

Розділ 1

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ВИЩОЇ ШКОЛИ

CHAPTER 1

ACTUAL ISSUES OF THE HIGHER EDUCATION

УДК 37.07(081)

DOI: 10.31376/2410-0897-2022-3-50-25-30

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

Кузьмінський Анатолій Іванович

доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України професор
Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка
e-mail: anatoliy230743@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-9338-1882

Орос Ільдїка Імрїївна

доктор філософії, доцент, президент, професор кафедри педагогіки та психології
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
e-mail: ildiko@kmf.uz.ua
ORCID ID: 0000-0001-7300-9362

Кучай Тетяна Петрівна

доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та психології
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
e-mail: tetyanna@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-3518-2767

Сїладїй Іван Михайлович

доктор педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та психології
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
e-mail: siladiy@kmf.uz.ua
ORCID ID: 0000-0001-5522-275X

Шовш Катерина Степанівна

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та психології
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
e-mail: tetyanna@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-2616-185X

Іванченко Галина Борисівна

заступник директора з навчально-виховної роботи
Руськополянський заклад загальної середньої освіти I–III ступенів № 1 Руськополянської сільської ради
e-mail: tetyanna@ukr.net

У статті наголошено на необхідності здійснення якісної магістерської підготовки майбутніх керівників закладів освіти, яка повинна забезпечити високий рівень професійної підготовки педагога до виконання ним функцій керівника закладу освіти. Виокремлено принципові положення, що є ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент, що нерідко називають « новою управлінською парадигмою ». Визначено основні напрями використання комп'ютерних програм в управлінні. З'ясовано, що ключовим питанням у вдосконаленні демократичного управління закладом освіти є наукова організація праці, оптимізація й інтенсифікація освітнього процесу, запобігання виникненню суперечностей, конфліктів запитів та інтересів, їх мінімізація. Виокремлено напрями інформатизації управління. Проаналізовано педагогічну спадщину В. О. Сухомлинського, що дає підстави говорити про те, що вченому вдалося органічно поєднати безцінні практичні знахідки з їх науковим осмисленням. Виділено низку сучасних освітніх проблем, які є актуальними для суспільства та привабливими для споживачів освітніх послуг.

Ключові слова: управління закладом освіти, теоретичні засади, якісна магістерська підготовка майбутніх керівників закладів освіти, високий рівень професійної підготовки педагога, функції керівника закладу освіти.

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні відповідно до змісту документів Болонського процесу здійснюється магістерська підготовка майбутніх керівників закладів освіти, яка повинна забезпечити високий рівень професійної підготовки педагога до виконання ним функцій керівника закладу освіти.

Основоположним моментом коректного в науковому сенсі дослідження такої складної управлінсько-організаційної категорії, як діяльність закладу освіти, є формування принципової методологічної орієнтації на об'єкт вивчення, його структуру, механізм функціонування, наукову організацію праці, а також необхідні для цього дослідницькі процедури й засоби [6]

Управління – це діяльність за певними стандартами, без пониження значення організації, тому необхідно підкреслити визначальну роль у цьому процесі особистості керівника. Професійне управління – це поєднання управлінських знань з умінням спілкуватися з людьми (комунікабельністю, дипломатичністю, тактовністю), чітко та ясно висловлювати думки в будь-якій формі (усній, письмовій); це здатність до об'єктивності та незалежності, уміння робити та формулювати висновки, патріотично ставитися до колективної справи, державних інтересів.

У всі роки існування освітнього закладу професійна підготовка його керівника була й залишається актуальною проблемою. Традиційно педагога будь-якої спеціальності призначали на посаду керівника освітнього закладу або зовсім без підготовки, або, у кращому разі, з підготовкою на короткотермінових курсах в інститутах післядипломної освіти [6]. Сучасний менеджмент – це не набір єдиноправильних методів управління, готових рецептів і правильних відповідей на всі запитання. Менеджмент – це теорія, технологія й мистецтво управління, що постійно оновлюється банком новітніх ідей, уявлень, спостережень, практичних рекомендацій, звернення до яких дає можливість свідомо осмислювати та виконувати посадові обов'язки менеджера як професійно підготовленого і функціонально обізнаного керівника [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорію і практику освітньої складової управління закладом розкрито в працях Б. Андрушківа, Є. Березняка, В. Бондаря, В. Бегея, М. Вебера, Т. Давиденка, Л. Даниленко, А. Димитрієва, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Маслова, З. Онишківа, Н. Острроверхової, Є. Павлутенкова, В. Пикельної, В. Пуцова, М. Поташника, Т. Сорочан, Є. Тонконогої, Ф. Хміль, Є. Хрикова, Т. Шамової та ін.

Мета статті: обґрунтувати умови забезпечення високого рівня професійної підготовки педагога до виконання ним функцій керівника закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Осмислення ідей менеджменту, їх перенесення до сфери внутрішкільного управління відкрили простір для розроблення самостійного специфічного відгалуження управління – педагогічного менеджменту.

У сучасних умовах модернізації освітньої галузі в Україні на зміну філософії «впливу» в управлінні закладами освіти йде філософія створення умов для взаємодії, співробітництва, партнерства. Теорія управління школою доповнюється теорією внутрішньошкільного менеджменту.

Теорія менеджменту має особистісну спрямованість, вона суттєво змінює стиль взаємин у вертикальній формі розподілу праці дозволяє:

- створити атмосферу поваги, довіри й успіху кожного члена шкільного колективу;
- перейти на професійний стиль співробітництва, у процесі якого враховуються індивідуальні особливості кожного педагога, здійснюється особистісно орієнтований підхід до його діяльності;

- створити можливість розвитку кожної особистості на основі мотиваційних орієнтацій педагога; сприяти формуванню внутрішньошкільної культури, створенню психолого-педагогічного комфорту для всіх учасників педагогічного процесу.

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент, що нерідко називають «ною управлінською парадигмою», є такі принципові положення:

1. Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, відповідно до якого успіх підприємства визначається насамперед впливом управління на внутрішні фактори, тобто раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптування організації до постійних змін зовнішнього середовища, під якою розуміють сукупність змінних поза її межами.

2. Використання в практиці управління досягнень теорії систем, що полегшує завдання

розгляду організації в єдності її складових, нерозривно пов'язаних із зовнішнім світом.

Основні передумови успіху підприємства лежать у зовнішньому середовищі, межі якого прозорі, відкриті.

3. Застосування в процесі управління засобів ситуаційного підходу, відповідно до якого центральним моментом організації всередині підприємства як відповіді на різні за своєю природою впливи ззовні, є ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу підприємства в цей період часу.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед колом людей, які працюють в організації.

5. Нині орієнтація на нові умови і фактори розвитку суспільства набула відображення в принципах сучасного менеджменту, іменованого «новою управлінською парадигмою». Формулювання принципів цієї парадигми переконливо вказує на зростання ролі людини, її професіоналізму, особистісних якостей, а також усієї організації системи між людьми.

6. Утілення нових принципів управління дуже ускладнене і потребує радикального перегляду всієї філософії сучасного бізнесу, виробництва і культури, зміни психології осіб, які працюють, особливо нового покоління управлінських кадрів, значного підвищення їх кваліфікації, зміцнення та зростання їхнього особистісного і професійного потенціалу [3].

Велике значення в наш час має інформатизація освітнього закладу, що значною мірою залежить від наукового обґрунтування цього процесу. Визначено основні напрями використання комп'ютерних програм в управлінні:

- створення інформаційно-пошукової системи;
- розроблення збірки методичних вказівок і рекомендацій для вчителів з атестації;
- розроблення каталогу нормативної, технологічної і правової документації про освітній заклад;
- створення пакетів навчальних програм з кожного предмета;
- створення пакетів контрольних робіт з кожного предмета;
- розроблення модульного розкладу занять та виховних заходів;
- створення індивідуальних навчальних планів учнів з урахуванням обов'язкових і вибіркових дисциплін;
- забезпечення обліку оцінок, одержаних учнями за кожний модуль у результаті контролю;
- підготовка звітної документації з різних питань управління;
- розроблення пакету основних наказів по навчальному закладу;
- створення бази даних про учнів, учителів, працівників, батьків учнів;
- розроблення розрахунків заробітної плати працівників згідно зі штатним розкладом.

Виокремлено такі напрями інформатизації управління:

1. Створення корпоративної локальної мережі.
2. Організація документообігу.
3. Створення медіатеки.

4. Створення банку даних: педагогічні кадри, ті, хто навчається, передовий педагогічний досвід, підвищення кваліфікації, атестація, навчально-методична робота, звіти з навчальної діяльності, удосконалення курсу інформатики [5].

Ключовим питанням у вдосконаленні демократичного управління закладом освіти є наукова організація праці, оптимізація й інтенсифікація освітнього процесу, запобігання виникненню суперечностей, конфліктів запитів та інтересів, їх мінімізація. Усе це також допомагає виявити науковий, освітній, кадровий потенціал, завдяки котрим можна забезпечити якісний освітній процес на основі впорядкування множини взаємозв'язків і взаємозалежностей, властивостей – духовних, фінансових, матеріальних, кадрових, педагогічних, ідеологічних, організаційних, фізичних, юридичних тощо. Педагогічна наука визначає не тільки межі поведінки учасників освітнього процесу, а й структуру моделі їх стійкої взаємодії. Структурна модель такого процесу, що ґрунтується на духовних (натуральних), природних, юридичних законах, відображає лише відповідний стандарт управління закладами освіти. Реальний стан демократичного управління закладом освіти в конкретному освітньому закладі завжди відрізняється від його ідеальної моделі. Водночас складові такого управління тісно взаємодіють і впливають одна на одну, внаслідок чого діяльність закладу освіти перманентно змінюється. Насправді демократичне управління закладом

освіти як об'єктивний показник його якісного стану відображає ступінь стійкості й конкурентоспроможності цього закладу, котрі ніколи не будуть стовідсотковими. Системно-структурна модель закладу освіти дає змогу визначити інформаційні, логічні та кореляційні зв'язки, наявні в її структурі. Загальними закономірностями демократичного управління закладом освіти є: впорядкування, врегулювання життя учасників освітнього процесу, що забезпечується конституційно-правовими діями і взаємодіями, котрі сприяють правовому стану, якісній освіті та природо відповідній життєдіяльності. Тому методологічне підґрунтя управління закладом освіти охоплює три елементи:

1) пізнання об'єктивних умов і вимог управлінського процесу, підстав прийняття управлінських рішень та їх реального впливу на якість життя й реалізацію прав, свобод і обов'язків учасників освітнього процесу;

2) усвідомлення й прийняття суб'єктами прав, свобод та обов'язків особливостей, закономірностей, завдань і принципів освітнього процесу;

3) забезпечення відповідності управлінської діяльності вимогам, закономірностям, принципам поєднання духовних (натуральних), природних і юридичних законів.

З огляду на зазначене управління закладом освіти покликане забезпечувати врегульованість та систематизацію його діяльності з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [6].

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається системою керування для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і вміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрями діяльності організації та її окремих працівників. Робота із прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Отже, управлінське рішення є центральним елементом управлінської діяльності в будь-якій сфері суспільного й державного життя, запорукою і гарантією ефективного державного управління. Управлінське рішення має відповідати таким загальним вимогам: наукова обґрунтованість; кількісна та якісна визначеність; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; стислість і чіткість формулювання рішення; гнучкість.

Управлінські рішення у сфері освіти можуть бути класифіковані за такими основними підставами: рівень ієрархії управління, рівень обов'язковості рішення, час, кількість учасників; функціонально-управлінський зміст; причини виникнення; методи розроблення тощо [1].

М. Люшин стверджує, що вивчення педагогічної спадщини В. О. Сухомлинського дає підстави стверджувати, що вченому вдалося органічно поєднати безцінні практичні знахідки з їх науковим осмисленням.

Відійшовши від ідеологічних догм авторитарної педагогіки, він створив на засадах гуманістичної концепції та компетентного управління оригінальну педагогічну систему, адекватну реальній дійсності. Унікальний досвід великого педагога відповідає провідним тенденціям становлення і розвитку нової української школи, мета якої – створення цікавої, зорієнтованої на життя освіти з демократичними практиками управління на всіх рівнях. Саме тому науково-педагогічні ідеї В. О. Сухомлинського заслуговують вдумливого вивчення й інтерпретації – як наукової, так і практико-технологічної.

У діалозі з педагогічною спадщиною В. О. Сухомлинського науковець виділяє низку сучасних освітніх проблем, які є актуальними для суспільства та привабливими для споживачів освітніх послуг:

1) створення безпечного та психологічно комфортного освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства і дискримінації;

2) формування готовності керівника закладу освіти як креативного менеджера, маркетолога, лідера організації до системних змін;

3) організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму (орієнтації на потреби

людини); академічної, організаційної, фінансової і кадрової автономії закладу освіти;

4) запровадження системи внутрішнього забезпечення якості освіти, втілення політики академічної доброчесності;

5) відкриття спектра можливостей для постійного професійного розвитку педагогічних працівників, здатних оволодівати методиками компетентнісного навчання та найпродуктивнішими сучасними освітніми технологіями;

6) налагодження конструктивної співпраці учасників освітнього та управлінського процесів, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою на основі довіри, прозорості й інформаційної відкритості [2].

Висновки. Виокремлено принципи положення, що є ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент, що нерідко називають «новою управлінською парадигмою». Визначено основні напрями використання комп'ютерних програм в управлінні. З'ясовано, що ключовим питанням у вдосконаленні демократичного управління закладом освіти є наукова організація праці, оптимізація й інтенсифікація освітнього процесу, запобігання виникненню суперечностей, конфліктів запитів та інтересів, їх мінімізація. Виокремлено напрями інформатизації управління. Проаналізовано педагогічну спадщину В. О. Сухомлинського, що дає підстави говорити, про те, що вченому вдалося органічно поєднати безцінні практичні знахідки з їх науковим осмисленням. Виділено низку сучасних освітніх проблем, які є актуальними для суспільства та привабливими для споживачів освітніх послуг.

Список використаної літератури

1. Бабенко О. Сутність, класифікація та умови вироблення управлінських рішень. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами*: зб. наук. праць / за заг. ред. Л. А. Мартинець. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонПУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.
2. Люшин М. Система управління сучасним закладом освіти в контексті педагогічної спадщини В. О. Сухомлинського. *Нова педагогічна думка*. 2019. № 3 (99). С. 36–40.
3. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія / Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик, М. І. Гагарін та ін.; за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с.
4. Управління навчальним закладом: підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.
5. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. та доопрац. Ч. 1. Київ: Знання, 2016. 359 с.
6. Чижевський Б. Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України. Управління освітою*. 2021. 1 (12). 5–20.

MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION: THEORETICAL BASIS

Kuzminskyi Anatoliy

Doctor of Pedagogical Sciences, Full Professor, Corresponding Member of the
National Academy of Educational Sciences of Ukraine
Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University

Oros Ildiko

Doctor of Philosophy, Associate Professor, President, Professor at the Department of Pedagogy and Psychology
Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian Institute

Kuchay Tetyana

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor at the Department of Psychology and Pedagogy
Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian Institute

Siladiy Ivan

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Pedagogy and Psychology
Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian Institute

Shovsh Kateryna

Candidat of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Pedagogy and Psychology
Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian Institute

Ivanchenko Halyna

Deputy director for educational work
Ruska Polyana General Secondary Education Institution of Grades I-III № 1

Introduction. The article emphasizes the need for high-quality master's training for future heads of educational institutions, which should ensure a high level of professional training for the teacher to perform the functions of the head of the educational institution. The principal provisions, which are the

key points of the modern system of views on management, which is often called the «new management paradigm», are highlighted.

Purpose. The article aims to justify the conditions for ensuring a high level of professional training for a teacher before he performs the functions of the head of an educational institution.

Methods. Theoretical methods of analysis and generalization of scientific literature, systematization, and generalization of the received information were used.

Results. The main directions for using computer programs in management are defined. It was found that the key issue in improving the democratic management of an educational institution is the scientific organization of work, optimization and intensification of the educational process, prevention of contradictions, conflicts of requests and interests, and their minimization. Areas of management informatization are highlighted.

Originality. The pedagogical legacy of V. O. Sukhomlynskyi was analyzed, which gives reason to say that the scientist managed to organically combine invaluable practical findings with their scientific understanding. Several modern educational problems are highlighted, which are relevant to society and attractive to consumers of educational services.

Conclusion. The principal provisions, which are the key points of the modern system of views on management, which is often called the «new management paradigm», are highlighted. The main directions for using computer programs in management are defined.

Keywords: Management of an Educational Institution, Theoretical Foundations, Master's Training, Future Heads of Educational Institutions, Professional Training, Head Functions.

References

1. Babenko, O. (2018). *Sutnist, klasyfikatsiia ta umovy vyroblennia upravlin'skykh rishen. Aktualni problemy upravlinnia osvitoiu i navchalnymy zakladamy [Essence, classification and conditions for making managerial decisions. Actual problems of management of education and educational institutions]*. L. A. Martynets (Ed.). (1st ed.). Vinnytsia: DonNU imeni Vasylia Stusa. [in Ukrainian].
2. Liushyn, M. (2019). Systema upravlinnia suchasnym zakladom osvity v konteksti pedahohichnoi spadshchyny V. O. Sukhomlynskoho [The system of management of a modern educational institution in the context of the pedagogical heritage of V. A. Sukhomlynskyi]. *Nova pedahohichna dumka – New pedagogical thought*, 3 (99), 36–40. [in Ukrainian].
3. Bezliudna, N. V., Boichenko, V. V., Bialyk, O. V., & Haharin, M. I. et al. (2020). *Upravlinnia zakladamy osvity: teoriia, istoriia, praktyka [Management of educational institutions: theory, history, practice]*. O. L. Kirdan (Ed.). Uman: Vizavi. [in Ukrainian].
4. Nemchenko, S. H., Holik, O. B., Kryvylova, O. A., & Lebid, O. V. (2012). *Upravlinnia navchalnym zakladom : Pidruchnyk dlia mahistrantiv pedahohichnykh universytetiv [Management of an educational institution: Textbook for undergraduate students of pedagogical universities]*. Donetsk: LANDON-XXI. [in Ukrainian].
5. Khrykov, Ye. M. (2016). *Upravlinnia navchalnym zakladom: Navchalny posibnyk [Management of an educational institution: Study guide]*. (2nd ed.). Kyiv: Znannia. [in Ukrainian].
6. Chyzhevskyi, B. H. (2021). Metodolohichni zasady demokratychnoho upravlinnia zakladom osvity [Methodological principles of democratic management of educational institution]. «*Osvitnia analityka Ukrainy*» *Upravlinnia osvitoiu – «Educational analytics of Ukraine»*. *Education management*, 1 (12). 5–20. [in Ukrainian].

Отримано редакцією 12.10.2022 р.