

УДК 378

ДЕСЯТОВ Тимофій Михайлович,
доктор педагогічних наук, професор,
директор ННІ педагогічної освіти, соціальної роботи і
мистецтва,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
e-mail: desyatov50@ukr.net

ШЛЯХИ Й МЕХАНІЗМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ ТА УКРАЇНІ

Проаналізовано провідні напрями еволюції та тенденції розвитку моделей управління освітніми системами в зарубіжних країнах та Україні. З'ясовано, що інвестування в людські ресурси стає більш важливим і значимим, ніж інвестування в матеріальні ресурси.

Наголошено, що департаменталізація та вертикальна одномірна модель управління застаріла і є стримуючим фактором розвитку. У процесі дослідження з'ясувалося, що спостерігається невідповідність «викликів нового часу» із традиційними підходами до управління освітою.

Акцентовано увагу на провідні тенденції змін у сфері освіти. Наголошено, що в сучасних умовах актуальною стає задача розробки управлінських моделей і методів, що забезпечують розвиток особистості і задіяння її потенціалу в творчих інноваційних процесах.

З'ясовано, що ефективність навчального процесу обумовлюється управлінською культурою, усвідомленням управлінських функцій, оскільки управлінська культура характеризує професійний образ управління.

Наголошено, що політика у сфері освіти європейського континенту спрямована, перш за все, на врахування інтересів суспільства.

***Ключові слова:** інтелектуальний капітал; інноваційна активність; інвестування; департаменталізація; педагогічний менеджмент; управлінські моделі; управлінська культура; централізація; децентралізація.*

Постановка проблеми. Становлення і розвиток нової української школи, її цільова, структурна, функціональна і змістовна трансформація, посилення впливу освіти на суспільний розвиток поставили проблеми визначення стратегічних напрямків вітчизняної освіти, вироблення орієнтованої на довгострокову перспективу освітньої політики на принципово новій, соціально-значущій основі. Метою проведених в останні роки перетворень було формування системи освіти, спрямованої на інноваційний розвиток країни, вирішення актуальних соціальних проблем, підвищення якості життя населення. При цьому явно проявилася невідповідність «викликів нового часу» із традиційними підходами, що зберігаються до цього часу в управлінні освітою. Це змушує шукати нові шляхи і механізми модернізації управління освітньої системи. У зв'язку з цим аналіз моделей управління освітніми системами у зарубіжних країнах є без сумніву цінним для українських педагогів, що і стало предметом нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема модернізації управління освітніми системами України, імплементації її в європейський освітній простір є предметом наукового пошуку вітчизняних й зарубіжних науковців (Н. Авшенюк, Н. Гриценко,

В. Кремень, К. Корсак, А. Сбруєва, Л. Ляшенко, С. Сисоєва, Н. Ничкало, М. Скиба, В. Луговий, Л. Пуховська). У зарубіжній педагогіці проблеми модернізації моделей управління освітніми системами досліджуються у працях таких вчених як С. Лур'є, Л. Вебер, Д. Лотон, Дж. Равен, К. Майкл, Р. Уайт, Б. Вульфсон, С. Трапцін, Л. Громова.

У роботах цих учених висвітлено цілісну систему поглядів, ідей, вплив інтеграційних і глобалізаційних процесів на розвиток управління освітніми системами у зарубіжних країнах.

Мета статті полягає у висвітленні, аналізі і розвитку моделей управління освітніми системами в зарубіжних країнах та імплементації позитивного досвіду в українську систему управління освітніми закладами.

Виклад основного матеріалу. Ключовим фактором успіху будь-якої організації, а тим паче освітньої, стає вже не матеріальні активи і фінанси, а інтелектуальний капітал, тобто професійна компетентність та інноваційна активність, котра має і використовує у своїй діяльності персонал організації. Тому інвестування у людські ресурси стає для освітньої установи більш важливим і значимим, ніж інвестування в матеріальні ресурси. Проте організаційна структура традиційної освітньої установи продовжує будуватися на дисциплінарній департаменталізації. Як відомо така вертикальна одномірна модель застаріла і є стримуючим фактором розвитку інтелектуального потенціалу закладу освіти.

Нова управлінська парадигма в освіті повинна формуватися як спосіб якісного прориву в пізнання і усвідомлення сутності управління як засобу накопичення і використання інтелектуального капіталу.

Педагогічний менеджмент – це теорія управління в навчальному закладі, система управління діяльністю освітньої установи. Тому управляти освітою повинен спеціаліст в галузі освітнього менеджменту, який зможе об'єднати адміністративні та економічні аргументи із педагогічними ідеалами та вимогами. При такому менеджменту освіта здатна не тільки віддзеркалювати, але і змінювати суспільство.

Метою проведених в останні роки в Україні перетворень було формування системи освіти, спрямованої на інноваційний розвиток. Проте, як свідчить науковий аналіз, проявилася невідповідність «викликів нового часу» із традиційними підходами до управління освітою. Все це змушує шукати нові шляхи і механізми модернізації освітнього менеджменту.

В цілому можна виділити, щонайменше, три провідних тенденції змін у сфері освіти. По-перше, це світова тенденція зміни освітньої парадигми – криза класичної моделі і системи освіти, розробка нових фундаментальних ідей в філософії і соціології освіти, в гуманітарних науках, розвиток теорії комунікації та гуманітарних технологій у сфері освіти. По-друге, це рух освіти в напрямку інтеграції в світову культуру, створення загальноєвропейського освітнього простору, інтернаціоналізація освіти, зміцнення міжнародних зав'язків, виникнення асоціацій освітніх установ, спільнот викладачів і учнів та ін. І нарешті, третя тенденція полягає в трансформації систем освіти з точки зору їх більшої відкритості, посилення участі інститутів громадянського суспільства в управлінні освітою, підвищення автономності освітніх установ, диверсифікації видів освітньої діяльності, змісту, форм і методів отримання освіти.

Аналіз ситуації з позицій сучасних досягнень науки і світового досвіду управління, орієнтованої на довгострокову перспективу освітньої політики на принципово новій, соціально-значущій основі вимагає модернізацію управління освітньої системи країни.

Тому в сучасних умовах настільки актуальною стає задача розробки управлінських моделей і методів, що забезпечують розвиток особистості і задіяння її потенціалу в творчих інноваційних процесах. Власне сам процес управління освітньою установою, що базується на актуалізації інноваційного потенціалу суб'єктів освіти, вибудовується абсолютно особливим, особистісно-орієнтованим чином, що, в свою чергу, визначає вимоги до побудови сучасних систем управління в контексті гуманітарних технологій.

Порівняльний аналіз підготовки керівних кадрів освіти свідчить, що західна освітня система має великий досвід із цього питання. Його вивченню надає вагомого значення Рада з питань культурної співпраці при Раді Європи, під егідою якої з 1996 року був створений Європейський форум керівників освіти. Ознайомлення з матеріалами семінарів форуму свідчить, що в більшості країнах Західної Європи система підготовки керівних кадрів у сфері освіти, зокрема директорів шкіл, становить три ланки: базова ланка на рівні вищої педагогічної освіти; вивчення специфіки під час першого року роботи на посаді; підвищення кваліфікації впродовж професійної діяльності. Механізмом навчання тут виступає управління нею, а не передача навчальної інформації суб'єктом освітнього процесу [1, с. 65–69].

Слід відмітити, що з підготовкою керівних кадрів освіти пов'язаний і складний комплекс безпосередніх і віддалених психолого-педагогічних проблем, що виникають під впливом науково-технічних трансформацій: зайнятості людини, її інтелектуального розвитку, біофізичного стану тощо.

Якість підготовки управлінців освіти вважається пріоритетною для країн-учасниць Болонського процесу, членом якої є й Україна, оскільки її беруть до уваги як провідну умову встановлення довіри, співвідносності, мобільності, порівняльності та привабливості [2; 3; 4].

Відомо, що ефективність освітніх процесів, зокрема й навчальної діяльності, багато в чому залежить від того, наскільки грамотно реалізується керівником управлінський компонент навчальної праці. При цьому необхідно враховувати, що управляти можна системами, процесами; керувати – людьми, колективами. Уважається, що управляти можна чимось, а керувати кимось. Відомо також, що ефективність навчального процесу обумовлюється управлінською культурою, безконфліктним управлінням людськими ресурсами, усвідомленням управлінських функцій, оскільки управлінська культура характеризує професійний образ управлінця. Слід розуміти, що розвиток системи управління не в усіх країнах ЄС відповідає рівню розвитку об'єкта управління. У цьому контексті слід враховувати і той факт, що у цих країнах відбуваються процеси трансформації національного мислення у континентальне, що робить традиційний культ нації другорядним.

Міжнародні стратегії в країнах-членах Ради Європи передбачають низку заходів та управлінських механізмів щодо її реалізації. Успіх реалізації цих стратегій у значній мірі залежить від того, які очікування суспільство покладає на важливий для неї сектор життя, тобто освіти. Саме тому політика у сфері освіти європейського регіону спрямована, перш за все, на врахування інтересів суспільства [5].

Європейський форум керівників освіти вивчає сучасний стан системи підготовки керівних кадрів в освітній галузі країн Європи за такими аспектами: яка система підготовки й перепідготовки керівників освітніх установ функціонує у країні – централізована або децентралізована; в які терміни проходить підготовка; яка основна мета і зміст підготовки; які форми й методи організації навчального процесу (лекції, практичні заняття, самостійна й індивідуальна робота, творчі майстерні, спостереження і тренінг із приводу ухвалення управлінських рішень тощо); скільки коштує освіта за такою спеціальністю [6, с. 13–143].

Для прикладу схарактеризуємо процедуру призначення на посаду директора школи у Франції. Як і в нашій країні, вона передбачає конкурсні випробування, у яких можуть брати участь громадяни, французи за національністю, не молодше за 30 років, з обов'язковим 5-річним стажем педагогічної роботи. Конкурсні іспити включають чотиригодинну письмову роботу, у якій кандидати повинні продемонструвати здатність до аналізу ситуації в реальній школі, обґрунтувавши своє адміністративно-педагогічне рішення. Усний годинний іспит – це особиста бесіда з кандидатом, який повинен представити себе й пояснити свою мотивацію. Зазвичай конкурс становить 3–4 кандидати на одне місце. Склавши іспит, претенденти навчаються впродовж шести місяців у школах різного типу, а також проходять 4–6 тижневу практику. Потім вони обіймають посаду асистента директора школи терміном на 2 роки. За цей час потрібно обов'язково пройти спеціальну підготовку за індивідуальною програмою

(21 день). Призначення на посаду директора школи відбувається за санкцією регіонального органу управління народної освіти [7].

Актуальним у країнах ЄС є пошук правильного співвідношення між централізацією і децентралізацією, між національними цілями і регіональними чи місцевими інтересами. Це співвідношення має враховувати особливості кожної країни, регіону.

У контексті децентралізації згідно рекомендаціям UNESCO держава має виконувати наступні функції: розробляти концепції освітньої політики, визначати стратегічні цілі та завдання розвитку освіти, підтримувати загальну соціально-економічну рівновагу функціонування освітньої системи. Регіони повинні визначати й узгоджувати стратегії розвитку навчальних закладів, поширювати їх регіональні економічні зв'язки. Місцеві органи управління покликані забезпечити більш тісне та ефективне співробітництво між навчальними закладами одного регіону. У свою чергу місцеві органи самоврядування повинні підтримувати контакти з громадськими об'єднаннями, забезпечуючи у такий спосіб безпосередній зв'язок із споживачами освітніх послуг.

Тенденція децентралізації у країнах ЄС не протирічить тому, що держава в особі її центрального органу МОН несе основну відповідальність за стан освіти і відіграє вирішальну роль у її розвитку, вона є гарантом її нормального й органічного функціонування.

Досвід розвинутих європейських країн свідчить про те, що централізація не обов'язково передбачає авторитаризм, а децентралізація не завжди веде до демократії.

Французький дослідник С. Лур'є зазначає: «Судячи з усього, не завжди можливо установити кореляцію між високим ступенем децентралізації та демократизації суспільства...».

Шляхом наукового аналізу також встановлено, що централізовані системи управління освітою в одних країнах і децентралізовані в інших зберігаються через специфіку національних традицій. Однак, беручи до уваги глобалізаційні процеси у світі ці дві моделі управління мають тенденції до зближення. Науковець Луї Вебер також зазначає, що у ході сучасної розбудови французької системи освіти дуже важливо брати до уваги такі чинники, як децентралізація, вплив Європейського Союзу на освітню політику, маркетингізація та комерціалізація освіти як загальносвітові тенденції [8, с. 110–117]. Отже, як бачимо, йде пошук оптимальної моделі управління, яка б відповідала сучасним потребам розвитку освіти третього тисячоліття.

Вивчення й порівняльний аналіз європейського досвіду з підготовки та перепідготовки керівних кадрів освіти особливо актуальні на сучасному етапі перетворень у системі вищої педагогічної освіти України. Із початку проведення порівняльно-педагогічних досліджень проблема управління освітою виявилася однією з найскладніших у зв'язку з необхідністю створення таких схем, які дали б змогу ідентифікувати основні параметри принципово різних моделей управління - централізованої та децентралізованої. Учені висловлюють думку стосовно того, що початковим моментом для ідентифікації основних параметрів освітніх систем у різних країнах слід вважати ступінь адміністративної централізації в системі управління освітою [9].

Централізована система має у своєму розпорядженні адміністративні структури, які представляють центральну владу й відповідають за реалізацію національної політики в галузі освіти. За допомогою такої системи місцеві органи влади стежать за виконанням розпоряджень центру. Місцева ініціатива або місцева «участь» починається вже після того, як освітня політика розроблена й готова до реалізації тими засобами і способами, які обирають також вищі інстанції.

Аналіз стану справ свідчить, що в Україні продовжує діяти традиція скеровувати зусилля на розв'язання завдань, визначених центральним органом освіти, тоді як прагнення трансформувати ці завдання до регіональних та місцевих умов і потреб є достатньо низькими. Регіональна освітня політика в умовах децентралізації всіх сфер життя суспільства

повинна поєднувати державну політику у сфері освіти, що забезпечується на даній території, із політикою, що визначається регіональними органами влади.

Децентралізовані моделі передбачають різні можливості для розвитку ініціативи та інновацій у системі освіти. Ці ініціативи можуть пропонувати центральні органи управління освітою, самостійні навчальні заклади на всіх рівнях або бути предметом незалежних угод між зацікавленими сторонами. Зміни в умовах такої системи освіти впроваджують не одночасно в усіх навчальних закладах, а поступово, керуючись ініціативою знизу.

Питання про те, яка модель управління освітою краща в Західній Європі, не є важливим, оскільки історично континент має широку палітру підходів і традицій у цьому напрямі. Згідно з даними Ради Європи, у межах континенту функціонують три види системи управління освітою: 1) централізовані (Албанія, Білорусь, Болгарія, Естонія, Ірландія, Італія, Латвія, Литва, Молдова, Нідерланди, Португалія, Румунія, Словенія, Туреччина, Україна, Хорватія); 2) системи освіти, які перебувають на шляху до децентралізації (Австрія, Іспанія, Польща, Франція, Чеська Республіка); 3) децентралізовані (Бельгія, Великобританія, Німеччина, Греція, Данія, Люксембург, Норвегія, Швейцарія, Швеція).

Зауважимо, що це лише приблизна (навіть у чомусь сумнівна) класифікація, оскільки не всі освітні системи можна схарактеризувати так однозначно й категорично. До того ж у багатьох країнах відбуваються істотні зміни у внутрішній і зовнішній політиці, що впливає на організацію системи освіти зокрема.

Матеріали Ради Європи свідчать, що на загальноєвропейському рівні почали досліджувати й проектувати розвиток усіх трьох систем управління освітою. Проте на сучасному етапі централізовані й ті, що наближаються до децентралізації, системи освіти привертають увагу політиків, громадськості й учених набагато більше. Згідно з документами, у централізованих системах велика частина адміністративної й фінансової влади сконцентрована в руках держави: розподіл ресурсів; відкриття й закриття шкіл та інших навчальних закладів; формування й затвердження навчальних програм; організація іспитів; фінансовий контроль [10, с. 11–30].

Досліджуючи сучасні процеси в централізованих системах освіти, західні експерти окреслюють тенденцію до пом'якшення й диверсифікації контролю з боку центру через передання деяких адміністративних і управлінських повноважень регіональним і місцевим органам влади (муніципальній владі, інспекторам, шкільним відділам, шкільній адміністрації, органам управління окремих ЗВО, підрозділам у середині ЗВО).

Таку політику передання адміністративних функцій регіональним і місцевим органам активно проводять у Болгарії, Румунії та Чехії. Передання директивних повноважень регіональної й місцевої влади веде до ефективнішого використання резервів, підвищення сприйнятливості освітніх структур до потреб студентів, учнів. Досвід зарубіжних країн доводить, що для успішного проведення такої політики потрібне збільшення місцевих ресурсів: кадрів, інфраструктури, фінансування. Інакше децентралізація на практиці буде ототожнена з переданням «повноважень» середній і нижній ланці за умов збереження централізації управління. Крім того, існує загроза самоуправства регіональних еліт і місцевої адміністрації. До того ж передання повноважень від одного чиновника до десяти інших – це ще не децентралізація.

Наявність зазначених нами проблем свідчить не про їх нездоланності, а, скоріше про недостатньо високому рівні методологічного осмислення концепцій інноваційного розвитку освіти та управління новою школою, яка формує напрямки в теорії і практиці освітнього менеджменту. Єдність теорії і практики управління освітою, їх взаємне доповнення і збагачення позбавить нас від блукання в темряві, від методу проб і помилок, дозволить організувати і здійснити ефективне, усвідомлене перетворення освітньої системи в інноваційну структуру, що забезпечує високу і конкурентоспроможну якість української освіти.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Отже, узагальнення найважливіших тенденцій та провідних напрямів еволюції сучасної освітньої практики дає нам підстави стверджувати, що характерною рисою сучасного суспільного розвитку є небувалий підйом в науці, безпрецедентні успіхи і досягнення в області техніки і технологій, розвиток

інноваційних процесів у всіх сферах суспільного виробництва. Темпи розвитку науки і технологій створення і освоєння інновацій в усіх сферах суспільного життя, масштаби їх впровадження в наше життя і свідомість перетворили інновації в природний процес, вони стали невід'ємним елементом суспільного прогресу. Все це формує нове бачення системи освіти, визначає вектор руху української школи.

Аналізуючи зміст реформ з педагогічної освіти в межах європейського освітнього простору, ми справедливо пов'язуємо його з піднесенням інтелектуального рівня педагогічної освіти та запровадженням сучасної моделі управління освітніми системами, забезпеченням органічного зв'язку ефективності освітніх процесів з управлінським компонентом навчальної праці. Відомо, що ефективність навчального процесу обумовлюється управлінською культурою, усвідомленням управлінських функцій. У нашій роботі ми прагнули аналізувати і порівнювати лише, на наш погляд, прогресивні моделі управління освітніми системами у зарубіжних країнах, у рамках яких проводяться експерименти, стверджуються найбільш ефективні моделі управління, пропонуються нові методи роботи з майбутніми управліннями.

І хоча ця тенденція ще не набула всеохоплюючого розповсюдження, перші результати мають велике значення, оскільки визначають напрям загального руху в педагогічній освіті. Тому спостереження, оцінка та порівняльний аналіз зарубіжних досягнень є, без сумніву, цінними для українських менеджерів освіти.

Список бібліографічних посилань

1. Гриценко Н. Н. Подготовка кадров с учетом потребностей рынка труда (опыт стран Европейского союза). *Almamater*, 2012. № 2. С. 65–69.
2. European Council Conclusion, March 2000. URL: http://ue.eu/int/ue_Docs/cms_Data/clocs/press_Data/en/ec/00100-ri.eno.htm.
3. Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications. Brussels: European Commission, 2004. 5 p.
4. Обзор европейского опыта интернационализации образования: научное издание / отв. ред. Н. Н. Данько. Харьков: НУА, 2010. 56 с.
5. Микола Скиба – експерт з освіти Інституту майбутнього. Кому потрібен закон про освіту. *Українська правда*, 2017. 11 липня.
6. Овчарук О. В. Міжнародні стратегії запровадження освіти для демократичного громадянства у країнах ради Європи. *Порівняльна професійна педагогіка: наук. журнал*, 2013. №1(5). С. 136–143.
7. Шаповалова Л. В. Реформування змісту університетської освіти сучасної Франції: дис. канд. пед. наук: 13.00.01 / Полтавський державний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Полтава, 2009. 267 с.
8. Вульфсон Б. Л. Управление на западе: тенденции централизации и децентрализации. *Педагогика*, 1997. №2. С. 110–117.
9. Сбруева А. А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англомовних країн в контексті глобалізації (90-ті рр. XX – початок XXI ст.): монографія. Суми: Сумська обласна друкарня; Козацький вал, 2004. 500 с.
10. Кремень В. Г. Система освіти в Україні: сучасні тенденції і перспектива. *Професійна освіта: педагогіка: польсько-український журнал* / за ред. Т. Левицького, І. Вільш, І. Зязюна, Н. Ничкало. Ченстохова, 2000. Вип. 2. С. 11–30.

References

1. Gritsenko, N. N. (2012). Training of Personnel Taking into Account the Needs of the Labor Market (Experience of the Countries of the European Union). *Almamater*. 2. 65–69. (in Rus.)
2. European Council Conclusion (2000), March. Retrieved from http://ue.eu/int/ue_Docs/cms_Data/clocs/press_Data/en/ec/00100-ri.eno.htm. (in Eng.)
3. Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications (2004). Brussels: European Commission. 5 p. (in Eng.)
4. Review of the European Experience of the Internationalization of Education (2010). Kharkov: NUA. 56 p. (in Rus.)
5. Mykola Skyba is an Expert in Education of the Institute of the Future (2017). Who Needs a Law on Education. *Ukrainian Truth*. July 11. (in Ukr.)
6. Ovcharuk, O. V. (2013). International Strategies of the Introduction of Education for Democratic Citizenship in Countries of the Council of Europe. *Comparative Professional Pedagogy*. 1 (5). 136–143. (in Ukr.)
7. Shapovalova, L. V. (2009). Reforming the Content of the University Education of Modern France (Ph.D dissertation in Pedagogy). Poltava: V. G. Korolenko Poltava State Pedagogical University. 267 p. (in Ukr.)
8. Wulfson, B. L. (1997). Management in the West: Trends of Centralization and Decentralization. *Pedagogy*. 2. 110–117. (in Rus.)

9. Sbrueva, A. A. (2004). Trends in the Reform of Secondary Education of Advanced English-Speaking Countries in the Context of Globalization (90s of the 20th – Early 21st Century). Sumy: Sumy Regional Printing House; Kozatsky Val. 500 p. (in Ukr.)
10. Kremin', V. G. (2000). The System of Education in Ukraine: Contemporary Trends and Perspectives *Professional Education: Pedagogy*. Czestochowa. 2. 11–30. (in Ukr.)

DESYATOV Tymofiy,

Doctor in Pedagogy, Professor,

Director of Educational-and-Scientific Institute of Pedagogical Education, Social Work and Arts,

Bohdan Khmelnytsky National University at Cherkasy

e-mail: desyatov50@ukr.net

**WAYS AND MECHANISMS OF MODERNIZATION
OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN FOREIGN COUNTRIES AND UKRAINE**

Abstract. The main directions of evolution and trends of development of models of management of educational systems in foreign countries and Ukraine are analyzed. It has been found that investing in human resources becomes more important and significant than investing in material resources.

It is emphasized that departmentalization and vertical one-dimensional management model are obsolete and are a deterrent to development. The study found that there was a discrepancy between the "challenges of modern times" and the traditional approaches to education management.

The emphasis is on the leading trends in education. It is emphasized that in today's conditions the task of developing managerial models and methods that provide the development of the person and the involvement of its potential in creative innovative processes becomes relevant.

It is shown that the effectiveness of educational process is determined by management culture, awareness of managerial functions, since managerial culture characterizes the manager's professional image.

It is emphasized that the policy in the field of education of the European continent is aimed primarily at taking into account the interests of society.

Key words: *intellectual capital; innovative activity; investment; departmentalization; pedagogical management; management models; management culture; centralization; decentralization.*

Одержано редакцією 18.01.2018

Прийнято до публікації 26.01.2018