

**Гончарук Світлана**

кандидат філологічних наук, доцент  
кафедри практики англійської мови

Волинського національного університету імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна

ORCID: 0000-0003-0976-6945

*e-mail: tsvetik323@gmail.com*

**Малімон Леся**

кандидат філологічних наук, доцент  
кафедри практики англійської мови

Волинського національного університету імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна

ORCID: 0000-0001-6740-0701

*e-mail: Mail.Malimon@ukr.net*

**ОСОБЛИВОСТІ ПЕДАГОГІЧНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ У  
МЕНЕДЖМЕНТІ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА:  
ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД**

**Анотація.** У статті з'ясовано, що педагогічна майстерність включає управлінську, організаторську, виховну, трудову, ігрову та громадську діяльність викладача. Забезпечення функціонування усіх цих складових неможливе без правильного менеджменту освітнього середовища. Охарактеризовано загальні тенденції у менеджменті освітнього середовища за кордоном та виокремлено основні підходи до управління та організації навчального процесу.

Наголошено, що імплементація конструктивної політики управління навчальними закладами передбачає: відбір основних стейкхолдерів та залучення їх до прийняття важливих рішень; підлаштування політики менеджменту до конкретних навчальних закладів; інформування учнів, батьків, викладацького складу; визначення доречності й ефективності впровадженої політики.

З'ясовано, що процес навчання повинен бути чітко визначеним і структурованим, а управління навчальним середовищем має бути логічним та антропоцентричним на кожному етапі навчально-пізнавальної діяльності учнів. Урахування особливостей закордонного освітнього менеджменту дозволить чітко й організовано спланувати проведення навчального процесу в закладах освіти нашої країни. Впровадження в дію певних особливостей збагачуватиме вітчизняну систему управління освітнім процесом досвідом менеджменту інших країн.

**Ключові слова:** педагогічна майстерність, менеджмент освітнього середовища, управління навчальним процесом, стейкхолдери, закордонний досвід, навчальний процес.

**Постановка проблеми.** Професійна майстерність педагога поєднує здатність не лише зрозуміло доносити навчальний матеріал, правильно організувати пізнавальну активність учнів, а й вміння передавати соціальний досвід, готувати до життя та формувати високі моральні цінності. Педагогічна майстерність – це, насамперед, висока культура організаторської, управлінської, виховної, трудової, ігрової та громадської діяльності викладача, наділеного якостями творчої особистості, що дозволяє вирішувати всі питання навчально-виховної роботи (Педагогічна майстерність, 2004). Забезпечення функціонування усіх цих складових неможливе без правильного менеджменту освітнього середовища. За І. Якиманською, освітнє середовище містить організацію й використання навчального матеріалу різного змісту, виду та форм; надання учневі свободи вибору та виконання навчальних завдань (під час зняття емоційного напруження через острах помилитися у своїх діях); використання нетрадиційних форм групових та індивідуальних занять з метою активізації творчості дітей; створення умов для творчості в самостійній і колективній діяльності; постійна увага педагога до аналізу й оцінки індивідуальних способів навчальної роботи, які спонукають учня до усвідомлення ним не лише результату, але й процесу своєї роботи (Якиманська, 1996, с. 25-31).

**Аналіз останніх досліджень з проблеми.** Проблема менеджменту освітнього середовища займалися такі дослідники, як Г. Демиденко (Демиденко, 1999) Л. Кравченко (Кравченко, 2006), В. Крижко (Крижко, 2003), які зробили спробу розкрити сутність поняття менеджменту освітнього простору, проаналізували його складові та визначили його як самостійний вид управління. Менеджмент сучасного освітнього середовища базується на конструктивній політиці управління, яка виконує регулятивні функції і створює стандарти якості викладання та навчання. Політика управління навчальними закладами забезпечує злагодженість роботи викладацького складу школи, батьків та учнів.

**Мета статті** – проаналізувати закордонний досвід організації управління освітнім середовищем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У процесі реформування системи освіти стає актуальним вивчення досвіду зарубіжних країн, зокрема, у менеджменті освітнього середовища. Хоча перенести модель управління з одного соціокультурного середовища в інше важко, оскільки менеджмент зумовлений цілою низкою факторів: формою державного устрою, типом власності, ступенем розвиненості ринкових відносин, проте зарубіжний досвід управління освітніми закладами, беззаперечно, був би корисним для України. Поступове впровадження в практику певних особливостей збагачуватиме вітчизняну систему управління освітнім процесом досвідом менеджменту інших країн.

Переважаю у країнах світу школи також стикаються з багатьма викликами, одними з яких є постійно зростаючий стрес, якого зазнає педагогічний персонал, та незадоволення умовами оплати праці. Дані статистики свідчать, що з 27500 вчителів Великої Британії, які навчалися у 2011-2015, одна чверть покинула викладацьку професію. Згідно з даними Hunter Institute of Mental Health майже половина з 453 вчителів Австралії залишають викладацьку діяльність упродовж перших п'яти років після закінчення університету. Вчителі невдоволені відсутністю можливостей вносити зміни до навчальних програм, а також графіком роботи, навчальним навантаженням, переповненими класами, надмірною кількістю контрольних робіт, недостатньою підтримкою учнів з особливими потребами. Аналогічна ситуація спостерігається в Сполучених Штатах Америки, де, на додачу до означених проблем, існує тенденція до зміни місця роботи приблизно 8% вчителів. Схожі проблеми можемо спостерігати в всьому світі через певні недоліки, що присутні в політиці управління навчальними закладами.

Для подолання таких проблем освітнім галузям варто залучити комплексний і кваліфікований підхід до менеджменту освітнього середовища, який передбачає конструктивну політику управління. (Earl & Timperley, 2009, p. 1-12; Rickinson, 2020, p. 218-233).

Існують певні перешкоди на шляху до подолання труднощів у політиці управління навчальними закладами. Серед них варто виокремити: ефективність керівництва, культурні та етнічні особливості, продуктивність педагогічного персоналу, брак можливостей підвищення професійної кваліфікації (Reupert, 2018, p. 101-104). Бібліотеки багатьох шкіл не мають доступу до баз даних, що утруднює процес отримання нових знань.

Метою нової політики управління повинно стати впровадження підходів до навчання та виховання, спрямованих на студентоцентричне навчання, створення позитивних стосунків у межах колективу, розвиток соціальних та емоційних компетенцій учнів і виховання почуття гордості за навчальний заклад. Імплементація конструктивної політики управління навчальними закладами передбачає: відбір основних стейкхолдерів та залучення їх до прийняття важливих рішень; підлаштування політики менеджменту до конкретних навчальних закладів; інформування учнів, батьків, викладацького складу; окреслення часових рамок роботи; визначення доречності й ефективності впровадженої політики.

Згідно з Evidence for Learning (Evidence for Learning, 2019, p. 6–7) процес результативного планування та впровадження шкільної політики менеджменту має шість стадій:

1. Розгляд імплементації як процесу, а не загального плану заходів, та поступове її застосування. Виділення достатнього часу кожній стадії впровадження і правильна розстановка пріоритетів.

2. Створення сприятливого клімату у шкільному середовищі. Дотримання загального навчального плану та програм предметів, що вивчаються. Визначення лідерів і формування команди.

3. Окреслення проблем та шляхів їх подолання. Визначення першочерговості актуальних питань.

4. Побудова чіткого плану, оцінка готовності шкільного закладу до впровадження змін, підготовка педагогічного персоналу, інфраструктури та інших ресурсів. Забезпечення повної підтримки нововведенням.

5. Підтримка персоналу навчального закладу, моніторинг прогресу, вирішення поточних проблем та адаптація стратегії роботи. Залучення висококваліфікованих менторів до співпраці з працівниками закладу.

6. Моніторинг імплементації нововведень. Підтримка й винагорода успішних працівників.

У педагогіці важливим є застосування науково обґрунтованого та методично правильного підходу до всього процесу організації навчання. Адміністрація шкільних закладів слід залучати до викладання висококваліфікований педагогічний персонал та спонукати вчителів системно підвищувати свою кваліфікацію, проводити наукові дослідження та впроваджувати результати діяльності в процес навчання. Батькам учнів пропонується регулярно відвідувати збори класу та школи з метою обговорення нагальних проблем щодо навчання і поведінки. Школа зобов'язується постійно надавати всю необхідну інформацію та забезпечувати сучасними матеріалами щодо психологічної підтримки дітей. Усі залучені до впровадження концепції управління повинні тісно взаємодіяти між собою. Батькам, педагогічному персоналу, учням, адміністрації школи слід об'єднати свої зусилля для імплементації політики шкільного закладу.

Серед загальних зарубіжних тенденцій у менеджменті освітнього середовища, на нашу думку, варто виокремити прагнення до більш неформальних, демократичних та гнучких способів і методів управління та організації навчального процесу, а саме:

співпраця учнів з викладацьким складом. Тісна співпраця між учнями та вчителями, шкільними психологами, соціальними представниками й дирекцією школи здатна не лише покращити навчальні досягнення учнів, а й принести моральне задоволення від роботи працівникам навчального закладу. Необхідно окреслити обов'язки учнів, батьків чи опікунів та шкільного персоналу з метою налагодження відносин виключно професійного характеру. Дотримання етичних норм на всіх рівнях спілкування як в навчальному закладі, так і за його межами, допоможе уникнути небажаних проблем у співпраці між учнями та вчителями;

зворотній зв'язок у процесі навчання. Зворотній зв'язок є невід'ємною ланкою навчання та визначається багатьма факторами: загально-педагогічними засадами, навчальною програмою, політикою оцінювання, правилами внутрішнього розпорядку навчального закладу, залученням стейкхолдерів. Він є дієвим, якщо пропонує шляхи й засоби вдосконалення

процесу навчання та покращує результати. Окреслення ключових умов та ефективних підходів у викладанні є метою використання зворотного зв'язку у процесі навчання;

залучення ігрового підходу в навчальний процес. На сучасному етапі розвитку суспільства в країнах Сходу є популярним ігровий підхід у педагогіці, тоді як у країнах західного світу все ще привелює більш формалізований підхід до навчання. Метою ігрового підходу є регулярне застосування ігор як у класній, так і позакласній діяльності для більшого зацікавлення учнів. Дослідження підтвердили, що застосування навчальних ігор не лише покращує навчальні здобутки, але й забезпечує психологічне здоров'я учнів (Coates & Pimlott-Wilson, 2019, p. 21-40; Wainwright, 2020, p. 43-53);

професійне спрямування навчання. Зміни на ринку праці, зростання конкуренції, нові вимоги до вибору майбутньої професії створюють виклики для молодих людей у всіх країнах. Метою професійно спрямованого навчання є максимальне залучення шкільного управління, вчителів, батьків та майбутніх роботодавців до створення умов для профорієнтаційного навчання учнів. Як наслідок, учні отримують необхідні знання, які допоможуть їм усвідомити свої сильні сторони та прийняти правильні рішення стосовно можливої кар'єри, будуть поінформовані про свої права та обов'язки як працівників, так і роботодавців (Patton & McMahon, 2014);

залучення учнів до фізичної діяльності. Фізична активність є складовою частиною фізичного й розумового здоров'я нації. Пріоритетом навчальних закладів повинно стати залучення учнів як фізично здорових, так і з обмеженими можливостями до занять спортом під час планових уроків і в позаурочний час з метою уникнення сидячого способу життя. Найкращих результатів можна досягти, залучивши до фізичних та спортивних заходів педагогічний персонал школи й членів родин учнів;

заохочення учнів до читання. Спонукає вдумливо читати та критично мислити необхідно впродовж усіх років навчання. Застосування адекватних засобів оцінювання навичок читання для моніторингу успіхів учнів знизить ймовірність виникнення проблем із ментальним здоров'ям. У сучасному світі, перенасиченому різноманітними електронними гаджетами, у дітей відсутнє бажання читати, проте варто пам'ятати, що процес читання задіює усі відділи головного мозку й стимулює пам'ять та критичне осмислення прочитаного. Тому завданням батьків і вчителів є заохочення учнів до читання;

психологічне здоров'я учнів. Останнім набуває все більшої популярності підхід у психопедагогіці, спрямований на створення сприятливих передумов у навчанні та позитивного ставлення до нього. З цією метою заклади освіти переглядають навчальні програми відповідно до нових вимог суспільства щодо психологічного здоров'я нації. Метою такого підходу є допомога школам у виборі та впровадженні навчальних стратегій, які є ефективними й релевантними для досягнення позитивного

ставлення учнів до навчання. Шкільні психологи працюють над покращенням психічного здоров'я як окремих індивідів, так і цілого колективу. Очікувані результати від впровадження такого підходу забезпечать рівність у психологічних відносинах та соціальну адаптацію;

заборона вживання алкоголю та наркотичних речовин. Зростання темпів поширення та вживання небезпечних речовин набуло загрозливих масштабів у всьому світі. Школи можуть відігравати вагомую роль у превентивному вихованні. Метою політики запобігання вживання алкоголю та наркотичних речовин є виховання культури усвідомленого відповідального ставлення до загроз, що несуть ці речовини. Для досягнення найкращих результатів робота повинна бути спрямована не лише на учнів, а й на батьків;

запобігання булінгу. Дослідження свідчать, що від 15 до 30% учнів середніх шкіл хоча б раз були жертвами булінгу (Skrzypiec, 2018, p. 563-582). Цькування у школі виникає ще в молодших класах та сягає свого піку у віці 11-14 років. Хлопці більше схильні до фізичного булінгу, тоді як дівчата частіше застосовують приховані форми цькування. У старшому підлітковому віці учні мають тенденцію до застосування кібербулінгу (Barlett & Coyle, 2014, p. 474-488). З метою запобігання булінгу та моніторингу ситуації у навчальних закладах необхідно об'єднати зусилля педагогічного персоналу, батьків та учнів, аби створити сприятливе психологічне навчальне середовище;

запобігання навмисного заподіяння шкоди та суїцидальним намірам учнів. Суїцидальні наміри та навмисне заподіяння собі шкоди є нагальною проблемою сучасного суспільства. Проведені дослідження свідчать, що люди з психічними розладами, травмами від фізичного чи сексуального насилля, схильні до вживання алкоголю та наркотиків, піддаються більшому ризику заподіяння собі шкоди (Toste & Health, 2010, p. 14-17). Метою навчального закладу є вчасне виявлення відповідних намірів учнів та вжиття превентивних заходів. Правильна політика школи щодо цього питання допоможе мінімізувати ризики та створить сприятливі умови для здорової атмосфери в межах навчального закладу.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Отже, вищеперераховані особливості закордонного освітнього менеджменту дають змогу виділити основні підходи в організації й управлінні навчальним процесом у нашій країні. Як свідчить педагогічна практика інших країн, не лише процес навчання повинен бути чітко визначеним і структурованим, а й управління навчальним середовищем має бути логічним та антропоцентричним на кожному етапі навчально-пізнавальної діяльності учнів. Лише тоді навчальний процес буде ефективним, результативним та керованим. Тож, на нашу думку, врахування особливостей закордонного освітнього менеджменту дозволить чітко й організовано спланувати проведення навчального процесу в закладах освіти нашої країни.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

*Педагогічна майстерність*, (2004). за ред. І.А. Зязюна. Київ: Вища школа, 422 с.

Якиманская, И.(1996). *Личностно-ориентированно е обучение в современной школе*. Москва: Сентябрь, 95 с.

Демиденко, Г. (1999). *Стратегический менеджмент в системе образования*: учеб. пос. Киев: МАУП, 174 с.

Кравченко, .М. (2006). *Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти*. Полтава: Техсервіс, 418с.

Крижко, В. (2003). *Теорія та практика менеджменту в освіті*. Запоріжжя: Просвіта. 272 с.

Earl, L. M., & Timperley, H. (2009). Understanding how evidence and learning conversations work. In *Professional learning conversations*. Dordrecht: Springe, pp. 1–12.

Rickinson, M., Sharples, J., & Lovell, O. (2020). Towards a better understanding of quality of evidence use. In *Getting evidence into education: Evaluating the routes to policy and practice*. Routledge, pp. 218–233.

Reupert, A. (2018). Research that makes a difference. In *Advances in Mental Health*, 16(2), pp. 101–104.

Evidence for Learning. (2019). *Putting evidence to work: A school's guide to implementation*. Evidence for Learning, pp.6-7.

Coates, J. K., & Pimlott-Wilson, H. (2019). Learning while playing: Children's forest school experiences in the UK. In *British Educational Research Journal*, 45(1), pp. 21–40.

Wainwright, N., Goodway, J., Whitehead, M., Williams, A., & Kirk, D. (2020). Playful pedagogy for deeper learning: exploring the implementation of the play-based foundation phase in Wales. In *Early Child Development and Care*, 190(1), pp. 43–53.

Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (3rd edition). Sense Publishers, 386 p.

Skrzypiec, G., Askeel-Williams, H., Slee, P. T., & Lawson, M. J. (2018). Involvement in bullying during high school: A survival analysis approach. In *Violence and Victims*, 33(3), pp. 563–582.

Barlett, C., & Coyne, S. M. (2014). A meta-analysis of sex differences in cyberbullying behavior: The moderating role of age. In *Aggressive Behavior*, 40, pp. 474–488.

Toste, J. R., & Heath, N. L. (2010). School response to non-suicidal self-injury. In *The Prevention Researcher*, 17(1), pp. 14–17.

**REFERENCES**

*Pedahohichna maisternist* [Teaching Skills], (2004). / za red. I. A. Ziaziuna. Kyiv: Vyscha shkola, 422 s. [in Ukrainian].

Yakimanskaya, Y. (1996). *Lichnostno-orientirovannoe obucheniye v sovremennoi shkole* [Personality-oriented Teaching in Modern Schools]. Moskva: Sentiabr, 95 s. [in Russian].

Demidenko, H. (1999). *Strategicheskiy menedzhment v sisteme obrazovaniya* [Strategic Management in the Education System]: ucheb. pos. Kyiv: MAUP, 174 s. [in Russian].

Kravchenko, L. (2006). *Neperervna pedahohichna pidhotovka menedzhera osvity* [Continuous Pedagogical Training of Education Managers]. Poltava: Tekhservis, 418 s. [in Ukrainian].

Kryzhko, V. (2003). *Teoriia ta praktyka menedzhmentu v osviti* [Theory and Practice of Management in Education]. Zaporizhzhia: Prosvita. 272 s. [in Ukrainian].

Earl, L. M., & Timperley, H. (2009). Understanding how evidence and learning conversations work. In *Professional learning conversations*. Dordrecht: Springer, p. 1–12. [in English].

Rickinson, M., Sharples, J., & Lovell, O. (2020). Towards a better understanding of quality of evidence use. In *Getting evidence into education: Evaluating the routes to policy and practice*. Routledge, p. 218–233. [in English].

Reupert, A. (2018). Research that makes a difference. In *Advances in Mental Health*, 16(2), p. 101–104. [in English].

Evidence for Learning. (2019). *Putting evidence to work: A school's guide to implementation*. Evidence for Learning, pp. 6-7. [in English].

Coates, J. , & Pimlott & Wilson, H. (2019). Learning while playing: Children's forest school experiences in the UK. In *British Educational Research Journal*, 45(1), p. 21–40. [in English].

Wainwright, N., Goodway, J., Whitehead, M., Williams, A., & Kirk, D. (2020). Playful pedagogy for deeper learning: exploring the implementation of the play-based foundation phase in Wales. In *Early Child Development and Care*, 190(1), p. 43–53. [in English].

Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (3rd edition). Sense Publishers, 386 p. [in English].

Skrzypiec, G., Askeel-Williams, H., Slee, P. T., & Lawson, M. J. (2018). Involvement in bullying during high school: A survival analysis approach. In *Violence and Victims*, 33(3), p. 563–582. [in English].

Barlett, C., & Coyne, S. M. (2014). A meta-analysis of sex differences in cyberbullying behavior: The moderating role of age. In *Aggressive Behavior*, 40, p. 474–488. [in English].

Toste, J. R., & Heath, N. L. (2010). School response to non-suicidal self-injury. In *The Prevention Researcher*, 17(1), p. 14–17. [in English].



**THE PECULIARITIES OF PEDAGOGICAL SKILLS IN THE  
EDUCATIONAL MANAGEMENT: FOREIGN COUNTRIES  
EXPERIENCE**

**Svitlana Honcharuk**

Ph.D. in Philology,  
Associate Professor at  
Conversational English Department  
Lesia Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine  
ORCID: 0000-0003-0976-6945  
*e-mail: tsvetik323@gmail.com*

**Lesia Malimon**

Ph.D. in Philology,  
Associate Professor at  
Conversational English Department  
Lesia Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-6740-0701  
*e-mail: Mail.Malimon@ukr.net*

**Abstract.** The article deals with the peculiarities of pedagogical skills in the educational management of foreign countries. The educational management serves regulatory functions, and may also create standards of quality for teaching and learning, and opportunities for authentic engagement of staff, students and communities. Evidence-based policies are critical to the way that contemporary schools are run. Schools face several systemic challenges when attempting to assemble and write solid policy documents. In general, teaching staff, including school leaders, report increased stress and burnout, and describe feeling undervalued and underpaid.

The article clarifies that pedagogical skills include administrative, organizational, educational and social activities of the pedagogical staff. Insuring functioning of all these components is impossible without proper educational management. The general tendencies in the educational management of foreign countries have been characterized and the main approaches to the organization have been singled out. It is emphasized that the implementation of a constructive policy of educational management involves stakeholders, students, parents, teaching staff.

It has been found out that the teaching process should be clearly defined and structured, and the educational management should be logical and anthropocentric at each stage of students' educational and cognitive activities. Taking into account the peculiarities of foreign educational management enables to plan the teaching process in educational institutions of our country. The implementation of certain features of foreign educational system enriches the management approaches in the system in Ukraine.

**Keywords:** pedagogical skills, educational management, management of educational process, stakeholders, foreign experience, teaching proses.

*Стаття надійшла до редакції 30.09.2021р.*