

**УДК 373.5.091:055(477)**

**Заворотна Я.В.**

**СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ  
ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

**Постановка проблеми.** У наш час ведуться активні наукові пошуки створення моделі (технології) інноваційного управління загальноосвітнім навчальним закладом (далі – ЗНЗ), яка б у повній мірі задовольняла сучасні потреби суспільства та була альтернативною до адміністративно-командної

системи управління школою. Пріоритетним напрямком модернізації системи управління школи є впровадження інновацій в апарат управління ЗНЗ. Однак, проблема організації інноваційного управління навчальним закладом є в недостатній мірі розробленою сучасними науковцями і потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні дослідження загальних проблем управління навчальним закладом висвітлено у наукових працях В.В.Крижка, С.Г.Демченко, Т.М.Десятова, О.І.Мармизи, В.С.Кукушина; питання модернізації управлінського апарату школи (Л.І.Даниленко, Л.М.Ващенко, В.Г.Кремень); розвиток інноваційного управління (Т.Б.Волобуєва, В.С.Лазарев, С.І.Подмазин, Г.О.Сиротенко). Аналіз наукових досліджень дозволив зробити висновок про необхідність удосконалення традиційних технологій управління ЗНЗ відповідно до завдань, які стоять перед сучасною школою.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – дослідити сучасний стан розвитку теорії управління ЗНЗ та визначити провідні тенденції розвитку інноваційного управління школою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукової літератури та історико-педагогічних джерел дав можливість встановити пріоритетні напрями розвитку теорії управління ЗНЗ.

Стратегічним орієнтиром модернізації освіти є її демократизація. В.І.Сафіулін стверджує: „В умовах демократизації суспільства значна частина її членів плуває демократизацію з уседозволеністю. З одного боку, це можна пояснити неокресленістю демократичних засад, з іншого – недостатньо умілим керівництвом” [6, с. 14-16].

Дослідники пропонують різноманітні шляхи демократизації управлінського апарату ЗНЗ та школи в цілому. Існують дві точки зору щодо вирішення проблеми демократизації управління шляхом її децентралізації. Одні дослідники пропонують максимально децентралізувати структуру управління ЗНЗ (Є.О.Шатохін, Л.А.Онищук, Б.М.Жебровський, В.М.Малихін, Н.О.Свободнова). Наприклад, Є.О.Шатохін наголошує на тому, що організаційна структура модернізованого управління повинна бути гнучкою, максимально децентралізованою, будуватися за проектним або матричним типом і мати розвинуту горизонтальну координацію.

Ми ж підтримуємо точку зору Є.М.Павлютенкова, В.В.Крижка, які доводять, що до найбільш раціональних шляхів підвищення ефективності й результативності роботи шкільного управління є оптимальне співвідношення централізації і децентралізації.

До пріоритетних шляхів демократизації управлінського апарату ЗНЗ також належать: залучення до освітньої діяльності батьків, громадськості, перехід до державно-громадського управління, яке сприяє посиленню ролі учнівського самоврядування, ради школи, батьківського комітету, розвиток форм громадського управління, перерозподіл повноважень між учасниками навчально-виховного процесу, зміна управлінської позиції керівника.

Щодо необхідності зміни управлінської позиції керівника Г.О.Сиротенко у науково-методичному посібнику „Шляхи оновлення освіти: Науково-методичний аспект” підкреслює необхідність впровадження нової етики управління – партнерсько-рівноправного стилю відносин, відмови від декларативного спілкування та дріб’язкової опіки. Ми погоджуємося з думкою дослідника, що „Сучасна школа передбачає зміну ролі керівника на лідера, здатного створити команду для досягнення спільної мети. Такий лідер спроможний використовувати “колективну мудрість”, яка перевищує суму індивідуальних здібностей членів групи, робить акцент на партнерстві та співробітництві” [7, с. 61].

Л.В.Васильченко, І.В.Гришина [2] у вітчизняній практиці управління школою виділяють дві протилежні і разом з тим взаємодоповнюючі тенденції змісту фактора „Творчість”. Перша тенденція відтворює орієнтацію керівників освітніх організацій на впровадження нових підходів в управлінні, що сприяють реалізації передових освітніх технологій, професійному становленню керівника і розвитку власного творчого потенціалу, підвищенню результативності вітчизняних освітніх закладів відповідно до міжнародних критеріїв ефективності. Друга тенденція відображає виражену спрямованість іншої частини директорів шкіл на традиційні, звичні підходи до управління (створення нормальних умов для засвоєння учнями програми середньої школи з урахуванням їхніх вікових особливостей; забезпечення своєчасності і чіткості виконання задач, що стоять перед школою, тощо). Ми погоджуємося з думкою дослідників, що перша тенденція є основним вектором визначення і диференціації управлінської свідомості керівників освітніх організацій.

У своєму дослідженні Л.І.Даниленко підкреслює: „Керівник ЗНЗ, що здійснює інноваційну діяльність і управляє нею, є творчою особистістю, яка характеризується завжди створенням чогось нового на основі перетворення пізнаного: нового результату або оригінальних шляхів і методів його одержання. Такі керівники є інноваційними менеджерами в освіті, конкурентоспроможними, такими, що відповідають стратегії розвитку системи освіти України у XXI ст.” [4, с. 64].

У державній програмі „Інноваційні та комунікаційні технології в освіті і науці” передбачено впровадження інформаційних технологій для удосконалення функціонування управлінського апарату ЗНЗ. Проблемі інформатизації управління освіти присвячені наукові праці вітчизняних дослідників Л.М.Каліненої, В.Е.Луначек, В.М.Малихіна, Ж.О.Сенчук, Г.А.Сухович, а також російських учених О.Б.Зайцева, С.Н.Рибінської, Е.А.Ямбурга та ін.

У Національній доктрині розвитку освіти України зазначено, що модернізація системи управління освітою потребує вдосконалення механізмів експертного оцінювання діяльності шкіл, що обумовлено необхідністю високопрофесійного, наукового, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень. О.С.Боднар стверджує: „Становлення нової культури оцінювання в освітньому просторі України супроводжується демократизацією

та прозорістю експертних процедур, врахуванням запитів громадськості, зростанням пріоритету самооцінки навчального закладу, підвищенням вимог до оцінювальних компетенцій суб'єктів управління освітою та експертів. У цьому руслі важливим є рівень розвитку наукового забезпечення технологій експертного оцінювання" [1, с. 2].

У нас час пріоритетною також є думка розвитку у керівника загальноосвітнього навчального закладу вмінь самоаналізу результатів управлінської діяльності та питання впровадження моніторингу в практику роботи шкіл. Становлення та розвиток моніторингу якості освіти в Україні окреслено державними документами: постанова Кабінету Міністрів України „Деякі питання запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти” (2004 р.), „Про невідкладні заходи щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти” (2005 р.).

Ми погоджуємося з думкою Т.Б.Волобуєвої, що моніторинг збагачує систему внутрішньошкільного управління інформацією про можливості, слабкі та сильні сторони всіх учасників навчально-виховного процесу, дозволяє залучити суб'єктів до самоаналізу та самооцінки своєї діяльності.

З впровадження численної кількості інновацій у навчально-виховний процес та в управлінський апарат школи спричинив актуальність питання консультативного забезпечення управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

„Основна мета консультаційної роботи – забезпечення теоретико-методологічної допомоги у вирішенні практичних задач. За цих умов консультант виступає як трансформатор ідей і реалізатор нововведень” [2, с. 43].

В останні роки актуальними питанням управління ЗНЗ стало підвищення професійної компетентності керівників загальноосвітніх шкіл. Л.І.Даниленко акцентує увагу на тому, що „керівники шкіл переважно не є професіоналами у галузі управління людськими і матеріальними ресурсами, не мають фахової підготовки. І тому досить повільно запроваджують у навчально-виховний і управлінський процеси результати сучасних досягнень науки і практики” [4, с. 11].

Подальшого розвитку даної проблеми набуло питання: підготовка керівників ЗНЗ до інноваційної діяльності, інноваційна управлінська компетентність керівника школи, готовність членів управлінського апарату до інноваційної діяльності, інноваційна політика, інноваційне управління діяльністю ЗНЗ, інноваційне управління.

С.М.Ніколаєнко у дисертаційному дослідженні „Основи управління інноваційним розвитком освіти” розробив й науково обґрунтував методологію управління інноваційним розвитком системи освіти України, як одного з пріоритетних і стратегічних напрямів діяльності підвищення якості освіти, її міжнародної конкурентоспроможності та відповідності найкращим світовим стандартам та визначив об'єктивізовані показники оцінювання рівня управління інноваційними процесами в освіті.

На думку М.П.Гладко: „Інструментом створення якісно нової освіти є інноваційна діяльність. Інноваційна освітня діяльність характеризується пошуком нових чи вдосконалених концепцій, принципів, підходів до освіти, суттєвою заміною в змісті, формах і методах навчання, виховання, управління [3, с. 8].

Під „інноваційною діяльністю ЗНЗ” Л.І.Даниленко розуміє багатоаспектне поняття, яке розкривається сукупністю таких понять, як: діяльність з удосконалення чи оновлення освітньої теорії та практики шляхом застосування інновацій, процес суттєвої зміни результатів освітньої діяльності та вид інвестиційної діяльності” [4, с. 76-77].

Ми погоджуємося з думкою Н.С.Погрібної, яка вважає: „Основною складовою, що сприяє переходу освіти на сучасний, більш цивілізований рівень, який відповідає суспільно-політичним потребам держави та споживачів освітніх послуг, є адекватна цим запитам система управління освітою, нагальне завдання якої – пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління галуззю” [5, с. 19]. Адже, вченою „інноваційна управлінська діяльність ЗНЗ” розглядається як така, що задовольняє специфіку діяльності керівника закладу освіти в ринкових умовах, забезпечує адаптацію педагогічного колективу до якісно нових умов, конкурентоспроможність і розвиток закладу освіти через постійне генерування ідей та їх реалізацію як інноваційних процесів” [5, с. 88].

**Висновки.** Аналіз сучасного стану розвитку теорії управління ЗНЗ показав, що традиційна система управління ЗНЗ, що утворилася в минулому, вже не задовольняє потреби всіх учасників навчально-виховного процесу.

Нами було визначено провідні тенденції розвитку інноваційного управління ЗНЗ:

- оптимальне поєднання централізації та децентралізації під час управління ЗНЗ через вмале делегування повноважень та перерозподіл управлінських функцій між учасниками управлінського апарату школи;
- раціональне співвіднесення традиційних та інноваційних технологій управління ЗНЗ;
- демократизація управління школою через оптимізацію системи взаємовідносин „керівник – батьки – вчителі – учні”;
- необхідність підготовки всіх учасників навчально-виховного процесу до впровадження інновацій в систему управління школою;
- переорієнтація педагогічного колективу та керівника школи на духовну, творчу діяльність;
- орієнтація на суб’єкт-суб’єктні та партнерські взаємовідношення між педагогічним колективом та керівником школи; освоєння технологій інноваційного педагогічного менеджменту;
- підвищення управлінської культури керівника ЗНЗ;
- реалізація ідеї нової освітньої парадигми розвитку ЗНЗ через визначення пріоритетності гуманістичного феномена в управлінні ЗНЗ;
- орієнтація на самоуправління та автономність школи як умови вирішення проблеми підвищення швидкості адаптації її в нестабільних та змінних умовах;

- освоєння маркетингу як необхідного фінансово-економічного механізму;
- обізнаність управлінців ЗНЗ з інноваційним світовим доробком через розширення консультувальних послуг науковців;
- орієнтація на підтримання фізичного та психічного здоров'я всіх учасників навчально-виховного процесу через модернізацію психологічної та медичної допомоги та пропаганди в школах; зміна управлінської позиції керівника з адміністратора на консультанта самоосвіти вчителя.

**Перспектива подальшого розвитку** теорії управління ЗНЗ полягає у дослідженні організаційно-педагогічних засад (змісту, структури, об'єкту, предмету, функцій) інноваційного навчання ЗНЗ.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар О.С. Організаційно-педагогічні засади експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.06 „Теорія та методика управління освітою” / О.С.Бондар. – К., 2008. – 30 с.
2. Васильченко Л.В. Професійна компетентність керівника школи / Л.В.Васильченко, І.В.Гришина. – Х.: Вид. Група „Основа”, 2006. – 208 с.
3. Гладко М.П. Інноваційна політика сільської школи / М.П.Гладко // Управління школою. – 2010. – № 31. – С. 8-21.
4. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті / Л.І.Даниленко. – К.: Шк. світ, 2007. – 120 с.
5. Погрібна Н. Управляти школою по-новому / Н.Погрібна. – К.: Шк. світ, 2009. – 112 с.
6. Сафіулін В. Практика системного управління / В.Сафіулін // Директор школи. – 2003. – № 35. – С. 14-16.
7. Сиротенко Г.О. Шляхи оновлення освіти: наук.-метод. збірник / Г.О.Сиротенко. – Х.: Видав. гр. „Основа”, 2003. – 96 с.

### АНОТАЦІЯ

*Заворотна Я.В. Сучасний стан розвитку теорії управління загальноосвітнім навчальним закладом. У статті зосереджується увага на сучасному розвитку теорії управління загальноосвітнім навчальним закладом. Автор аналізує погляди зарубіжних та українських науковців з проблеми організації інноваційного управління, визначає провідні тенденції розвитку теорії управління навчальним закладом, акцентує увагу на необхідності модернізації системи управління школою.*

**Ключові слова:** навчальний заклад, розвиток, управління, управління школою, інновація, інноваційне управління.

### АННОТАЦИЯ

*Заворотна Я.В. Современное состояние развития теории управления общеобразовательным учебным заведением. В статье акцентируется внимание на современном развитии теории управления общеобразовательным учебным заведением. Автор анализирует взгляды зарубежных и украинских*

ученых по поводу проблемы организации инновационного управления, определяет ведущие тенденции развития теории управления учебным заведением, обращает внимание на необходимость модернизации системы управления школой.

**Ключевые слова:** учебное заведение, развитие, управление, управление школой, инновация, инновационное управление.

#### **SUMMARY**

*Zavorotna Y.V. The current status of the development of the management theory of general education institution. The article focuses on the modern development of management theory of general education institution. The author analyzes the views of foreign and Ukrainian scientists as for the problem of organization of the innovation management, identifies key trends in the theory of the development of the management theory of general education institution, emphasizing the need to modernize the system of school management.*

**Key words:** school, development, management, school management, innovation, innovation management.