

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

[Means of formation of communicative competence in the content of school textbooks in foreign languages. Theory and practice]. Kyiv: Heneza, 224 p. [in Ukrainian].

7. Rogova, G. V. & Vereshchagina, I. N. (2000). *Metodika obucheniya angliyskomu yazyku na nachalnom etape v obshcheobrazovatelnykh uchrezhdeniyakh* [Methodology of teaching English

at the initial stage in general education institutions]. Moskva: Prosveshchenie 232 p. [in Russian].

8. *Slovnnyk-dovidnyk z ukrainskoi linhvodydaktyky* (2003). [Glossary Directory of the Ukrainian Linguodidactics]. Kyiv: Lenvit, p. 69. [in Ukrainian].

9. Rethinking the Role of Communicative Competence in Language Teaching. Available at: <http://link.springer.com/chapter/10.1007>. [in English].

Стаття надійшла до редакції 03.07.2017

УДК 373.07 (312)

Наталія Лалак, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії та методики початкової освіти
Любов Фенчак, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії та методики початкової освіти
Мукачівського державного університету

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Стаття розглядає сучасні проблеми управління загальноосвітніми навчальними закладами в цілому та в сільській місцевості, зокрема. На основі наукових досліджень авторами виокремлено фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті, частково окреслено проблеми функціонування сільських шкіл. Авторами проаналізовано особливості створення регіональної системи опорних шкіл, зацентовано увагу на ролі сучасного менеджера освіти в управлінні школою.

Ключові слова: якісна освіта, управління загальноосвітніми навчальними закладами, опорні школи, молодші школярі, менеджер освіти.

Лит. 10.

Наталія Лалак, кандидат педагогических наук,
доцент кафедры теории и методики начального образования
Любов Фенчак, кандидат педагогических наук,
доцент кафедры теории и методики начального образования
Мукачевского государственного университета

СОВРЕМЕННАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

Статья рассматривает современные проблемы управления общеобразовательными учебными заведениями в целом и в сельской местности, в частности. На основе научных исследований авторами выделены факторы, обуславливающие развитие управления в образовании, частично обозначены проблемы функционирования сельских школ. Авторами проанализированы особенности создания региональной системы опорных школ, акцентировано внимание на роли современного менеджера образования в управлении школой.

Ключевые слова: качественное образование, управление общеобразовательными учебными заведениями, опорные школы, младшие школьники, менеджер образования.

Nataliya Lalak, Ph.D. (Pedagogy), Associate Professor of Theory and
Methodology of Elementary Education Department
Lyubov Fenchak, Ph.D. (Pedagogy), Associate Professor of Theory and
Methodology of Elementary Education Department Mukachevo State University

THE MODERN VIEW CONCERNING THE MANAGEMENT OF THE GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

The article examines the problems of management of general education institutions in the general and in rural areas, in particular. On the basis of the scientific research, the authors identify the factors that determine the development of education management, partly outline the problems of rural schools' functioning, namely: the low filling of classes, a lack of proper materials and technical condition, the slow informatization of the educational process, the multidisciplinary of teaching and multicomponent activity of teachers of rural elementary school, the insufficient time dedicated to the high-quality work with gifted students of primary school due to the lack of coteries, additional courses, elective educational items in the school curriculum, a lack

of positive motive of students for studying. The article reveals that the democratization of management of education involves the decentralization of school from the state power, the clear separation of functions between the central, regional and local governing bodies, the independence of educational institutions in choosing their development strategy.

The authors analyze the peculiarities of creation of regional system of supporting schools. The article highlights the statistics concerning the creation of such educational institutions in different regions of Ukraine. The emphasis is laid on the role of modern education manager whose main qualities should include: the readiness for self-development and self-improvement, the refusal from the routine management model, the continuous updating of managerial knowledge and skills.

Keywords: *the quality education, management of general educational institutions, the basic schools, the junior schoolchildren, an educational manager.*

Постановка проблеми. Для української освітньої спільноти сьогодні характерне поступове усвідомлення необхідності руху в напрямі досягнення відкритості процесів демократичності, демонополізації, децентралізації. Соціально-економічний розвиток держави, відродження духовної культури в Україні поруч з реформою освіти у змістовному, структурному, організаційному та інших напрямках потребують постійного пошуку нових технологій перебудови управління в цілому і, у загальноосвітніх навчальних закладах різних типів та форм власності, зокрема.

У освіті широко використовується менеджмент як нова стратегія та технологія управління навчальним закладом в умовах ринкового середовища.

Ринок освітніх послуг розвивається дуже динамічно, що вимагає особливої уваги до проблем пов'язаних з формування позитивного іміджу закладу освіти. До педагогічного обігу ввійшли такі поняття як "освітні послуги", "конкуренція між навчальними закладами", "якість освіти". В контексті світової тенденції якість освіти визнана основною метою, пріоритетом розвитку суспільства в XXI столітті. Важливо усвідомити, що шлях до якісної освіти, враховуючи багатоаспектність проблем, має принаймі кілька принципових різноспрямованих векторів, що зумовлено багатовимірністю поняття якості. Серед таких векторів, на нашу думку, важливим є процес організації та управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років активно досліджується проблема управління навчальними закладами. Цікавими для нашого дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу управління, представлені українськими вченими В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Л. Калініною, В. Масловим, Н. Островерховою, В. Пікельною та ін. У своїх працях науковці виокремлюють основні фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті. Зокрема, це:

- Екзогенні фактори (зовнішнього середовища): зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством

на різних історичних станах розвитку країни, зміни у ставленні та вимогах держави і суспільства до школи, розвиток психолого-педагогічної науки, теорії управління та інших суміжних наук, тенденція входження керівників освітніх закладів до загального менеджерського складу, соціально-політичні фактори, світовий контекст розвитку освіти, розширення міжнародної активності, зв'язків тощо.

- Ендогенні (внутрішні) фактори: зміна освітньої парадигми, розвиток школи як соціально-педагогічної системи, тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення мережі шкіл різних типів, тиск "знизу", що позначається у незадоволенні учасників навчально-виховного процесу існуючою системою шкільного управління, зростаючі вимоги до особистості керівника освітнього закладу, рівня його функціональної компетентності, оновлення змісту освіти та технологій навчання, зміни в фінансуванні освіти та засобах регулювання закладів тощо [5; 7].

Наукові роботи Г. Дмитренка, Л. Карашук, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Коростеяєва розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти Л. Даниленко, Н. Островерхова вважають можливим удосконалення управління сучасною школою тільки на основі модернізації функцій керівника. Л. Даниленко визначає такі нові функції директора школи, як: прогностична, консультативна, представницька, менеджерська та політико-дипломатична. На її думку, вони існують поряд із традиційними функціями: організаторською та контролюючою.

Аналіз публікацій свідчать про те, що науково-педагогічна думка поступово іде шляхом розробки та стимулювання розвитку освіти. Однак, поки що залишаються недостатньо розробленими технології управління процесом впровадження інновацій які б відповідали сучасним потребам освіти. Стратегічні цілі, завдання, провідні шляхи радикальних перетворень в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами визначені Конституцією України, Законами України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", "Про дошкільну освіту", Національною

стратегією розвитку освіти України, Положенням МОН України “Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності” та іншими нормативними актами. Визначені у цих документах завдання сприяють створенню умов для розвитку та саморозвитку особистості, пошуку нових шляхів розвитку національної школи та модернізації управління нею.

Мета статті – зацентувати увагу на проблемі управління сучасними загальноосвітніми навчальними закладами, проаналізувати особливості функціонування опорних шкіл.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оновленню функцій управління сприяє світова тенденція щодо моделювання навчально-виховних закладів. Наприклад, у Фінляндії, Нідерландах, США, Великобританії знайшов суспільну підтримку процес визначення місії школи. Місія – це загальна мета розвитку, яка виробляється, обговорюється, усвідомлюється і підтримується на всіх рівнях навчально-виховного закладу: адміністративному, педагогічному, учнівському, батьківському, громадському. Перспектива розвитку школи повинна бути чіткою, зрозумілою для всіх учасників навчально-виховного процесу. Кожен шкільний колектив на чолі зі своїм керівником моделює освітній заклад майбутнього [7]. З 90-тих років ХХ ст. і в Україні поширюється ідея “знаходження свого обличчя”. Вона втілюється в життя кожної окремої школи шляхом складання програми розвитку закладу, в основу якої покладені конкретні принципи, засади організації навчально-виховного процесу, задачі, завдання. Це цілеспрямовує діяльність всіх, хто працює і навчається в школі.

Демократизація освіти – це одна із вирішальних умов демократизації суспільства та його подальшого розвитку. Це зумовлено об’єктивною потребою суспільства в новій людині, яка буде здатною до самостійних, відповідальних, творчих дій, у людині з критичним, вільним від догм мисленням. Як зазначають науковці, демократизація управління в освіті передбачає:

1. Роздержавлення школи, зруйнування монополії держави на шкільну освіту.

2. Самостійність освітянських закладів у виборі стратегії свого розвитку. Логіка нашого дослідження вимагає з’ясувати сутність поняття “стратегія”. Термін “стратегія” походить від грецького *strategia* (*stratos* – військо *agx* – веду), що означає “мистецтво генерала”. Керівник сучасного закладу освіти повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж навчального закладу, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його “мистецтво генерала” [1].

Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, що і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу, тобто через правильно вироблену навчальним закладом тактику. Тактика (військовий термін: маневрування сил для досягнення певних цілей) – це комплекс рішень про те, як будуть розподілені ресурси та які будуть обрані засоби діяльності. Якщо стратегія відповідає на основні питання чого хоче домогтись навчальний заклад, то тактика дає відповідь на питання як цього досягти [5].

3. Децентралізація управління освітою передбачає чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління. Це сприяє скасування бюрократичної адміністративно-командної машини і дає змогу регіонам враховувати свої умови та відійти від унітарного освітнього простору. У Концепції “Нова українська школа” зазначено, що децентралізація та ефективне управління надасть сучасній школі реальну автономію [4, 7]. Реформування освіти за цією Концепцією проходить у рамках децентралізації та передачі повноважень на місцевий рівень. Тут важливим є розуміння права школи, як автономної інституції, самостійно розпоряджатися власними ресурсами відповідно до потреб у рамках наявного бюджету. Такий механізм, на думку науковців, мотивуватиме до підвищення конкуренції між загальноосвітніми навчальними закладами та якості надання освітніх послуг [2, 21 – 29]. Водночас Міністр освіти і науки України Л. Гриневич зазначає, “що зі столиці не можна оцінити потреби кожної дитини, умови її навчання там, де вона живе”. Саме тому освіта – функція громади, тож необхідно чітко розподіляти повноваження МОНУ, яке у центрі визначає й формує політику, зміст освіти, державні стандарти, а умови ж навчання і реалізація цього змісту формуються у громадах [6, 3 – 4].

На сьогоднішній день для освіти України гострим питанням залишається загальноосвітня сільська школа. Її проблеми без перебільшення можна назвати загальнодержавними, оскільки від подальшого розвитку у сільській місцевості багато в чому залежать темпи і якість соціальних перетворень. Сільська школа – це сукупність різних типів загальноосвітніх навчальних закладів, які функціонують у сільській місцевості. Ці школи різні за кількістю учнів, територіальним розташуванням, соціальними оточенням, національним складом. Усі вони покликані

забезпечувати освітні потреби дітей і виконують соціокультурні функції [3, 5].

Сучасна сільська школа, особливо початкова ланка, стикається з низкою проблем при вирішенні освітніх завдань. Окреслимо деякі з них. У зв'язку з демографічною ситуацією в Україні істотно скоротилася кількість учнів. Це вплинуло на скорочення мережі загальноосвітніх навчальних закладів, зменшення наповнюваності класів і шкіл, збільшення кількості навчальних закладів з малою чисельністю учнів. Економічні проблеми сучасного села, відсутність належного фінансування з боку держави негативно позначилися на матеріально-технічному стані сільських шкіл. Вимоги які висуває сьогодення до випускника школи, спонукають вводити в навчальний процес нові інформаційні технології. Програма інформатизації навчально-виховного процесу сільської школи хоча і втілюється у життя, проте це відбувається занадто довго.

Розширити можливості освіти в малих містах і селах дозволить регіональна система опорних шкіл. Наразі проблема створення опорних шкіл є надзвичайно актуальною і навколо неї ведуться значні дискусії. За задумом МОН України, опорна школа – це найпотужніший навчально-виховний комплекс I – III ступенів у межах територіальної громади, де зібрані кращі педагоги і найсучасніша матеріально-технічна база. Навчальний заклад розрахований на учнів 5 – 11 класів, де вони зможуть поглиблено вивчати певні предмети, відвідувати гуртки та спортивні секції, готуватися до участі в олімпіадах, вступу до ВНЗ, отримати профорієнтацію. Опорна школа повинна обслуговувати три і більше сусідніх сіл або населених пунктів міського типу. За рекомендацією МОНУ, заклад має приймати не менше 360 школярів, на уроки їх привозять шкільні автобуси. За даними МОН України станом на 20 вересня 2016 року в Україні було створено 137 опорних шкіл. Проаналізувавши статистичні дані нами виявлено, що найбільше опорних шкіл функціонує у Львівській (24), Київській (23), Кіровоградській (23), Дніпропетровській (14) та Житомирській (12) областях. Натомість жодної – на Закарпатті [6; 10].

Відповідно до Концепції “Нова українська школа”, решта маленьких шкіл у районі перетворюються на філії-структурні підрозділи опорної школи. Вони втрачають статус юридичної особи і підпорядковуються головному НВК. Тут залишаються учні початкових класів, адже як стверджують медики, психологи, педагоги, молодші школярі повинні вчитися недалеко від дому і бути під наглядом батьків, що сприяє

організації якісної та безпечної освіти. Це, на нашу думку, є важливим чинником психічного і фізичного розвитку дітей. При такому підході реалізується принцип дитиноцентризму, враховуються вікові та фізіологічні особливості молодших школярів, що безпосередньо впливають на їх пізнавальні інтереси. Громадськість підтримує думку про безпечну та особистісно орієнтовану якісну початкову освіту, яка має на меті не наповнити молодшого школяра інформацією, а навчити його здобувати знання, опановувати вміння, захоплювати процесом пізнання, самовдосконалення, особистісного зростання. Для цього слід відмовитися від негнучкої застарілої авторитарної системи, докласти мудрості, любові та творчості й побудувати на засадах гуманної педагогіки безпечну початкову школу [1, 6 – 8].

Такі підходи до моделювання сучасних навчально-виховних закладів несуть в собі величезні можливості щодо створення шкільної культури та розвитку педагогіки співробітництва. Зрозуміло, що школі майбутнього потрібен і керівник майбутнього – менеджер освіти. Головна його якість – постійна готовність до саморозвитку та самовдосконалення, бо відмова від традиційного навчально-виховного закладу, вибір мети розвитку та місії школи вимагають і відмови від використання сталої моделі управління та потребують постійного оновлення менеджерських знань і умінь. Відтак, підвищувати рівень свого професіоналізму вимагає саме розвиток школи. Керівникам сьогодні як ніколи необхідно вчитися гнучкості, нестандартності мислення [7, 176–179].

Проте будь-які реформи та трансформації повинні враховувати попередній досвід, здобутки, прогресивні ідеї, щоб не повторювати вже зроблених помилок, використовувати позитивне для подальшого руху вперед. Саме тому розробка сучасних моделей навчально-виховного процесу повинна ґрунтуватися на врахуванні історико-педагогічного досвіду. Цього вимагають і концептуальні положення реформування освіти в Україні, якими передбачено оптимальне поєднання в педагогічному процесі “класичної спадщини і сучасних досягнень наукової думки” [1].

Повчальними для сучасного періоду є погляди В.О. Сухомлинського на процес управління. Різним аспектам управлінської діяльності педагог присвятив чимало наукових доробок. Процес управління школою Василь Олександрович подавав як систему діяльності директора школи. Великий педагог першим обґрунтував необхідність управління кінцевими результатами

педагогічного процесу у межах великих управлінських циклів (10-річного, 8-річного, 4-річного). Педагогізація управління передбачає, за В. Сухомлинським, гуманізацію мислення керівника. Принципи, якими він керувався як директор у своїй роботі, були нестандартними для того часу: ініціативність, демократичність, колегіальність прийняття управлінських рішень, відкритість для критики, врахування особистої думки підлеглого, творчий підхід тощо [8; 9].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, якість діяльності сучасного навчального закладу залежить від ефективного управління ним, що забезпечується через процес мотивації, комунікації, проведенні змін, використання інноваційних стратегій розвитку, оновлення менеджерських знань та умінь керівника. Подальші напрями роботи вбачаємо в узагальненні досвіду організації навчально-виховного процесу загальноосвітніх шкіл та дошкільних навчальних закладів Закарпаття. Переконавшись, що підняти якість освіти до міжнародних стандартів можливо лише за умови поєднання науки із сучасними інноваціями та творчими зусиллями усього педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрусич Н. Сучасна школа має бути безпечною / Н. Андрусич // *Учитель початкової школи* – 2015. – № 1. – С. 6–8.
2. Гребя Р. Децентралізація освіти та освітні фінанси / Р. Гребя // *Вища школа* – 2016. – № 6 – С. 21–29.
3. Іванюк Г.І. Соціально-педагогічні засади розвитку сільської школи в Україні (1958-2000 рр.) / Г.І. Іванюк . К.: Педагогічна думка, 2007. – 408 с.
4. Концепція “Нова українська школа” <http://mon.gov.ua/activity/>.
5. Лалак Н.В. Використання педагогічної спадщини В.Сухомлинського у формуванні управлінської компетентності майбутніх учителів початкових класів / Н.В. Лалак, Л.М. Фенчак // *Щомісячний науково-педагогічний журнал Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І.Франка “Молодь і ринок”* Випуск №5 (136), травень 2016 р. – С. 77–81.
6. Модернізація української освіти в контексті її європейської та світової інтеграції. // *Учитель початкової школи*. – 2016. – № 4. – С. 3–4.
7. Павленко В. Інновації в управлінні навчальними закладами / В. Павленко // *Витоки*

педагогічної майстерності – 2012. – Випуск 9 – С. 176–179.

8. Сухомлинський В. О. *Вибрані твори: в 5-ти т.* / В. О. Сухомлинський. – К., 1977.

9. Сухомлинський В. О. *Розмова з молодим директором* / В. О. Сухомлинський. – К.: Рад. шк., 1988. – 284 с.

10. <https://www.pedrada.com.ua/news/>

REFERENCES

1. Andrusych, N. (2015). *Suchasna shkola мае buty bezpechnoyu* [The modern school should be safe]. *Uchytel pochatkovoi shkoly* [Elementary school teacher]. No. 1, pp.6–8. [in Ukrainian].
2. Hreba, R. (2016). *Detsentralizatsiya osvity ta osviti finansy* [Decentralization of education and educational finance]. *High school*, no.6, pp.21–29. [in Ukrainian].
3. Ivaniuk, H.I. (2007). *Sotsialno-pedahohichni zasady rozvytku silskoi shkoly v Ukraini (1958-2000 rr.)* [Socio-pedagogical principles of development of rural school in Ukraine]. Kyiv: Pedahohichna dumka Publ., 408 p. [in Ukrainian].
4. Kontseptsiiia “Nova ukrainska shkola” [Concept New Ukrainian School]. Available at: <http://mon.gov.ua/activity> [in Ukrainian].
5. Lalak, N.V.(2016). *Vykorystannia pedahohichnoi spadshchyny V.Sukhomlynskoho u formuvanni upravlinskoï kompetentnosti maibutnix uchyteliv pochatkovykh klasiv* [Use of V. Sukhomlynsky’s pedagogical heritage in the formation of managerial competence of future teachers of elementary school]. *Monthly Scientific and Pedagogical Journal of the Drohobych State Pedagogical University named after. I.Franko “Youth and Market”*, no. 5 (136), pp. 77–81. [in Ukrainian].
6. *Modernizatsiia ukrainskoï osvity v konteksti yii yevropeiskoi ta svitovoi intehratsii* (2016). [Modernization of Ukrainian education in the context of its European and world integration]. *Elementary school teacher*, no.4, pp.3–4. [in Ukrainian].
7. Pavlenko, V. (2012). *Innovatsii v upravlinni navchalnykh zakladamy* [Innovations in the management of educational institutions]. *Origins of pedagogical skill*, issue 9, pp.176–179. [in Ukrainian].
8. Sukhomlynsky’s, V. O. (1977). *Vybrani tvory: v 5-ty t.* [Selected Works: vol.5]. Kyiv: Rad. Shk. Publ., 320 p. [in Ukrainian].
9. Sukhomlynskyi, V.O. (1988). *Rozmova z molodym dyrektorom* [Talk with a young director] Kyiv: Rad. Shk. Publ., 284 p. [in Ukrainian].
10. Available at: <https://www.pedrada.com.ua/news/>

Стаття надійшла до редакції 03.07.2017