

## УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ ЯК ВІДКРИТОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

## MANAGEMENT OF SECONDARY EDUCATION AS AN OPEN SYSTEM IN SOCIETY TRANSFORMATION CONDITIONS

*У статті проаналізовано загальну середню освіту як відкриту систему в умовах трансформації українського суспільства. Виокремлено низку чинників зовнішнього середовища системи, які суттєво впливають на кінцевий результат. До чинників прямої дії віднесено законодавче забезпечення, органи державної влади, інфраструктуру, споживачів, конкурентів, громадські організації, дошкільні установи. Чинники непрямой дії такі: міжнародні відносини, науково-технічний прогрес, політична обстановка, соціокультурні умови, економічна ситуація. Врахування означених чинників під час ухвалення управлінських рішень здатне зменшити їхній негативний вплив на досліджувану систему.*

**Ключові слова:** трансформації суспільства, відкрита система, система загальної середньої освіти, управління системою загальної середньої освіти.

*дошкільні установи. Факторами непрямого действия являются: международные отношения, научно-технический прогресс, политическая ситуация, социокультурные условия, экономическая ситуация. Учет указанных факторов при принятии управленческих решений может уменьшить их негативное влияние на исследуемую систему.*

**Ключевые слова:** трансформации общества, открытая система, система общего среднего образования, управление системой общего среднего образования.

*The article deals with analyzes of secondary education as an open system in the conditions of the transformation in Ukrainian society. Much attention is given to many factors of the external environment system, which have a significant effect on the final result. Legislative support, public authority, infrastructure, consumers, competitors, public organizations and pre-school institutions are referred to factors of direct action. Factors of indirect action are international relations, scientific and technological progress, political situation, sociocultural conditions and economic situation. Paying attention to the se factors helps to reduce their negative impact on the investigated system while making management decisions.*

**Key words:** society transformation, open system, system of secondary education, management of secondary education.

УДК 37.014.53

**Коломієць М.Б.,**

канд. пед. наук,  
доцент кафедри педагогіки  
та менеджменту освіти  
Глухівського національного  
педагогічного університету  
імені Олександра Довженка

*В статье проанализировано общее среднее образование как открытая система в условиях трансформации украинского общества. Выделены факторы внешней среды системы, существенно влияющие на конечный результат. К факторам прямого действия отнесены законодательное обеспечение, органы государственной власти, инфраструктура, потребители, конкуренты, общественные организации,*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.**

Утвердження незалежності України проходило під знаком формування, реалізації і модернізації національної державної політики у сфері освіти. У період 1991–2002 рр. створено функціонуючу та самодостатню національну освітню систему, що зберегла прогресивні здобутки і традиції минулого, стала відповідати новим суспільним відносинам і водночас накопичила інноваційний потенціал подальшого розвитку. Розпочатий з ухвалення 1991 р. законів про освіту та наукову і науково-технічну діяльність період національної освітньої самоідентифікації завершився остаточним розвитком української освіти з пострадянським освітнім простором, створенням цілісного комплексу національного освітнього законодавства, ухваленням Національної доктрини розвитку освіти на перспективу.

Входження України в європейський і світовий освітній простір потребує модернізації управління освітою в контексті її відповідності сучасним вимогам. Водночас особливого значення набуває середня освіта, яка є підґрунтям для успішного здобуття освіти наступних рівнів, самоосвіти протягом усього життя. «Метою повної загальної середньої освіти є всебічний розвиток, виховання

і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії із природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності» [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми управління освітою, зокрема загальною середньою, ґрунтовно досліджуються вченими Д. Дзвінчуком, Г. Єльніковою, П. Кухарчуком, В. Крижко, Л. Гриневич, І. Лікарчуком, В. Луговим та ін. Аналіз праць вітчизняних науковців у сфері управління освітніми процесами спонукає до висновку, що однією з найважливіших проблем управління освітою в Україні є створення такого механізму управління загальною середньою освітою, який би відповідав новим умовам її функціонування.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Україна після здобуття незалежності розпочала перетворення, спрямовані на розбудову демократичного суспільства, на відміну від тоталітарного радянського. Такі перетворення можемо вважати трансформацією. Енциклопедичний словник із державного управління визначає трансформацію як «<...> перетво-

рення соціальних інститутів, соціальних структур, що часом супроводжуються їх докорінною зміною <...>. Отже, це поняття можна застосовувати, зокрема, для характеристики докорінних перетворень, що розпочалися у низці країн світу, в яких традиційні засади суспільного життя змінюються, суспільства переходять на засади демократичних процедур, ринкової економіки, визначають склад політичних інститутів, визнають верховенство права та поважання прав людини, свободи слова тощо» [2, с. 713–714]. Тому для успішного управління загальною середньою освітою необхідно враховувати умови, в яких функціонує система загальної середньої освіти та їхній вплив на кінцевий результат.

**Мета статті** – зробити аналіз особливостей управління загальною середньою освітою як відкритою системою в період суспільних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** Управління загальною середньою освітою – багатогранне явище, зумовлене як складністю самої системи загальної середньої освіти так і процесами реформування, що відбуваються на сучасному етапі. Для усвідомлення особливостей управління в перехідні періоди розвитку держави і суспільства схарактеризуємо основні положення теорії управління щодо системи загальної середньої освіти України.

Як свідчить аналіз літературних джерел, сьогодняшня категорія управління трактується неодноразово. Зміст визначень залежить від виду діяльності (виробництво, сфера послуг, інтелектуальна діяльність тощо), від акцентування уваги на тих чи інших аспектах управлінської діяльності.

Отже, у загальному вигляді управління ми розуміємо як поєднання людських і матеріальних ресурсів для виконання завдань, поставлених перед організацією.

Управління школою, за визначенням науковців, – «<...> це особлива діяльність, в якій суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва й контролю забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей розвитку школи» [1, с. 8]. Практично це проявляється в науково обґрунтованих діях адміністрації і педагогів, спрямованих на раціональне використання часу і сил викладачів і учнів у навчально-виховному процесі з метою поглибленого вивчення навчальних предметів, морального виховання, підготовки до усвідомленого вибору професії і всебічного розвитку особистості.

Процес управління школою ґрунтується на відповідних принципах, найважливішими серед яких є такі: науковості, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю, гуманізації, демократизації, національної свідомості й патріотизму, оптимізації, конкретності й діловитості тощо. Чітке

дотримання комплексу принципів дозволяє забезпечити високий рівень управління освітньою організацією.

Будь-яка організація є складною системою. Термін «система», що вживається в сучасній науці, має багато визначень і змістових нюансів. Розглянемо деякі з них. Так, національний стандарт системи управління якістю ДСТУ ISO 9000:2007, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary, визначає систему як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів» [9, с. 7]. Філософський енциклопедичний словник визначає систему як «<...> сукупність визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія. Якісні характеристики цих елементів становлять зміст системи, сукупність закономірних зв'язків між елементами – внутрішню форму, або структуру системи» [10, с. 583].

Енциклопедичний словник з державного управління визначає, що «система – сукупність елементів, що характеризується структурою, зв'язками та функціями, які забезпечують цілеспрямований розвиток <...>. У найбільш загальному вигляді система – це об'єднана сукупність закономірно пов'язаних один з одним елементів» [2, с. 641]. Отже, систему можемо розуміти як сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, що створюють властивість, яка виникає в результаті унікального поєднання компонентів і їхніх функцій і може суттєво відрізнитися від властивостей її компонентів.

Будь-яка організаційна система незалежно від її розміру, рівнів управління складається з керуючої і керованої підсистем. Керуючою підсистемою називають апарат управління, засоби і технології управління тощо.

У системі загальної середньої освіти керуючу підсистему утворюють центральні, регіональні, місцеві органи управління освітою, керівники закладів загальної середньої освіти. Основним призначенням даної підсистеми є розроблення способів впливу на освітні процеси та їх трансформація в конкретні управлінські рішення. Керована підсистема охоплює виконавців різних рівнів і категорій. До них належать педагогічний персонал, який безпосередньо здійснює навчально-виховну діяльність у закладах освіти, та допоміжний персонал. Також до керованої підсистеми відносимо необхідні для здійснення виробничої діяльності засоби, як-от приміщення навчальних установ, матеріально-технічне та методичне забезпечення педагогічної діяльності, організаційні та комунікаційні засоби.

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем. Отже, загальна середня освіта як відкрита система має деякі

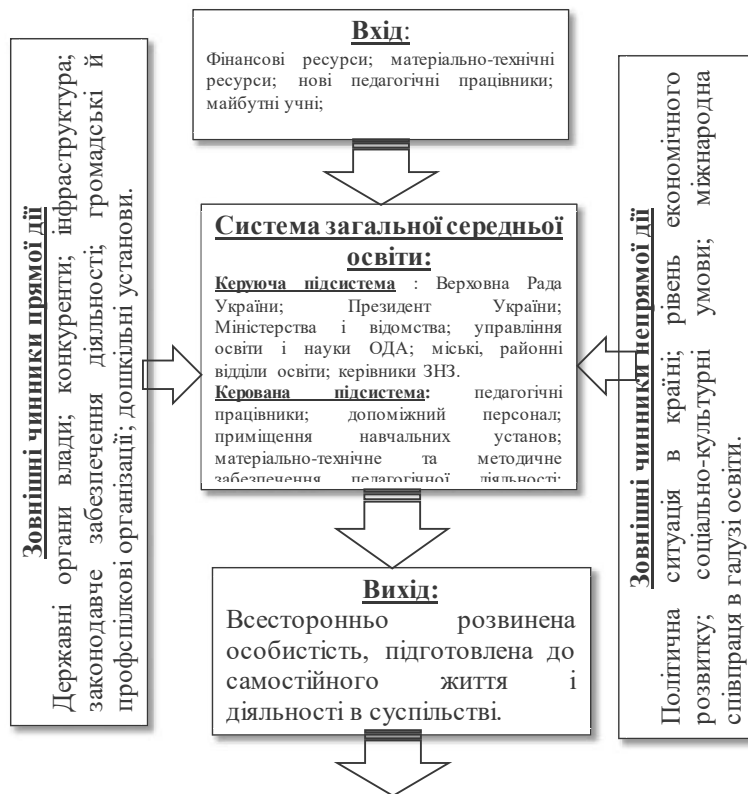


Рис. 1. Загальна середня освіта як відкрита система

властивості, а саме: цілісність, перспективність, незалежність, спеціалізованість, перетворення вхідних елементів на вихідні, централізація, зростання, циклічність розвитку, непередбачуваність причин можливих збурень тощо. Відкрита система має вхід та вихід (Рис. 1.).

Наочно простежується залежність між кінцевим результатом діяльності системи (вихід) і зовнішнім середовищем системи. Ефективність діяльності системи загальної середньої освіти суттєво залежить від зовнішніх чинників прямої дії. Їхній позитивний і негативний вплив на систему в умовах трансформаційних процесів у суспільстві наведено в таблиці 1.

Органи державної влади суттєво впливають на можливості системи загальної середньої освіти. Ставлення органів влади до проблем школи може суттєво погіршити або покращити її стан. Постійне недофінансування системи загальної середньої освіти [6; 11; 5] призводить до концентрації зусиль її керівників на пошуках додаткових джерел фінансування, що відволікає від управління навчально-виховною діяльністю.

Наявність чітких законодавчих і нормативних документів, що виключають дублювання, непотрібні паперові звіти, інформацію тощо сприяє збільшенню часу педагогічних працівників на роботу з учнями в позаурочний час. За недоко-

налого законодавчого забезпечення з'являється можливість зловживань у сфері використання фінансів, кадровому менеджменті, участі громадськості в управлінні освітніми процесами школи тощо. Недосконалість транспортної інфраструктури (особливо в сільській місцевості) створює значні перешкоди для реалізації ідеї підвезення учнів до опорних шкіл (транспорт виходить із ладу, час перебування дітей у дорозі зavelикий тощо).

Зовнішні чинники непрямої дії також суттєво впливають на ситуацію в загальній середній освіті. Найбільш впливовими серед них, на наш погляд, є політична ситуація в країні; міжнародні події і відносини з державами-сусідами; рівень розвитку науки і техніки в державі; політичні, соціально-культурні й економічні умови існування суспільства. Постійні політичні кризи призводять до невиконання багатьох державних програм, спрямованих на покращення функціонування шкільної освіти, відсутності необхідних законодавчих актів, спрямованих на реформування освіти й опосередковано призводять до недостатнього фінансування системи [5], нераціонального використання бюджетних коштів.

Міжнародні події і відносини впливають на ухвалення управлінських рішень центральними органами виконавчої влади, що визначають напрями розвитку і реформування загальної середньої

Таблиця 1

**Вплив чинників зовнішнього середовища прямої дії на функціонування системи загальної середньої освіти**

Чинники	Позитивний вплив чинників	Негативний вплив чинників
Законодавче забезпечення	Створює правове поле для функціонування системи загальної середньої освіти.	Деякі аспекти управління загальною середньою освітою не врегульовано законодавчо (участь громадськості в управлінні, виборність керівників ЗЗСО тощо).
Органи державної влади	Забезпечують реалізацію державної політики в галузі освіти.	Значна кількість органів управління зменшує відповідальність за ухвалені рішення, ускладнює процедури звітності і збільшує їх кількість.
Інфраструктура	Розвинута промислова, транспортна, культурна інфраструктура сприяє збільшенню кількості учнів.	Відсутність робочих місць, транспортної інфраструктури зменшує кількість учнів.
Споживачі	Сприяють урізноманітненню послуг загальноосвітніх закладів відповідно до потреб споживачів.	Бажання споживачів можуть не відповідати вимогам державних освітніх стандартів.
Конкуренти	Наявність закладів різних типів і форм власності стимулює підвищення якості освітніх послуг.	Зменшення кількості учнів у державних закладах загальної середньої освіти.
Громадські й профспілкові організації	Захист інтересів та прав працівників ЗЗСО, учнів, контроль за дотриманням законодавства.	Пропагування деякими громадськими організаціями ідей, що не сумісні з моральними нормами, ідеями національного суверенітету тощо.
Дошкільні установи	Наявність достатньої кількості дошкільних установ сприяє підвищенню рівня готовності першокласників до навчання.	Недостатня кількість місць у дошкільних закладах зменшує кількість першокласників із високим рівнем готовності до навчання.

Таблиця 2

**Вплив чинників зовнішнього середовища непрямої дії на функціонування системи загальної середньої освіти**

Чинники	Позитивний вплив чинників	Негативний вплив чинників
Міжнародні відносини	Початок процесу децентралізації, побудова державно-громадського управління системою загальної середньої освіти.	Орієнтація частини школярів на навчання за кордоном, що спричиняє зменшення кількості школярів і студентів.
Науково-технічний прогрес	Впровадження в навчальний процес мультимедійних та інформаційних технологій, збільшення можливостей доступу до інформації.	Ускладнення й збільшення обсягу навчального матеріалу, швидке старіння навчальних програм, підручників.
Політична обстановка	Реформування системи загальної середньої освіти.	Непослідовність, незавершеність реформ системи загальної середньої освіти, відсутність кардинальних змін.
Соціально-культурні умови	Демократизація освітніх процесів.	Часткове дотримання моральних норм молоддю.
Економічна ситуація	Поява приватних загальноосвітніх навчальних закладів.	Недостатнє фінансування державних закладів загальної середньої освіти на рівні держави та місцевих громад.

освіти. Так, у часи орієнтації на зближення з Російською Федерацією загальноосвітня школа України розвивалася за подібним до російського сценарієм, який не передбачав кардинальних змін у системі загальної середньої освіти. Європейський вектор розвитку України висунув нові вимоги до системи освіти взагалі і шкільної зокрема як підґрунтя для формування майбутнього ефективного професіонала. Це передбачає й адаптацію законодавства України у сфері освіти з урахуванням

критеріїв Європейського Союзу, що стимулювало ухвалення 2014 р. Закону України «Про вищу освіту», 2017 р. – «Про освіту» тощо. Проголошено курс на децентралізацію управління загальною середньою освітою, що передбачає підвищення відповідальності на місцях за ухвалені рішення, розширення фінансових можливостей, вплив громадськості на ухвалення рішень тощо.

Науково-технічний прогрес останнім часом є одним із визначальних чинників у багатьох галузях

виробництва, в освіті зокрема. Сьогоднішня школа має відповідати сучасному розвитку науки, інформаційних технологій, впроваджувати інноваційні методи роботи зі школярами, забезпечувати високий рівень володіння іноземними мовами. Позитивний і негативний вплив чинників зовнішнього середовища непрямої дії проаналізовано в табл. 2.

Суттєве значення для ефективного функціонування системи загальної середньої освіти мають вхідні ресурси. Наприклад, недостатнє фінансування призводить до низьких заробітних плат педагогічних працівників, що суттєво впливає на зменшення індексу престижності педагогічної діяльності [4, с. 13]. Як наслідок, рівень підготовки випускників педагогічних навчальних закладів знижується, тоді як вимоги до них у закладах середньої освіти підвищуються. Недостатнє фінансування суттєво впливає на матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу. Проблемою є оновлення комп'ютерної техніки, мультимедійних засобів навчання, ліцензованого навчального програмного забезпечення, капітальні ремонти приміщень навчальних закладів тощо.

Важливою складовою частиною вхідних ресурсів загальної середньої освіти є майбутні учні, зокрема їхня кількість, рівень готовності до навчання в школі, мотивація, рівень інтелектуального та фізичного розвитку тощо.

Так, за даними Державного статистичного управління України, кількість учнів у денних загальноосвітніх навчальних закладах за 24 роки зменшилася майже у 2,5 рази (6 939 000 осіб у 1990/91 навчальному році, 4 150 000 осіб у 2013/14 навчальному році) [3], що призвело до значного скорочення навчальних закладів. Зменшення кількості учнів призводить до недостатньої комплектації шкіл і класів, що змушує заклади освіти активізувати діяльність із розширення зони обслуговування, проводити агітаційну роботу серед потенційних учнів населеного пункту.

Негативним чинником для успішної діяльності системи загальної середньої освіти є недостатня готовність першокласників до навчання в школі. Як зазначає Н. Черепаня, за результатами експериментальної роботи встановлено, що переважна кількість дітей старших груп дошкільних навчальних закладів виявила низький (59,5–62,5%) і середній (32,5–35,7%) рівні готовності до навчання в школі. Високий рівень виявили лише 4,8–5% досліджуваних нами дітей в обох регіонах. Особливо низькі показники були зафіксовані в компонентах фізичної, мотиваційної і комунікативної готовності [12, с. 9]. Це змушує школу докладати додаткових зусиль для досягнення результативності навчально-виховного процесу, особливо в навчальній діяльності. Вчителі проводять додаткові заняття із частиною учнів, знижують темп уроку тощо.

Велике значення для досягнення кінцевого результату діяльності системи загальної середньої освіти має мотивація до навчання. Психологи стверджують, що мотивація до навчання є основою успішного навчання дітей. Оскільки мотивація до навчання є складним комплексним явищем, ми розглядаємо її як динамічне явище, яке має розвиватися в процесі навчальної діяльності залежно від вікових особливостей.

За даними науковців, внутрішня мотивація школярів з кожним роком знижується, а зовнішня – збільшується. Н. Олійник наводить дані про те, що в значній частині учнів початкової школи мотивація до навчання відсутня зовсім (1 клас – 24%, 2 клас – 32%, 3 клас – 38%, 4 клас – 30%) [7].

**Висновки.** Трансформаційні зміни в українському суспільстві, зумовлені розбудовою незалежної правової держави, є визначальним чинником для управління освітніми процесами і загальною середньою освітою зокрема. Оскільки загальна середня освіта України є системою, важливо враховувати під час вироблення управлінських рішень вплив на неї зовнішніх чинників прямої (законодавче забезпечення, державні органи влади, інфраструктура, споживачі, конкуренти, громадські організації, дошкільні установи) та непрямої (міжнародні відносини, науково-технічний прогрес, політична обстановка, соціокультурні умови, економічна ситуація) дії. Врахування негативних чинників дозволить мінімізувати їхній вплив шляхом організації превентивних заходів. Подальшого дослідження потребує аналіз відповідності нормативно-правового забезпечення виділеним зовнішнім чинникам.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Десятов Т., Коберник О., Тевлін Б., Чепурна Н. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навч. посібник. Харків, 2003. 240 с.
2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін.; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. К., 2010. 820 с.
3. Загальноосвітні навчальні заклади (за даними Міністерства освіти і науки України) // Держстат України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/znz\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/znz_u.html) (дата звернення: 14.10.2018).
4. Коломієць М. Проблеми орієнтації школярів на педагогічні професії. Формування профорієнтаційної компетентності педагога: теорія і практика: моногр. / В. Зінченко, В. Харламенко, М. Янцур та ін.; за ред. В. Зінченка. Глухів, 2010. С. 169–193.
5. Красняков Є. Державна політика в галузі освіти та її фінансове забезпечення. Вісник національної академії державного управління. Серія «Державне управління». 2009. № 4. С. 283–290.
6. Лисяк Л., Дубовська О. Удосконалення механізму фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти в Україні. Ефективна економіка:

електронне наукове фахове видання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3489> (дата звернення: 14.10.2018).

7. Олійник Н. Розвиток у молодших школярів мотивації до учіння. URL: [http://ird.udpu.org.ua/wp-content/uploads/%D0%9E%D0%BB%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8F.pdf](http://ird.udpu.org.ua/wp-content/uploads/%D0%9E%D0%BB%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8F.pdf) (дата звернення: 11.08.2018).

8. Про освіту. Закон від 5 вересня 2017 р. № 2145–VIII // Законодавство України: база даних. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 30.09.2018).

9. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. К., 2008. 29 с.

10. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В. Шинкарука. К., 2002. 744 с.

11. Чередник В. Фінансування загальної середньої освіти в Україні. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 24 (1). С. 169–173.

12. Черепаня Н. Організаційно-педагогічні умови підготовки дітей до школи: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Одеса, 2006. 20 с.