоретичного (концептуального) та прагматичного сенсів впровадження менеджеризму у сфері освіти, а також на підставі аналізу суджень і аргументів pro et contra цього впровадження можемо зробити такі загальні висновки.

1. Менеджеризм, попри свою майже півстолітню історію, залишається актуальним політико-ідеологічним проєктом, науково обґрунтованою теоретико-методологічною концепцією (теорією, доктриною) управління в освіті – галузі, на яку спрямовуються значні державні і місцеві ресурси, але менеджмент якої, на жаль, дуже часто демонструє свою недостатню ефективність. І з огляду на це практична значущість менеджеризму в реаліях сьогодення лише увиразнюється.

2. Основними взаємопов'язаними векторами практичного втілення в систему освіти менеджеризму як ідеології її державного реформування, як політики вдосконалення самого освітнього менеджменту для поліпшення якості послуг (сервісу) та як цінностей відповідального керівництва і лідерства освітньою організацією виступають:

– децентралізація управління освітою, поступовий відхід від державного протекціонізму, що веде до структурної трансфо-

рмації державного/публічного управління освітою, оптимізації мережі закладів освіти, зменшення фінансових витрат на їх утримання, бережливе використання державних коштів, розширення управлінської автономії освітніх організацій;

– зростання ваги підприємницького підходу, ринкових механізмів і громадського контролю в освіті, що супроводжується посиленням взаємозв'язку освіти із зайнятістю населення (ринком праці), підвищенням продуктивності праці;

– усвідомлення абсолютної відповідальності менеджменту на всіх рівнях управління освітою за рішення щодо процесів і результатів надання послуг, гарантування і забезпечення їх якості.

Саме відповідальність, а не ефективність діяльності освітніх менеджерів, пропонуємо брати за основу менеджеризму, адже тільки відповідальне управління дає змогу поєднати в менеджменті організації економічну ефективність і управлінську гуманність, збалансувати раціональне (аналітичне) і нераціональне (інтуїтивне) в прийнятті рішень.

Свою чергою, така відповідальність менеджерів передбачає адекватне розуміння організації, якою вони управляють, розуміння процесів, які в ній і поза нею відбуваються, розуміння природи управлінської діяльності і мистецтва управління, зрештою, розуміння свого покликання як менеджера-лідера. Без цього менеджеризм у формі теоретичних постулатів і приписів *що і як* треба робити керівнику, щоб бути ефективним, ніколи не зможе стати успішною практикою, яка змінює організацію і людей у ній, а отже, і суспільство.

Безумовно, системна природа менеджеризму, його багатовимірність, комплексна методологія, практичне застосування в різних сферах освіти самі собою вимагають цілісної картини наукового пізнання цього феномену. Так, поза рамками нашого дослідження, залишаються ще маловивченими питання ціннісних орієнтирів менеджеризму в освіті, його зв'язків з управлінням змінами і стратегічним розвитком закладів освіти, корпоративною культурою, традиційною і сучасною парадигмами менеджменту, керівництвом і лідерством, компетентністю і фаховою підготовкою освітніх менеджерів, державним регулюванням освіти і свободою дій управлінців, відповідальних за її вдосконалення. Окремої дослідницької уваги заслуговують, окрім успішних практик менеджеризму, і наслідки його негативного впливу та способи їх мінімізації чи подолання в управлінні освітою.

#### Список бібліографічних посилань

- Белова, 2021 – Белова, В. (2021). Система управління середньою освітою в Англії: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Київ. 238 с.
- Гижко, 2021 – Гижко, А.П. (2021). Впровадження практик децентралізації в контексті формування «політики знизу» в Україні: дис. ... д-ра філософії: 052 Політологія. Вінниця. 215 с.
- Мінцберг, 2018 – Мінцберг, Г. (2018). Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією / пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат. 400 с.
- Пашков, 2020 – Пашков, В.О. (2020). Політика у сфері вищої освіти: міжнародні стратегії модернізації ЗВО. Дніпро: НТУ «ДП». 329 с.
- Штомпель, 2010 – Штомпель, Г.О. (2010). Сучасний менеджеризм і координація професійного зростання в освітній організації. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць*. Ч.1: Педагогіка, 1(14): 216–232.
- Ball, 1998 – Ball, S.J. (1998). Big Policies/Small world: an introduction to international perspectives in education policy. *Comparative education*, 34(2): 119–130. URL: [https://www.researchgate.net/publication/263749205\\_Big\\_PoliciesSmall\\_World\\_An\\_Introduction\\_to\\_International\\_Perspectives\\_in\\_Education\\_Policy](https://www.researchgate.net/publication/263749205_Big_PoliciesSmall_World_An_Introduction_to_International_Perspectives_in_Education_Policy)
- Buchanan, 1986 – Buchanan, J.M. (1986). The Constitution of Economic Policy: Lecture to the memory of Alfred Nobel, December 8, 1986. *The Nobel Prize*. URL: [www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1986/buchanan/lecture](http://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1986/buchanan/lecture)
- Deem, Brehony, 2005 – Deem, R., Brehony, K.J. (2005). Management as ideology: The case of «new managerialism» in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2): 217–235. URL: [www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03054980500117827](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03054980500117827)
- Graeber, 2015 – Graeber, D. (2015). The utopia of rules: On technology, stupidity and the secret joys of bureaucracy. N.Y.: Melville House, 2015.
- Pollit, 1990 – Pollit, C. (1990). Managerialism and the Public Service: the Anglo-American experience. Cambridge, MA: Basil Blackwell. 214 p.
- Pollit, 2014 – Pollit, C. (2014). Managerialism Redux? Keynote address to the 2014 EIASM Conference, Edinburgh. URL: <https://soc.kuleuven.be/io/nieuws/managerialism-redux.pdf>
- Thrupp, Archer, 2003 – Thrupp, M., Archer, R. (2003). Education management in managerialist times: beyond the textual apologists. Maidenhead; Philadelphia: Open University Press. 281 p.

#### References

- Belova, V. (2021). The system of secondary education management in England: Theses of Ph.D Dissertation. Kyiv. 238 p. [in Ukr.].
- Gizhko, A.P. (2021). Implementation of decentralization practices in the context of the formation of "bottom-up politics" in Ukraine: Theses of Ph.D Dissertation of Political Science. Vinnytsia. 215 p. [in Ukr.].
- Mintzberg, G. (2018). Anatomy of management. An effective way to manage a company. In R. Kornuth (transl.). Kyiv: Our format. 400 p. [in Ukr.].
- Pashkov, V.O. (2020). Policy in the field of higher education: international strategies for the modernisation of higher education institutions. Dnipro: NTU "DP". 329 p. [in Ukr.].
- Shtompel, G.O. (2010). Modern management and coordination of professional growth in an educational organisation. *Bulletin of Postgraduate Education: a collection of scientific works. Part. 1: Pedagogy*, 1(14): 216–232 [in Ukr.].

- Ball, S.J. (1998). Big Policies/Small world: an introduction to international perspectives in education policy. *Comparative education*, 34(2): 119–130. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/263749205\\_Big\\_PoliciesSmall\\_World\\_An\\_Introduction\\_to\\_International\\_Perspectives\\_in\\_Education\\_Policy](https://www.researchgate.net/publication/263749205_Big_PoliciesSmall_World_An_Introduction_to_International_Perspectives_in_Education_Policy)
- Buchanan, J.M. (1986). The Constitution of Economic Policy: Lecture to the memory of Alfred Nobel, December 8, 1986. *The Nodel Prize*. Retrieved from [www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1986/buchanan/lecture](http://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1986/buchanan/lecture)
- Deem, R., Brehony, K.J. (2005). Management as ideology: The case of «new managerialism» in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2): 217–235. Retrieved from [www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03054980500117827](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03054980500117827)
- Graeber, D. (2015). *The utopia of rules: On technology, stupidity and the secret joys of bureaucracy*. N.Y.: Melville House, 2015.
- Pollit, C. (1990). *Managerialism and the Public Service: the Anglo-American experience*. Cambridge, MA: Basil Blackwell. 214 p.
- Pollit, C. (2014). *Managerialism Redux? Keynote address to the 2014 EIASM Conference, Edinburgh*. Retrieved from <https://soc.kuleuven.be/io/nieuws/managerialism-redux.pdf>
- Thrupp, M., Archer, R. (2003). *Education management in managerialist times: beyond the textual apologists*. Maidenhead; Philadelphia: Open University Press. 281 p.

### TYMOSHENKO Yurii

PhD in Philology, Associate Professor at the Department of Educational and Socio-Cultural Management and Social Work,  
Bohdan Khmelnytsky National University at Cherkasy

### RADCHENKO Semen

graduate student at the Department of Philosophical and Political Sciences,  
Cherkasy State Technological University

## MANAGERIALISM IN EDUCATION: EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT TEAM OR ABSOLUTE RESPONSIBILITY OF LEADERSHIP

**Summary.** Based on the foreign and domestic scientific discourse of managerism, individual experience of public management related to this ideology, public policy and management practice, the author of the paper attempted to substantiate the absence of comparable alternatives to managerism in the recent past and present, despite its ambiguous, often diametrically opposed assessments. In order to recreate an objective picture of the phenomenon under study, its real causes and sources, essential characteristics, obvious results, as well as unrealised opportunities in education management are analyzed.

As a result of the interpretation of the ideological, theoretical (conceptual) and pragmatic meanings of the introduction of managerism in education, as well as on the basis of the analysis of judgements and arguments pro et contra of this introduction, we can draw the following general conclusions.

1. Throughout its almost half-century history, managerism has remained a relevant political-and-ideological project, a scientifically based theoretical-and-methodological concept (theory, doctrine) of management in education, an area that receives significant state and local resources, but, unfortunately, whose management often demonstrates its lack of effectiveness. And in view of this, the practical significance of managerism in today's realities is only becoming more pronounced.

2. The main interconnected vectors of practical implementation of managerism in the educational system as an ideology of its state reform, as a policy of improving educational management itself to improve the quality of services and as values of responsible management and leadership of an educational organisation are decentralisation of education management, gradual moving from state protectionism, leading to structural transformation of state/public education management, optimisation of the network of educational institutions, reduction of financial costs for their maintenance, prudent use of public funds, expansion of managerial autonomy of educational organisations, etc;

Increasing the importance of entrepreneurial approach, market mechanisms and public control in education, accompanied by strengthening the relationship be-

tween education and employment (labour market), increasing labour productivity;

Awareness of the absolute responsibility of management at all levels of education management for decisions on the processes and results of service provision, guaranteeing and ensuring their quality.

It is proposed in the paper to take responsibility rather than educational managers' efficiency as the basis of managerism, since only responsible management allows combining economic efficiency and managerial humanity in the management of an organisation, balancing rational (analytical) and irrational (intuitive) decision-making.

In its turn, educational managers' responsibility implies an adequate understanding of the organisation they manage, an understanding of the processes that take place in it and outside it, an understanding of the nature of managerial activities and the art of management, and, finally, an understanding of their vocation as a manager-leader. Without this, managerism as the theoretical postulates of what and how a manager should do to be effective will never become a successful practice that changes the organisation and the people in it, and therefore society.

Undoubtedly, the systemic nature of managerism, its multidimensionality, comprehensive methodology, and practical application in various fields of education require a holistic picture of scientific knowledge of this phenomenon. Thus, outside the scope of the study, the issues of value orientations of managerism in education, its links with change management and strategic development of educational institutions, corporate culture, traditional and modern management paradigms, management and leadership, educational managers' competence and professional training, state regulation of education and freedom of action of managers responsible for its improvement remain poorly understood. In addition to successful practices of managerism, the consequences of its negative impact and ways to minimise or overcome them in education management deserve special research attention.

**Keywords:** managerism; management; education; reforms; efficiency; responsibility.

Одержано редакцією 04.06.2024  
Прийнято до публікації 18.06.2024