

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ

У статті здійснено теоретичний аналіз сучасних підходів до управління закладами освіти сільської місцевості як відкритою соціально-педагогічною системою. Розглянуто механізми управління інтеграційними процесами, специфіку діяльності освітніх округів, технології визначення стратегії взаємодії із середовищем і його моделювання на основі теорії організації, технології соціального партнерства.

Ключові слова: інтеграційні процеси, соціокультурний аналіз, порогові можливості, можливості для конкурентної переваги, популяційно-екологічна модель, модель залежності від ресурсів, модель операційних витрат.

За методологією системного підходу заклад освіти сільської місцевості як об'єкт управління є соціально-педагогічною системою, тобто сукупністю педагогічних і соціокультурних складових, які цілеспрямовано взаємодіють для забезпечення освітніх потреб особистості та сільської громади.

Специфіка управлінської діяльності директора закладу освіти сільської місцевості зумовлена унікальністю об'єкта управління, яким є сільська школа; ця унікальність пояснюється, перш за все, особливостями зовнішнього середовища, які суттєво відрізняються від характеристик зовнішнього середовища шкіл, які розташовані в місті.

Проблемою управління сучасними закладами освіти сільської місцевості є залежність механізмів управління від соціокультурних особливостей того регіону, де функціонує заклад освіти, необхідність при проектуванні та моделюванні систем управління освітою враховувати соціокультурні особливості зовнішнього середовища.

Сучасні технології управління закладами освіти сільської місцевості зумовлені новими методологічними підходами, які виникли внаслідок соціально-економічного середовища та модернізації освітньої галузі в Україні.

Вивченню специфіки, місця та ролі сільських закладів освіти в соціокультурному середовищі села приділяли увагу в своїх дослідженнях Л. П. Белова [1], М. П. Гур'янова [2], А. Н. Коберник [3], В. В. Мелешко [4], М. В. Набок [5], Г. В. Пичугина [7], С. В. Сидоров [8], А. М. Цирульников [10] та ін. Ці та інші науковці підкреслюють, що сільська школа може виконувати свої функції за умови спрямування її життєдіяльності на підтримку сільського соціуму та створення соціально-педагогічних умов для розвитку особистості сільського школяра.

Звичайно, посилення соціокультурної функції закладів освіти сільської місцевості потребує модернізації управлінської діяльності, яка, хоч і висвітлена в сучасних науково-педагогічних виданнях, але потребує методологічного осмислення та узагальнення.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та узагальненні сучасних підходів до управління сучасними закладами освіти сільської місцевості.

Реформування сільської школи дослідники пов'язують з наданням їй активного статусу в сільському соціумі через розробку різних каналів впливу на соціум, таких як: включеність усіх компонентів освітнього середовища у зв'язок із соціальним і культурним середовищем села; залучення ресурсів спільноти для розвитку освіти, а також реальні дії щодо зміни соціуму, надання різних видів освітніх послуг для дітей та дорослих [1].

У дослідженнях науковців визначено вимоги до управління інноваційними процесами в сучасній сільській школі:

- пристосування до “місцевих” умов, адаптивний характер інновацій у кожній сільській школі;
- створення умов для збереження неповторних особливостей сільської школи для їх максимальної реалізації в інноваційному процесі;
- забезпечення позитивного впливу школи на сільське середовище, використання можливостей сільського середовища в інноваційному процесі;
- розширення системи внутрішньошкільного управління, посилення ролі громадського управління в інноваційній діяльності;
- забезпечення в сільській школі умов для самоорганізації учасників інноваційних перетворень;
- стійкість розвитку сільської школи, зміни не тільки зовнішніх показників, а й структурних, зміни в ставленні до особистості учасників інноваційного процесу [8].

Також виділяють соціально-педагогічні функції сучасних закладів освіти сільської місцевості, які:

1) організують соціально-педагогічну та соціально-культурну роботи у відкритому середовищі, маючи на меті оздоровлення середовища проживання дитини, подолання відчуженості дітей і батьків (старшого та молодшого поколінь), відновлення вікової селянської традиції виховувати “всім світом”;

2) ініціюють соціальну роботу з дітьми та їх сім'ями, усвідомлюючи необхідність захисту й охорони прав дітей, своєчасної соціально-психологічної допомоги дітям дезадаптованим, з ослабленим здоров'ям, з малозабезпечених та соціально неблагополучних сімей;

3) базовим інститутом допрофесійної сільськогосподарської підготовки, розглядаючи цю роботу як важливу ланку підготовки дитини до самостійного життя на селі;

4) надають підтримку дитячим і молодіжним об'єднанням села, розуміючи важливу роль дитячого співтовариства в повноцінному особистісному та соціальному становленні дитини [9].

Отже, сучасні заклади освіти сільської місцевості працюють в умовах зростання рівня взаємодії із зовнішнім середовищем.

Н. А. Шмирева називає такі особливості взаємодії педагогічної системи із зовнішнім середовищем: оскільки взаємодія по лінії метазв'язку (зовнішнього для педагогічної системи) іде не суцільним потоком, а вибірково (окремими гранями, властивостями), то для управління змінами педагогічної системи, її перебудова й адаптація перебувають у залежності від того, на якій або на які елементи в цей момент спрямований вплив суспільства: на зміцнення матеріальної бази, удосконалення змісту освіти, турботу про матеріальне становище вчителя тощо [12].

У своїй праці В. Н. Никитенко підкреслює, що освітні системи реалізують замовлення суспільства в галузі освіти, яке трансформується в меті освіти, а також доводить, що освітні системи відкриті впливу не лише педагогів, але і ширшого соціуму, як регульованого, так і не регульованого педагогами [6].

Розуміння сільської школи як відкритої соціально-педагогічної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, обмінюючись з ним енергією, інформацією, матеріалами, передбачає, що ефективність закладу освіти сільської місцевості визначається не тільки його внутрішніми якостями, а й умовами середовища, в якому він здійснює свою діяльність, зумовлює виділення механізмів інтеграції (розвиток зв'язків закладу освіти сільської місцевості із зовнішнім середовищем) як пріоритетів управління.

Інтеграційні процеси в управлінні навчальним закладом спрямовані, перш за все, на об'єднання ресурсів (матеріальних, кадрових, навчально-методичних, інформаційних тощо) освітніх закладів, а також на інтеграцію структурних підрозділів навчального закладу для підвищення якості освіти в нових соціально-економічних умовах (внутрішньоінституціональна інтеграція).

Управління інтеграційними процесами в умовах закладів освіти сільської місцевості як пріоритетний напрям на початку ХХІ ст. відзначає використання певних механізмів об'єднання ресурсів не тільки навчальних закладів, а й інших суб'єктів соціокультурного простору села, а саме: закладів додаткової освіти (спортивні, музичні, художні школи), бібліотеки, музеї, палаци культури, медичні заклади, професійно-технічні заклади освіти, а також громадські об'єднання села. Таку інтеграцію називають міжінституціональною, і саме вона визначає інноваційні процеси розвитку сучасних закладів освіти на селі.

Найбільш характерним механізмом управління інтеграційними процесами на селі є створення освітніх округів. Право на життя технології управління районними освітніми системами на основі створення освітніх округів надано наказом Міністерства освіти і науки України від 05.04.2006 р. № 267, яким затверджено Примірне положення про освітній округ. У цьому положенні освітній округ визначено як добровільне об'єднання загальноосвітніх навчальних закладів різних типів і форм власності з дошкільними, позашкільними та іншими навчальними закладами, а також установами охорони здоров'я, що сприяють здійсненню освітньої діяльності, і установами, які

створюються для забезпечення освітніх та культурно-освітніх потреб громадян, які проживають у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці (району, міста або їх частин). Суб'єктами округу можуть бути навчальні заклади всіх типів і форм власності та відомчої підпорядкованості: загальноосвітні навчальні заклади (у тому числі навчально-виховні комплекси, навчально-виховні об'єднання); дошкільні навчальні заклади; позашкільні навчальні заклади; міжшкільні навчально-виробничі комбінати; професійно-технічні навчальні заклади, а також установи культури (бібліотеки, музеї, будинки культури та інші), установи охорони здоров'я, що сприяють здійсненню освітньої діяльності.

Завданнями округу є:

- забезпечення єдиного освітнього простору у межах округу;
- раціональне використання творчого потенціалу педагогічних працівників;
- створення належних умов для навчання обдарованих учнів;
- координація навчально-виховного процесу у суб'єктах округу;
- забезпечення реалізації профільного навчання;
- раціональне використання навчально-методичної літератури, матеріально-технічної бази суб'єктів округу, її зміцнення та модернізація;
- впровадження в навчально-виховний процес сучасних навчальних та виховних технологій.

Аналіз досвіду впровадження технології управління освітніми округами у сільській місцевості доводить, що існують певні труднощі як у переході районної освітньої системи до такої технології, так і практичній діяльності вже створених освітніх округів. Основними факторами, які утруднюють процеси впровадження технології управління на основі освітніх округів, є такі:

- впровадження інноваційної технології управління, яка ґрунтується на методології мережного підходу, в умовах традиційної ієрархічної структури авторитарного управління;
- труднощі у запровадженні координаційного управління, сутність якого полягає у взаємному узгодженні цілей та інтересів суб'єктів освітнього округу в умовах партнерства та за відсутності підлеглості одного суб'єкта іншому;
- психологічні бар'єри, які існують у свідомості керівників навчальних закладів та заважають сприймати як гаранта якості освіти на селі не окремий навчальний заклад, а освітній округ у цілому;
- продовження традиційного розподілу фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів на рівні управління районом сільської місцевості при необхідності комплексного підходу до перерозподілу ресурсів в умовах освітніх округів.

Досить високий інноваційний потенціал містить у собі технологія вибору стратегії відносин закладу освіти сільської місцевості із зовнішнім середовищем на основі методики аналізу соціокультурної ситуації [10].

Виходячи із типу соціокультурної ситуації (“школа у вогнищі культури”, “школа у вогнищі культури в минулому”, “школа в потенційному вогнищі культури”, “школа в культурній пустелі” тощо), обирають одну зі стратегій: “споживання”, “адаптація”, “поглинання”, “перетворення” [13, с. 27–28].

Можливості закладів освіти сільської місцевості відрізняються від можливостей міських шкіл у взаємодії із середовищем. Міська школа частіше пристосовується до його вимог, тоді як заклади освіти сільської місцевості мають можливості змінювати найближче середовище, перетворювати на виховне, інтегруючи його виховні можливості. Чим ширший та різноманітніший змістовий та регіональний діапазон зв’язків із зовнішнім середовищем, тим більше можливостей має школа для підвищення якості освіти в сільській місцевості.

Традиційно високий статус сільської школи, як зазначають науковці [1], зумовлений багатьма факторами: економічними (це “кузня кадрів” для сільськогосподарського виробництва), соціальними (співтовариство нечисленних на селі професійно підготовлених до роботи фахівців), освітніми (школа – деколи єдиний навчально-виховний заклад на селі), культурними (осереддя сільської інтелігенції, культурної сили села), моральними (духовний осередок життя).

Високий статус закладів освіти сільської місцевості, посилення динамічності та невизначеності зовнішнього середовища сучасного села зумовлюють використання в управлінській діяльності директора закладу освіти сільської місцевості методології стратегічного управління [14], основою якого є збалансування потенціалу навчального закладу з можливостями зовнішнього середовища для досягнення мети – забезпечення якісної освіти сільської молоді.

У теорії стратегічного управління виділяються два види: порогові можливості та можливості для конкурентної переваги. До порогових можливостей освітнього закладу сільської місцевості, які зумовлені зовнішнім середовищем, належать: позитивна демографічна ситуація, наявність кадрових, навчально-методичних, матеріально-технічних ресурсів тощо. Управління можливостями навчального закладу в цій ситуації зводиться до підтримки цього мінімального рівня й відстеження динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти, яка може вплинути на необхідний мінімальний рівень, як правило, підвищуючи його.

Для управління стратегічними можливостями, для конкурентної переваги необхідні унікальні ресурси й ключові компетенції. Заклади освіти сільської місцевості не завжди такі мають можливості. До унікальних у теорії стратегічного управління належать одиничні або дуже рідкісні в освітній галузі ресурси. Для керівника навчального закладу сільської місцевості важливо, що унікальність є властивістю не самих ресурсів, а якістю й характеристикою ресурсів, які є саме в цьому закладі освіти. Можливо, цей ресурс не є рідкісним або унікальним сам по собі, але тільки він володіє

ним у цей момент, й інші заклади освіти, які є конкурентами, не можуть його скопіювати або отримати.

Другий важливий показник, який виділяють в управлінні стратегічними можливостями для конкурентної переваги, – це ключова компетенція, що являє собою діяльність і процеси, за допомогою яких навчальний заклад використовує ресурси для досягнення конкурентної переваги, причому іншим конкурентним закладам освіти неможливо скопіювати або отримати ці діяльності, точно так само, як і її унікальні ресурси.

Основними вузловими точками управління стратегічними можливостями закладами освіти сільської місцевості є зміна існуючих практик управлінської діяльності керівників закладів освіти сільської місцевості, які спрямовані на підтримку мінімального рівня можливостей закладу, розширення цих практик, управління педагогічним колективом як особливим ресурсом для підвищення стратегічних можливостей і виявлення динамічних можливостей закладу освіти. Отже, управління людським чинником забезпечує підвищення стратегічних можливостей закладу освіти. Розвиток дослідницько-експериментальної роботи, навчання педагогічних працівників, підвищення власного розуміння їх “стратегічного” внеску до діяльності навчального закладу дає змогу грамотно здійснювати управління цим ресурсом.

У дослідженні З. Є. Шершньової основну увагу в аналізі управління стратегічними можливостями приділено взаємозв'язку таких базових елементів, як нестабільність зовнішнього середовища, стратегії досягнення цілей організації та можливості організації до реалізації стратегій для адаптації її до середовища [11]. Для успіху в довгостроковій перспективі закладу освіти сільської місцевості потрібно як змінювати стратегії, так і розвивати свої можливості за умови прогнозування розвитку середовища, визначення на цій основі нових проблем та характеру нових можливостей, які будуть необхідні навчальному закладу в майбутньому.

Відповідно до дослідження З. Є. Шершньової, вимоги до управління стратегічними можливостями навчального закладу сільської місцевості полягають у такому:

– для забезпечення оптимальної якості освіти *агресивність стратегій* навчального закладу має відповідати змінам у середовищі (під *агресивністю* розуміємо ступінь змін докорінного характеру, які навчальний заклад вносить до асортименту освітніх послуг, освітніх технологій тощо);

– агресивності стратегії навчального закладу сільської місцевості повинна відповідати *готовність* керівників навчального закладу до змін. “Під *готовністю до змін* розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти” [11, с. 7–29].

Значний потенціал для модернізації управління закладами освіти сільської місцевості надає моделювання взаємодії із середовищем на основі теорії організацій. Серед основних моделей взаємодії організації із середовищем розглянемо популяційно-екологічну модель; модель залежності від ресурсів; модель операційних витрат.

Сутність популяційно-екологічної моделі полягає в тому, що навколишнє середовище потребує від організації таких змін, щоб вони краще відповідали йому. Так, соціально-економічні зміни в агропромисловому секторі держави призвели до формування потреб сільського соціуму в таких типах загальноосвітніх закладів, як: сільська гімназія, сільський ліцей, агроліцей, агрошкола, навчально-виховний комплекс тощо. З іншого боку, залишається потреба й у такому типі навчального закладу, який відповідає особливостям тільки сільського оточення, – малокомплектній школі.

Керуючись цією моделлю, слід прагнути до того, щоб не тільки вивчати потреби сільського оточення в певному типі навчального закладу та освітніх галузях, а й враховувати при цьому умови внутрішнього середовища школи: організаційну культуру колективу, контингент учнів, матеріально-технічну базу, кадрові ресурси, – бо дуже часто використання популяційно-екологічної моделі приводить лише до конкурентної боротьби з іншими навчальними закладами або до механічної появи нових типів навчальних закладів.

Модель залежності від ресурсів є протилежною щодо попередньої. У цьому разі школа для задоволення власних потреб прагне до управління навколишнім середовищем. Управлінці приймають стратегічні рішення, щоб пристосуватись до умов навколишнього середовища, використати ресурси (людські, фінансові, матеріальні, навчальні технології тощо) ззовні, якими школа не може забезпечувати себе сама.

Ресурси до школи надходять з інших організацій, тому за такою моделлю школа вступає до міжорганізаційних відносин у взаємодії із зовнішнім середовищем:

- 1) розширення ніші, яку займає школа, шляхом урізноманітнення освітніх послуг;
- 2) управління навколишнім середовищем шляхом укладання угод з іншими організаціями, ВНЗ, утворення асоціацій шкіл;
- 3) сприйняття та оцінювання умов зовнішнього середовища учасниками освітнього процесу всередині організації.

За моделлю операційних витрат відносини школи з навколишнім середовищем ґрунтуються на принципі обміну послугами, наприклад, шляхом введення платних послуг, відкриття приватних навчальних закладів. Така модель передбачає, що організації зовнішнього середовища та шкільна організація діють за своїми власними інтересами. Навколишнє середовище, в якому здійснюються операції обміну, стає все більш невизначеним і проста довіра у відносинах стає більш проблематичною. Потенційні партнери школи по обміну послугами можуть вести себе по-різному. Тому в середині організації утворюються спеціальні структури, які виконують функцію контролю за поведінкою партнерів школи, або вводяться додаткові посади. Таким чином, ідеться про зміни в структурі управління, введення до нього нових підструктур, які відповідають за зв'язки школи з навколишнім середовищем, або зміни у функціоналі – доручення здійснення зовнішніх зв'язків комусь з управлінського персоналу школи.

У сучасних закладах освіти досить інтенсивно розвиваються технології соціального партнерства. Під соціальним партнерством розуміють особливий тип взаємодії закладу освіти сільської місцевості з різними суб'єктами сільського соціуму на засадах рівноправності та добровільності з метою підвищення не тільки якості освіти, а і якості життя соціокультурного середовища села. Серед партнерів закладу освіти сільської місцевості виділяються реальні (заклади освіти, заклади культури, правоохоронні органи тощо) та потенційні (фермери, приватні підприємці, громадські організації тощо). Завдання управлінської системи закладу освіти полягає в поширенні кола реальних партнерів за рахунок переведення до них потенційних партнерів.

Висновки. Управління сучасними закладами освіти ґрунтується на методологічних засадах системного підходу, теорії стратегічного управління та теорії організацій.

Характерною відзнакою сучасних закладів освіти сільської місцевості є зростання ступеня взаємодії із зовнішнім середовищем, підвищення соціально-педагогічних функцій. Тому пріоритетним напрямом в управлінні навчальним закладом є забезпечення внутрішньоінституціональної та міжінституціональної інтеграції, розробка різних каналів впливу на соціум.

Також високий інноваційний потенціал у визначенні взаємодії із зовнішнім середовищем сільської школи містить технологія вибору стратегії відносин закладу освіти сільської місцевості із зовнішнім середовищем на основі методики аналізу соціокультурної ситуації, моделювання взаємодії із навколишнім середовищем на основі теорії організацій, технології соціального партнерства.

Подальших розробок потребує моделювання технологій управління сучасними закладами освіти сільської місцевості.

Список використаної літератури

1. Белова Л. П. Социальная активность сельской школы : автореф. канд. пед. наук : 13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования / Л. П. Белова. – Тюмень, 2005.
2. Гурьянова М. П. Проблемы сельской школы: возможности их решения / М. П. Гурьянова, В. Б. Орлов, В. И. Кишалова // Открытая школа. – 2004. – № 1. – С. 20–25.
3. Коберник А. Н. Общая характеристика жизненной активности учеников сельской школы / А. Коберник // Психолого-педагогичні проблеми сільської школи. – 2002. – Вип. 1. – С. 75–79.
4. Мелешко В. В. Управління малокомплектними початковими школами різної структури : автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Загальна педагогіка та історія педагогіки” / В. В. Мелешко. – Київ, 2002. – 22 с.
5. Набок М. В. Соціально-педагогічні засади управління освітою сільського району в сучасних умовах : автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Загальна педагогіка та історія педагогіки” / М. В. Набок. – Київ, 2007. – 17 с.
6. Никитенко В. Н. Основы управления образовательными системами : учеб. пособ. для студентов учреждений профессионального педагогического образования / В. Н. Никитенко. – БГПИ, 2000. – 180 с
7. Пичугина Г. В. Сельская школа: труд и личность: книга для учителя / Г. В. Пичугина. – Москва : ИСПС, 2004. – 240 с.

8. Сидоров С. В. Реализация специфики сельской школы в историческом опыте российского образования [Электронный ресурс] / С. В. Сидоров // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики в 3-х. – 2011. – № 2 (8). – Ч. III. – Режим доступа: www.gramota.net/materials/3/2011/2-3/47.html.

9. Силласте Г. Г. Сельская школа и село России в начале XXI века : монография / под общ. ред. Ю. В. Борисова. – Москва : Центр образовательной литературы, 2003. – 502 с.

10. Цирульников А. М. Педагогические основы вариативной организации сельской школы / А. М. Цирульников. – Москва : Новая школа, 1992. – 180 с.

11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

12. Шмырева Н. А. Педагогические системы: научные основы, управление, перспективы развития / Н. А. Шмырева. – Москва, 2005.

13. Ястребова В. Я. Управління освітою сільської місцевості : наук.-метод. посіб. / В. Я. Ястребова, О. В. Варецька, Л. Г. Кондратова, Т. М. Бабко. – Запоріжжя : Акцент Інвест-Трейд, 2012. – 266 с.

14. Ansoff I. Corporate Strategy / I. Ansoff. – New York : McGraw Hill, 1965. – 201 p.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2014.

Ястребова В. Я. Современные подходы к управлению учреждениями образования сельской местности

В статье осуществляется теоретический анализ современных подходов к управлению учреждениями образования сельской местности как открытой социально-педагогической системой. Рассматриваются механизмы управления интеграционными процессами, специфика деятельности образовательных округов, технологии определения стратегии взаимодействия с окружающей средой и его моделирование на основе теории организаций, технологии социального партнерства.

Ключевые слова: интеграционные процессы, социокультурный анализ, пороговые возможности, возможности для конкурентного преимущества, популяционно-экологическая модель, модель зависимости от ресурсов; модель операционных расходов.

Yastryebova V. The Modern Approaches to the Management of Educational Institutions of the Countryside

The theoretical analysis of the modern approaches to the management of educational institutions of the countryside has been carried out in the article. specificity of the management of these institutions has been considered based on the peculiarities of the environment. The village school as an opened social and pedagogical system has not only infected by countryside society, but also has the ability to influence others on the environment. The most effective mechanisms of the interaction of scientific institution with the environment is insideinstitutional integration (for example, the creation of educational district). One of innovational managerial technologies is the choice of the strategy of the institution interaction with the environment based on the analysis of social and cultural situation.

Also the effective management of strategic opportunities for competitive advantage, which requires unique resources and core competencies. The possibilities of upgrading the management of institutions of education of the countryside areas on the basis of the theory of organization, just populational and ecological model, the model of depending on the resources and model of operating costs has been examined in the article.

The great opportunities to modernize management of educational institution of countryside provides technology of the social partnership as the type of interaction with various subjects of countryside based on voluntary participation and balance.

Key words: integrational processes, social and cultural analysis, threshold possibilities, opportunities for competitive advantages, populational and ecological model, model of depending on the resources, model of operating consumptions.