

**МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Педагогічний факультет**  
**Кафедра педагогіки дошкільної та початкової освіти**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**магістра**  
(освітній ступінь)

**на тему: «Особливості управління освітнім процесом у спеціалізованій  
школі»**

**Виконала:** студентка 2 курсу, групи ОПН–2м  
**спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»**  
денної форми навчання

*Герлі Руслана Михайлівна*

**Керівник:** *Прокопович Л.С.*

**Рецензент:** *Кляп М.І.*

Мукачево – 2019 рік

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Заклад загальної середньої освіти як система .....	11
1.2. Управлінська компетентність керівника – запорука успішного функціонування закладу освіти .....	20
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ШКОЛАХ-ІНТЕРНАТАХ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Аналіз досвіду використання організаційно-адаптивного підходу в управлінні закладом освіти .....	29
2.2. Особливості управління у спеціалізованих школах-інтернатах(на прикладі Мукачівської спеціальної загальноосвітньої школи-інтернату I-II ступеня Закарпатської обласної ради) на засадах адаптивного підходу .....	37
2.3. Методична робота в Мукачівській спеціальній загальноосвітній школі-інтернат I-II ступеня Закарпатської обласної ради та рекомендації щодо її вдосконалення .....	54
<b>ВИСНОВОК .....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>79</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми дослідження.** На сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти в Україні особливої ваги набирає проблема взаємовідповідності змін в освітньому процесі та системі управління закладами загальної середньої освіти. Поява закладів освіти різних типів, змістовна робота щодо запровадження особистісно орієнтованого навчання, організація профільного навчання, умови зовнішнього незалежного оцінювання, навчання дітей з особливими освітніми і соціальними потребами тощо потребують конструювання ефективних систем управління із застосуванням технологій, адекватних процесам, що відбуваються в освіті.

Проблема управління закладами освіти ґрунтовно розглянута в роботах Ю. К. Бабанського, Є. С. Березняка, В. І. Бондаря, Л. І. Даниленко, Г.В. Єльнікової, Ю. А. Конаржевського, В. І. Маслова, В. С. Пікельної, М.Л. Портнова, М. М. Поташника, П. І. Третьякова та ін. Управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) вони розглядають як цілеспрямовану узгоджену взаємодоповнюючу систему дій керуючої і керованої підсистем для досягнення поставленої мети.

Управління ЗЗСО, з точки зору теорії систем, – це технологічний процес впливу на цілісну, відкриту, динамічну соціально-педагогічну систему. Технологізація всіх аспектів розвитку соціальних систем (в тому числі й освітніх) є характерною ознакою нашого часу (В. М. Іванов, В.І. Подшивалкіна, А. А. Шиян). Спочатку це проявилось в розробці технологій навчання (В. П. Беспалько, Л. В. Буркова, Ю. В. Васьков, В.В. Гузеєв, М. П. Капустін, О. М. Пехота, Г. К. Селевко та ін.), але згодом стало очевидним і для систем управління (В. В. Гуменюк, Г. В. Єльнікова, А.М. Єрмола, Г. Ю. Капто, В. С. Лазарєв, О. М. Мойсєєв, В. П. Сімонов).

Таким чином, сучасні технології навчання сьогодні ґрунтовно розроблені, проте цього не можна сказати про технології управління, особливо на рівні ЗЗСО.

Результатом функціонування будь-якої організації є ступінь досягнення нею своєї мети і завдань, що завжди є наслідком застосування відповідної технології управління. Розвиток суспільства вимагає коригування завдань, які стоять перед ЗЗСО і обумовлює необхідність створення технологій управління, що дозволяють отримати високі результати з найменшими витратами часу і ресурсів.

Новий етап розвитку управління соціально-педагогічними системами почався із запровадженням сучасних інформаційних технологій (В.Ю. Биков, А. М. Мартинов, Р. А. Осіпа, А. І. Підласий, П. І. Підласий), що набуває особливої ваги в удосконаленні систем управління ЗЗСО (Л. А. Качанова, О.М. Ключко, В. І. Коробов, В. І. Кудінова, В. І. Ліпейко, А. Ю. Нужин, В.Б. Попов, Л. А. Чашников та ін.). Ці технології дозволяють значно ефективніше обробляти великі масиви інформації, більш оперативно приймати управлінські рішення, використовувати послуги глобальної мережі Інтернет та ін.

Реформування освітньої галузі в Україні зумовлює необхідність модернізації системи державного управління освітою, в тому числі й загальноосвітніми школами-інтернатами. Концептуальні засади щодо управління освітнім процесом у загальноосвітніх школах-інтернатах ґрунтуються на положеннях Конституції України, Законами України "Про освіту", "Про загальну середню освіту". На державному рівні здійснюються спеціальні заходи щодо покращення функціонування закладів, у яких виховуються діти-сироти, про що свідчить "Положення про дитячі будинки і загальноосвітні школи-інтернати для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування".

Значна кількість дітей виховується в умовах загальноосвітніх шкіл-інтернатів. У цьому контексті виховний простір інтернатного закладу має набути високого духовного потенціалу, що проявляється у цілеспрямованому впливі на розвиток у вихованців здатності самоутверджуватися, соціалізуватися в умовах складного динамічного життя.

Значною мірою успішна реалізація поставленого завдання залежить від специфіки управління інтернатними закладами, яку необхідно розглядати, враховуючи всі види зв'язків і відношень, що складаються всередині школи-інтернату, а також між школою-інтернатом і навколишнім середовищем.

Дослідження проблеми підвищення ефективності освітнього процесу в умовах шкіл-інтернатів виявило необхідність подолання суперечностей, зокрема між:

- доцільністю переведення загальноосвітніх шкіл-інтернатів у відкриту навчально-виховну систему і недостатньою компетентністю управлінських кадрів щодо реалізації механізмів конструктивної адаптації освітньої системи до реалій сучасного соціуму;

- збільшенням кількості модернізованих функцій і видів управлінської діяльності та призначенням на посаду фахівців без спеціальної професійної підготовки;

- потребою запровадження прогресивних ідей, концепцій, теорій, інновацій, стратегій та спрямованістю професійної свідомості керівників шкіл-інтернатів до традиційного управлінського досвіду;

- високими вимогами до управлінської компетентності та недосконалістю її діагностування в умовах функціонування загальноосвітніх шкіл-інтернатів.

Нові вимоги до професійної діяльності керівника інтернату та його управлінської компетентності, наявність окреслених суперечностей у цій галузі зумовлюють необхідність визначення науково обґрунтованого підходу до управління загальноосвітніми школами-інтернатами. Залишається актуальним питання ефективного вдосконалення освітнього процесу, одними з найважливіших компонентів якого є підготовка випускників загальноосвітніх шкіл-інтернатів до повноцінного самостійного життя, підвищення професійної компетентності педагогічних працівників тощо.

Важливою умовою розв'язання поставленого завдання є забезпечення організаційно-адаптивного управління загальноосвітньою школою-інтернатом, яке характеризується спланованою організацією заходів.

Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти розроблені Г. Єльніковою. Особливе значення для нашого дослідження має сформульована Г. Єльніковою концепція адаптивного управління, що включає положення про доцільність забезпечення функціонування цілісної системи збуджувальними (висхідними й низхідними) і функціональними інформаційними потоками, зміни в яких призводять до регулювання цільових функцій та розвитку всіх суб'єктів управлінської діяльності, поєднання зусиль усіх учасників управлінського процесу під час вироблення рішень у межах своєї компетенції на основі діалогічної адаптації.

Враховуючи актуальність означеної проблеми нами було вибрано тему дипломного дослідження **«Особливості управління освітнім процесом у спеціалізованій школі»**.

**Об'єкт дослідження** – система управління загальноосвітньою школою-інтернатом.

**Предмет дослідження** – особливості застосування адаптивного управління в загальноосвітній школі-інтернаті.

**Мета дослідження** полягає у виявленні особливостей організаційно-адаптивного управління освітнім процесом у загальноосвітніх школах-інтернатах.

Відповідно до об'єкта, предмета і мети дослідження визначено такі **основні завдання дослідження**:

- охарактеризувати заклад загальної середньої освіти як систему та управлінську компетентність керівника як запоруку успішного функціонування закладу освіти;
- здійснити аналіз досвіду використання організаційно-адаптивного підходу в управлінні закладами освіти в Україні;

- розкрити особливості управління у спеціалізованих школах-інтернатах (на прикладі Мукачівської спеціальної загальноосвітньої школи-інтернату I-II ступеня Закарпатської обласної ради) на засадах адаптивного підходу;

- узагальнити та систематизувати особливості методичної роботи в Мукачівській спеціальній загальноосвітній школі-інтернат I-II ступеня Закарпатської обласної ради відповідно до засад організаційно-адаптивного підходу та сформулювати рекомендації щодо її вдосконалення.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених задач використовувались теоретичні та емпіричні методи дослідження. теоретичні: програмно-цільовий, системно-структурний, порівняльно-зіставний. Емпіричні: аналіз документів, опитування (бесіда, інтерв'ю, анкетування).

**Практичне значення** одержаних результатів дослідження полягає у тому, щоосновні положення та результати дослідження можуть бути використані для проведення подальших досліджень з теорії і практики управління освітнім процесом у загальноосвітніх закладах, зокрема інтернатного типу, при викладанні навчальних курсів у системі вищої педагогічної та післядипломної освіти; слугувати змістовним компонентом навчально-методичних посібників.

**Апробація** дослідження відбулася на Міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики» (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.).

Публікації:

Кобаль В.І., Герлі Р.М. Окремі аспекти управління спеціальноюзагальноосвітньою школою-інтернатом / В.І.Кобаль, Р.М.Герлі // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.). – Мукачево : МДУ, 2019. – С.320-322.

Робота складається зі вступу, двох розділів, списку використаних джерел (53 найменування), 66 сторінок основного тексту, 1 рисунку та 2 додатків.



## ВИСНОВКИ

На основі результаті теоретичного й емпіричного узагальнень ми прийшли до таких **висновків**:

- у нашому дослідженні ми розглядаємо заклад освіти як відкриту соціально-педагогічну систему, яка регулює свої відносини з зовнішнім середовищем на підставі взаємодії з ним. Використання системного підходу є необхідною умовою функціонування і розвитку такої системи.

Функціонування закладу освіти як соціально-педагогічної системи спрямоване на досягнення мети, зумовленої потребами особистості й суспільства. Ефективне управління передбачає уміння керівників шкіл, учителів, органів учнівського самоврядування визначати завдання і на кожному етапі співвідносити їх із загальною метою, регулюючи і корегуючи досягнення визначених результатів.

Розуміння того, що школа є складною відкритою соціально-педагогічною системою й об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників закладу освіти, учителів, учнів, батьків, громадськості на визначення цілей і способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи.

Діяльність керівника сучасного закладу освіти все більше набуває професійного характеру, тобто потребує використання фахових знань і вмінь не тільки з педагогіки, а й з економіки, менеджменту, соціології тощо. Від професіоналізму керівника багато в чому залежить успішний розвиток закладу освіти, його конкурентоспроможність і авторитет. Професіоналізм керівника є запорукою працездатності педагогічного колективу, добробуту учнів, спокою батьків, задоволеності соціальних замовників.

За останнє десятиліття помітно зросла зацікавленість учених, педагогів-практиків у вивченні проблеми управлінської компетентності

керівника закладу освіти, що свідчить про важливість і соціальну значущість проблеми. Більшість досліджень підтверджує той факт, що категорія «управлінська компетентність» визначається головним чином наявним рівнем професійної освіти, досвідом, індивідуально-психологічними особливостями (темперамент, характер, соціально-психологічні, професійно-ділові, адміністративно-організаторські, волеволі якості), мотивацією професійної діяльності й безперервної освіти, самовдосконаленням і рефлексією, рівнем творчого потенціалу.

Запровадження державно-громадської моделі управління ЗО передбачає залучення до управлінських процесів широкого загалу педагогічної громадськості, батьків, громадських організацій. Тому одним з головних напрямків оновлення управлінської діяльності є набуття знань і вмінь щодо управління ЗО як соціальною системою.

Питання якості освіти потребують створення принципово нових моделей науково-методичної роботи в ЗО. Якщо раніше педагогічний колектив обирав проблему, за якою працював, то в нових умовах доцільно опрацювати цілісну концепцію освітньої практики, яка б врахувала особливості й можливості конкурентного закладу освіти;

- використання адаптивного управління в педагогічній практиці є невід'ємною складовою освітнього процесу. Воно обов'язково проявляється там, де необхідним є узгодження різноспрямованих впливів на об'єкт управління. Використання адаптивного управління в педагогічній практиці пов'язане з розробкою і застосуванням критеріальної бази оцінки освітньої діяльності, як учасників освітнього процесу, так і самого закладу освіти.

Упровадження системи адаптивного управління дало позитивні результати в Херсонському, Запорізькому, Закарпатському, Волинському, Кіровоградському й інших регіонах України.

На основі позитивного досвіду використання технологій адаптивного управління в загальній середній освіті, ми зробили припущення, що переносячи ці технології в умови функціонування закладів інтернатного

типу, можна підвищити якість їх діяльності. Для перевірки цього припущення необхідно розробити спеціальні моделі впровадження адаптивного управління з урахуванням особливостей і специфіки закладів даного типу;

- загальноосвітня спеціалізована школа, як цілісна система, є складовою системи управління освітою в країні, тому управління охоплює всі види зв'язків і відношень, що складаються всередині ЗО, а також між спеціалізованою освітньою установою та іншими соціальними інституціями.

Управління спеціалізованою школою розглядається науковцями як науково-обґрунтований вплив на колектив учителів, вихователів, учнів, опікунів і громадськості, що здійснюється за допомогою планування, організування, моніторингу та координації їхньої діяльності.

Окремі аспекти особливостей управління спеціалізованою школою нами розглянуто на прикладі Мукачівської спеціальної загальноосвітньої школи-інтернату I-II ступеня Закарпатської обласної ради.

Особливістю даного закладу освіти є те, що відповідно до Закону України «Про реабілітацію інвалідів в Україні» заклад освіти за змістом реабілітаційних заходів належить до установ психолого-педагогічної реабілітації та здійснює комплексну реабілітацію дітей сліпих та зі зниженим зором відповідно до державних соціальних нормативів у сфері реабілітації.

Тому, головною метою спеціальної школи-інтернату є забезпечення реалізації права громадян, які мають вади зору, на здобуття базової загальної середньої освіти, розвиток і формування особистості, забезпечення соціально-психологічною реабілітацією і трудовою адаптацією учня, виховання в нього загальнолюдських цінностей, громадянської позиції.

У школі функціонують: творча група, комісія з трудових конфліктів, школа молодого вчителя, семінар з корекційно-відновлювальної та тифлопедагогіки, шкільна атестаційна комісія, методичні об'єднання вчителів початкових класів, вчителів гуманітарного та природничо-

математичного циклу, а також методичне об'єднання вихователів та класних керівників.

Ще однією специфікою даного типу закладу освіти є те, що медичне обслуговування учнів (вихованців) та відповідні умови до його організації здійснюється шкільним медичним персоналом (лікар, медсестра і медсестра-ортопедист), медичним персоналом обласної дитячої лікарні та відповідними територіальними установами, які організують проведення лікувально-профілактичних заходів та відновлювальне лікування, здійснюють контроль та державний нагляд за якістю харчування дітей, фізичним навантаженням навчальних занять і відпочинку, комплексом заходів із фізичного виховання дітей, профілактикою травматизму, дотримання протиепідемічних правил, санітарно-гігієнічного режиму в школі.

Для надання індивідуальної корекційної допомоги та добору відповідних програм навчання у спеціальній школі-інтернаті діють шкільні психолого-медико-педагогічні комісії.

Робочий навчальний план спеціальної школи-інтернату погоджується радою спеціальної школи-інтернату і затверджується департаментом освіти і науки Закарпатської облдержадміністрації.

До робочого навчального плану додатками додаються розклад уроків (щоденний, тижневий) та режим роботи (щоденний, річний), графіки роботи факультативів та гуртків, графіки виховних та спортивно-масових заходів, плани роботи шкільної піклувальної ради та ради профілактики правопорушень.

Навчально-виховний процес організовується за цілодобовою формою навчання, диференційовано, з урахуванням структури дефекту, психофізичного стану, індивідуальних особливостей і можливостей учня;

- у ході емпіричного дослідження нами здійснено аналіз організації методичної роботи закладу освіти, її спрямованості на підвищення професійної майстерності педагогічних працівників, що є необхідною і

важливою умовою реалізації адаптивного підходу до управління закладом освіти.

У системі методичної роботи враховані індивідуальні, групові та загальношкільні або масові форми роботи. Масові форми роботи – це педагогічні ради, семінари, інструктивно-методичні наради, наради при директорові та заступниках. За рік проводиться біля 7 педагогічних рад.

Із групових форм роботи проводяться засідання методичної ради, методичних об'єднань, школи молодого педагога. Дієвою формою обміну досвідом є проведення відкритих уроків та виховних занять, предметних тижнів знань, загальношкільних заходів, свят тощо.

Велике значення для забезпечення чіткої та спланованої роботи навчально-виховного процесу є здійснення внутрішньошкільного контролю. В закладі здійснюється тематичний, фронтальний, класно-урочний контроль.

Індивідуальна форма методичної роботи вихователів закладу є складовою їх самоосвіти. Особлива увага в закладі, в зв'язку з його специфікою, приділяється роботі над проблемними питаннями. Їх теми підбираються з урахуванням індивідуального досвіду й професійної майстерності кожного вихователя, а також з урахуванням тематики проблемного питання закладу.

До колективних форм методичної роботи в закладі відносять відкриті та загальношкільні виховні заходи, взаємовідвідування уроків, виховних заходів, робота шкільних методичних об'єднань, творчих об'єднань (груп) педагогічних працівників, педагогічні семінари та тифлосемінари тощо.

Однак, у роботі вчителів із вдосконалення навчально-виховного процесу є і недоліки:

- недостатньо налагоджено взаємовідвідування уроків, виховних та позакласних заходів вчителями, вихователями, класними керівниками та молодими спеціалістами;

- недостатньо поширюється передовий педагогічний досвід педагогів;

- недостатньо ефективно проводиться робота із покращення грамотності учнів та залучення їх до читання художньої літератури тощо.

При організації методичної роботи в школі та управління нею доцільним було б запровадити її планування (перспективне та поточне) на діагностичній основі (потреб, можливостей, бажань, здібностей, інтересів вчителів, вихователів, допоміжного персоналу) з урахуванням змін у системі освіти України на сучасному етапі.

На основі результатів діагностики рекомендуємо створити різні гнучкі тимчасові професійні об'єднання педагогів. Такими об'єднаннями можуть бути групи:

- кваліфікаційні (відповідно до досвіду роботи або рівня кваліфікації);
- за змістом професійних утруднень педагогів;
- за рівнем вирішення проблем (рутинний, селективний, адаптаційний, інноваційний);
- власне проблемні (за змістом окремих напрямків удосконалення діяльності);
- за професійними інтересами.

Таким чином, на зміну постійним структурним підрозділам у системі науково-методичної роботи (методичні об'єднання, школи підвищення педагогічної майстерності, творчі групи тощо) повинні прийти тимчасові професійні об'єднання педагогів, створені для реалізації певної цілі, визначеної за результатами діагностики. Вони будуть тимчасовими, адже інтереси, утруднення, проблеми, рівень професійної компетентності педагогів з часом не можуть не змінюватися.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>