

УДК: 378.37

Сорочан Тамара Михайлівна,

доктор педагогічних наук, професор,

завідувач кафедри філософії та освіти дорослих

ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Національної академії педагогічних наук України

УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація. *Публікацію присвячено актуальній проблемі управління інфраструктурою навчальних закладів різних типів та рівнів у контексті підвищення якості освіти. Метою статті є узагальнення знань щодо інфраструктури навчального закладу, надання рекомендацій з управління нею. Подається характеристика сутності поняття інфраструктури, розглядаються типи та компоненти інфраструктури, теоретичні основи та практичні рекомендації щодо управління нею. Подальше дослідження управління інфраструктурою може поглибити розуміння її функцій, диференціювати її структуру відповідно до типу навчального закладу, його місії або спеціалізації.*

Ключові слова: *інфраструктура, інфраструктура навчального закладу, якість освіти, компоненти інфраструктури, управління інфраструктурою навчального закладу, доступність, безпечність, надійність інфраструктури.*

Сорочан Тамара Михайловна,

доктор педагогических наук, профессор,

заведующая кафедрой философии и образования взрослых

ГВУЗ «Университет менеджмента образования» Национальной

академии педагогических наук Украины

УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Аннотация. Публикация посвящена актуальной проблеме управления инфраструктурой учебных заведений разных типов и уровней в контексте повышения качества образования. Цель статьи – обобщить знания об инфраструктуре учебного заведения, дать рекомендации по управлению ею. Дается характеристика сущности понятия инфраструктуры, рассматриваются типы и компоненты инфраструктуры, теоретические основы и практические рекомендации по управлению ею. Дальнейшие исследования управления инфраструктурой могут углубить понимание ее функций, дифференцировать ее структуру в соответствии с типом учебного заведения, его миссией или специализацией.

Ключевые слова: инфраструктура, инфраструктура учебного заведения, качество образования, компоненты инфраструктуры, управление инфраструктурой учебного заведения, доступность, безопасность, надежность инфраструктуры.

Sorochan Tamara M.,

**Doctor of pedagogical Sciences, Professor,
head of the Department of philosophy and education of adults,
SHEI "University of educational management" of the National
Academy of Educational Sciences of Ukraine**

INFRASTRUCTURE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. *The publication is devoted to the topical problem of management of the infrastructure of educational institutions of various types and levels in the context of improving the quality of education. The purpose of this article is to summarize the knowledge about the infrastructure of the educational institution, providing the recommendations for managing it. The characteristic of essence of the concept of infrastructure given here, discusses the types and components of the infrastructure, theoretical basis and practical recommendations for managing it. Further research of the infrastructure management may increase understanding of its functions, differentiating its structure in accordance with the type of educational institution, its mission or specialization.*

Key words: *infrastructure, infrastructure of educational institutions, quality of education, infrastructure components, infrastructure management of educational institutions, accessibility, safety, infrastructure reliability.*

Успіхи дітей та молоді, педагогів, адміністрації значною мірою залежать від комфортності умов перебування у навчальному закладі, наявності приміщень та обладнання, необхідних для різних видів діяльності, можливостей зручного користування ними. Матеріальний світ навчального закладу, його естетика, безпечність, доступність створюють відчуття захищеності, що сприяє позитивному ставленню до освітнього процесу всіх

його суб'єктів. Наведені характеристики стосуються внутрішнього середовища навчального закладу, його інфраструктури.

Поняття інфраструктури широко використовується у науковому дискурсі економічної, соціальної, політичної галузей знань у контексті поліпшення якості життя суспільства, соціальних груп, окремих людей. Навчальні заклади є важливими елементами соціальної інфраструктури регіону, міста, району, села, які зорієнтовано на задоволення освітніх потреб сімей або груп населення, які мешкають на певній території. Проблема забезпечення якості освіти актуалізує дослідження інфраструктури навчального закладу (ІНЗ) та управління нею.

Метою статті є узагальнення знань щодо сутності інфраструктури навчального закладу, аналіз її складових, характеристика значення для забезпечення якості освіти та розвитку самого закладу.

Завдання полягають у тому, щоб визначити поняття «інфраструктура навчального закладу», виокремити його соціальний, економічний та педагогічний аспекти, проаналізувати значення ІНЗ для теорії та практики управління освітою.

Для розуміння загального змісту поняття інфраструктури розглянемо його у міждисциплінарному контексті.

Інфраструктура (від лат. *infra* – «нижче» та лат. *structura* – будівля, розташування) – сукупність споруд, будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов життєдіяльності суспільства.

Інфраструктура стала об'єктом вивчення економічної теорії у другій половині XX століття, оскільки саме в цей час зросли її роль та значення у ринковій економіці. Інфраструктура, що є складовою ринкового господарства, притаманна всім економічним системам. Вона впливає на життєвий простір суспільства й удосконалення виробничих відносин. Розрізняють виробничу та соціальну інфраструктуру.

Інфраструктура, як економічна категорія, є частиною господарсько-економічних відносин сфери матеріального виробництва, яка сприяє отриманню більшої кількості та вищої якості кінцевої продукції. Вона забезпечує нормальне функціонування підприємства, а також є невід'ємною частиною виробничих сил суспільства.

Функціонування соціальної інфраструктури спрямоване на задоволення соціальних потреб членів суспільства у процесі перерозподілу та споживання суспільно значущих благ. Соціальна інфраструктура може або підвищувати, або знижувати ефективність чинної господарської структури, а її стан віддзеркалює соціальний потенціал, зрілість матеріальної бази суспільства, регіону, окремої організації.

Соціальна інфраструктура суттєво впливає на всі без винятку суспільні процеси: освіту, культурну діяльність, збереження здоров'я населення, трудову міграцію, раціональне використання трудових ресурсів тощо. Практично немає такої сфери життя суспільства, де б не стояло питання раціонального використання та поліпшення матеріальної бази. Взаємозв'язок соціальної практики та загальних умов життєдіяльності людини виявляється в тому, що реалізація цілей особистості передбачає наявність матеріальної бази, натомість наявність інфраструктури впливає на свідомість та поведінку людини.

Зміст поняття інфраструктури визначається єдністю її складових і чітким призначенням кожної з них. Поняття інфраструктури з розвитком матеріального виробництва та соціальної сфери вживається у ширшому значенні. Так, у науковий, публіцистичний, професійний обіг увійшли поняття «ринкова», «інноваційна», «транспортна», «туристична» інфраструктура тощо. Вважаємо, що стосовно забезпечення якості, належних умов для навчання, виховання, розвитку, комфорту всіх учасників навчально-виховного процесу слід додати до цієї сукупності поняття освітньої інфраструктури, або інфраструктури навчального закладу.

Проблема дослідження інфраструктури навчального закладу та управління нею є новою, у наукових працях у галузі освіти вона не розглядалася. Проте в економічних та соціальних науках проблему досліджували сучасні українські вчені [2,3,5].

Отже, поняття інфраструктури навчального закладу (ІНЗ) має посісти окреме місце у теорії та практиці управління освітою. Аргументуємо таку думку тим, що якість освіти має такі складові, як якість результатів, якість процесу та якість умов. Умови забезпечуються саме ІНЗ. Можна також стверджувати, що ІНЗ створює передумови для реалізації завдань навчання, виховання, розвитку дітей та учнівської молоді, а результативність діяльності навчального закладу визначається не лише рівнем організації освітнього процесу, а й розвиненістю інфраструктури.

ІНЗ складається з матеріальних цінностей, які забезпечують освітній процес і стають об'єктами управління.

У сучасній теорії та практиці управління освітою застосовуються поняття матеріально-технічної бази, матеріальних ресурсів навчального закладу. Не заперечуючи їх спорідненості з поняттям ІНЗ, зауважимо, що останнє більше відповідає тенденціям гуманізації освіти, підкреслює піклування про комфортність освітнього середовища, орієнтує на цілісне бачення сукупності проблем якісної освіти, здоров'я, соціалізації молодого покоління, професійного розвитку педагогів. Крім того, ІНЗ може розглядатися як окремий компонент соціальної інфраструктури регіону або населеного пункту, отже, може знаходитися у полі громадсько-державного управління.

Більшість складових ІНЗ традиційно бралася до уваги у процесі управління, проте їй відводилася пасивна, допоміжна роль, вона сприймалася як певний потенціал. Таке ставлення склалося внаслідок так званого залишкового принципу вирішення проблем освіти, що негативно позначилося на свідомості та поведінці суб'єктів освітнього процесу. З

одного боку керівники навчальних закладів відкладають вирішення проблем інфраструктури, пояснюючи, досить часто безпідставно, що «коштів нема і не буде». При цьому такі керівники уникають взаємодії з батьківською громадськістю, представниками виробництв, громадянського суспільства, іншими стейкхолдерами. З іншого боку, молоде покоління недбало ставиться до матеріальних цінностей навчального закладу, псує обладнання, не ініціює і не підтримує заходів щодо поліпшення добробуту.

Процес суспільного розвитку зумовив появу нових уявлень щодо комплексу умов навчання, виховання, перебування дітей та молоді у навчальному закладі. Ці умови набули не лише значущості, а й системності. ІНЗ свідчить про людиноцентристську спрямованість системи управління, про рівень розвитку навчального закладу, є критерієм раціонального використання матеріальних ресурсів.

Таким чином, управління ІНЗ у педагогічному аспекті ґрунтується на засадах людино-, дитиноцентризму, а відповідні функції спрямовуються на забезпечення умов для якісної освіти, розвитку інтелекту, творчості, громадської активності кожної особистості, створення умов для фізичної безпеки та збереження здоров'я кожного учасника навчально-виховного процесу.

Удосконалення ІНЗ не лише сприяє поліпшенню умов освітнього процесу, а й забезпечує можливості для самореалізації кожної особистості, розвитку інноваційної діяльності, культури, творчості, забезпечення змістовного дозвілля. ІНЗ впливає на свідомість не лише педагогів, дітей та молоді, а й сімей, які опікуються умовами життєдіяльності та розвитку молодого покоління.

Узагальнення вищезазначених підходів дає змогу дати таке визначення.

Інфраструктура навчального закладу – це сукупність матеріальних об'єктів у навчальному закладі, які забезпечують якісну реалізацію

соціальних та освітніх функцій, створюють комфортні умови для перебування й діяльності всіх учасників освітнього процесу.

ІНЗ має відповідати трьом ключовим вимогам, а саме: доступність; надійність; безпечність.

Доступність розуміємо як можливість скористатися компонентами ІНЗ для осіб різного віку та фізичного стану. Зокрема, важливою є пристосованість входу, східців, рекреацій, приміщень до потреб контингенту учнів та педагогів, які перебувають у закладі постійно. Наприклад, у загальноосвітньому навчальному закладі I–III ступенів меблі в їдальні та рекреації, обладнання санвузлів та роздягалень тощо мають бути підібрані та розставлені з урахуванням потреб як дітей молодшого віку, так і старшокласників та педагогів. Слід також подбати про прийом батьків. З огляду на безпеку дітей багато навчальних закладів обмежують доступ батьків. У такому випадку ближче до входу доцільно обладнати спеціальне приміщення для зустрічі батьків з педагогами. Основна ознака доступності – кожна людина, яка навчається, працює або відвідує навчальний заклад, має відчувати комфорт, власну гідність і повагу до себе.

Надійність ІНЗ означає забезпечення безперебійної роботи всіх матеріальних об'єктів. Звичайно, будь-який із них може вийти зі строю, проте це має бути передбачено керівниками. На такий випадок доцільно заздалегідь укласти договори про термінове або постійне обслуговування, передбачати заходи щодо дублювання функцій цього об'єкта, його заміни частково або в цілому. Основна ознака надійності – здатність матеріальних об'єктів до стійкого функціонування.

Безпечність ІНЗ розглядається як найважливіша її характеристика. Усі компоненти ІНЗ мають бути перевірені щодо безпечності функціонування, за потреби – паспортизовані, обладнані додатковими засобами, а ті, хто в них працює або користується ними, – пройти інструктажі та отримати вичерпні інструкції щодо безпечної поведінки. Основна ознака безпечності –

беззаперечне вилучення будь-якої загрози життю, фізичному, психічному та моральному здоров'ю осіб, які перебувають у навчальному закладі постійно чи тимчасово.

ІНЗ складається з окремих матеріальних об'єктів, матеріальних цінностей, які ми вважатимемо її компонентами. Компоненти ІНЗ віддзеркалюють наявну реальність, вони утворюють стійку сукупність матеріальних об'єктів, які забезпечують не лише педагогічну складову діяльності навчального закладу, процеси навчання, виховання, розвитку дітей та молоді, а й раціональну життєдіяльність усіх учасників навчально-виховного процесу. ІНЗ має спільні риси для освітніх установ певного типу та рівня освіти, проте вона завжди зорієнтована на специфіку освітнього процесу кожної окремої освітньої установи. Тому в основу класифікації компонентів ІНЗ слід покласти різні форми життєдіяльності дітей або студентів, педагогів, а також різні напрями навчання, виховання, розвитку, дозволя.

Визначення необхідних і достатніх компонентів ІНЗ базується на таких принципах.

- Забезпечення основних напрямів діяльності навчального закладу та комфорту учасників навчально-виховного процесу, а саме: навчання, виховання, особистісного та професійного розвитку, творчості, фізичної культури та спорту, гігієни й охорони здоров'я, дозволя.
- Багатофункціональність – можливість використовувати матеріальні об'єкти за різним призначенням. Наприклад, класні або ігрові кімнати можуть бути одночасно приміщеннями для роботи гуртків, спортивна зала може бути місцем проведення масових виховних заходів тощо.
- Диференціація відповідно до складу учасників навчально-виховного процесу та окремих груп, а саме: наймолодших,

обдарованих, соціально незахищених, з особливими потребами, девіантних тощо.

Визначення компонентів ІНЗ співвідноситься з основними напрямками діяльності навчального закладу та особливостями контингенту учасників навчально-виховного процесу за віком, потребами, станом здоров'я тощо.

Таблиця призначення компонентів ІНЗ

Компонент ІНЗ	Призначення	Орієнтовний перелік
Дидактичний	Здійснення навчального процесу з урахуванням його особливостей	Класні кімнати, навчальні кабінети, аудиторії, лабораторії, лаборантські, комори для зберігання засобів навчання та приладдя
Виховний	Психологічний супровід, соціалізація, позанавчальна виховна діяльність, розвиток творчості, особистісний розвиток дітей та молоді	Кабінет психолога та соціального педагога, кімнати психологічного розвантаження, актові зали, приміщення для органів учнівського самоврядування, гурткової роботи, ізолюції, класи гри на музичних інструментах, хореографічні зали, літературні вітальні, світлиці, музейні кімнати, виставкові павільйони
Інноваційний	Опанування інновацій та здійснення інноваційної діяльності	Лабораторії, центри інноваційного розвитку, технопарки, дослідницькі станції
Інформаційний	Забезпечує функціонування та розвиток інформаційного простору, засобів інформаційної взаємодії, доступ споживачів до інформаційних ресурсів, інформатизацію навчально-виховного процесу	Сукупність інформаційних центрів, банків даних та знань, системи зв'язку, бібліотека, читальні зали, відеоконференцзали, серверні, комп'ютерні класи або аудиторії, точки вільного доступу до Інтернету, Wi-Fi зони, центри дистанційного навчання, місця для розміщення друкованої інформації, пункти надання офісних послуг (факс, ксерокс, друк)

Управлінський	Створення умов для реалізації управлінських функцій	Кабінети керівників, приміщення для проведення нарад, засідань органів управління, переговорів, зустрічі делегацій
Професійно-педагогічний	Забезпечення професійного розвитку педагогічних кадрів, комфортних умов для їх діяльності	Приміщення для перебування педагогічного персоналу з ресурсним забезпеченням для професійного саморозвитку, відпочинку, навчання, спілкування з іншими учасниками навчально-виховного процесу
Трудовий	Залучення до суспільно корисної праці	Прилегла територія, підсобні господарства, оранжереї, паркові господарства, майстерні, автопарки
Здоров'язбережувальний	Створення умов для розвитку фізичної культури та спорту, збереження морального, фізичного та психічного здоров'я учасників навчально-виховного процесу, дотримання норм гігієни, попередження шкідливих звичок	Спортзали, тренажерні зали, басейни, санвузли, кімнати гігієни, вмивальники, душові, їдальні, буфети, медпункти, питна вода
Рекреаційно-дозвіллевий	Відтворення фізичного та інтелектуального потенціалу учасників навчально-виховного процесу	Майданчики та приміщення для ігор, кімнати відпочинку, зони відпочинку на прилеглий території, місця для перегляду телепередач
Господарський	Технічне забезпечення функціонування навчального закладу	Приміщення й обладнання для зберігання та ремонту інвентаря, перебування працівників технічних служб, прибиральниць

Класифікація компонентів інфраструктури враховує її функції по горизонталі, а по вертикалі – різні рівні освіти та управління нею. Так, у вертикальній ієрархії можна виокремити, наприклад, інфраструктуру загальної середньої освіти регіону, міста, мікрорайону. До її складових можна віднести різні типи навчальних закладів (дошкільні навчальні заклади, ліцеї, гімназії загальноосвітні, спеціалізовані школи, позашкільні навчальні заклади, навчально-виробничі комбінати тощо). В умовах освітніх змін трансформується й інфраструктура. Так, реформа загальної середньої освіти за новою моделлю, яка передбачає чітке відокремлення старшої школи як

профільної або професійної може зумовити зміни в інфраструктурі. Можуть бути відокремлені також школи першого та другого ступенів. Сукупність закладів, які забезпечують певний вид послуг, називають інституціональною інфраструктурою. Таким чином, реформа освіти може змінити інституціональну освітню структуру регіону або населеного пункту.

Управління ІНЗ вноситься до загальної структури управління навчальним закладом.

У системі стратегічного управління інфраструктура є об'єктом освітньої політики, яка має широке поле напрямів, а саме: навчання, виховання, професійний розвиток педагогів, інформатизацію, охорону здоров'я та безпеку учасників навчально-виховного процесу, створення умов для розвитку фізичної культури і спорту, дозвілля, суспільно корисної праці, художньої творчості. Стратегічне управління ІНЗ має відповідати місії, меті, основним напрямам діяльності навчального закладу, забезпечувати освітні, професійні, здоров'язбережувальні, соціокультурні запити учасників навчально-виховного процесу.

Управління ІНЗ має починатись із визначення норм: які саме матеріальні цінності мають входити до ІНЗ, які одиниці їх вимірювання мають застосовуватися, скільки їх має бути з розрахунку на одну особу тих, хто навчається або педагогів, а скільки – на один навчальний заклад певного типу.

До розвитку ІНЗ може бути застосований проектний підхід, який передбачає поетапне цільове формування окремих компонентів ІНЗ за рахунок надходження коштів із різних джерел фінансування. Цільові проекти формування та розвитку ІНЗ є більш привабливими для стейкхолдерів, оскільки створюють прозору систему поетапного поліпшення матеріального стану навчального закладу.

В управлінні розвитком ІНЗ важливо здійснювати моніторинг потреб. Постійне відстеження запитів учасників навчально-виховного процесу за

однаковими критеріями та параметрами дає змогу керівникам чітко визначати пріоритети розвитку ІНЗ, раціонально розподіляти кошти, враховувати розмаїття потреб і тим самим більш повно дотримуватися принципу людиноцентризму в управлінні.

ІНЗ та її складові слід розглядати не лише відповідно до кількісних показників, необхідно зважати на ціннісні орієнтації населення, контингенту батьків та учнів або студентів.

Отже, нормативні показники обов'язково мають доповнюватись аналізом освітніх потреб, смаків, цінностей, побажань споживачів освітніх послуг та стейкхолдерів.

Розвиток ІНЗ зумовлюється ускладненням цілей та завдань сучасних закладів освіти, поставлених державою, зміною пріоритетів державної освітньої політики, сутнісним оновленням змісту та технологій освіти. Управління розвитком ІНЗ надає можливість значно поліпшити результати всієї системи роботи, забезпечити реалізацію прав учасників навчально-виховного процесу, підвищити їхню зацікавленість результатами, створити умови для наукоємної праці.

Планування розвитку ІНЗ може мати такі напрями та компоненти: забезпечення профільного навчання (спеціалізовані кабінети, лабораторії тощо); фізична культура та спорт (спортзали та роздягальні, душові, спортивні майданчики, тренажерні зали, куточки рухливих ігор у рекреаціях); здоров'язбереження та гігієна (їдальня, вмивальники, питна вода, медпункт, санвузли, загальні роздягальні, приміщення для збереження інвентаря); умови для дозвілля, соціалізації та психологічної служби (кабінети психолога, педагога-організатора та соціального педагога, приміщення для роботи гуртків та секцій, актова зала, літературні та музичні вітальні, кімнати для органів шкільного й учнівського самоврядування); створення умов для педагогічних працівників (учительська, методичний

кабінет, роздягальня, санвузли, окрема зона у їдальні або окрема кімната для харчування педагогів); приміщення для роботи з батьками.

ІНЗ пов'язана з інфраструктурою населеного пункту, потребами споживачів освітніх послуг, тому вона є зоною соціальної відповідальності громадських організацій, недержавних структур, батьківської спільноти в умовах кризи, обмеження бюджетного фінансування. Важливим виявляється не лише обсяг фінансування, а насамперед, ефективність використання коштів, формування позитивної суспільної думки, як наслідок – синергетичний ефект щодо збільшення обсягу й якості освітніх послуг. Розвинена ІНЗ стає фактором збільшення наукоємності освітнього процесу, закріплення кваліфікованих педагогічних кадрів.

ІНЗ може поєднуватися на добровільних, партнерських засадах з інфраструктурами інших соціальних та культурно-просвітницьких закладів. Отже, ІНЗ може виступати об'єктом соціального інвестування для поліпшення матеріального середовища, яке задовольняє освітні потреби, а її розвиток є основою для довгострокового розвитку навчального закладу. Соціальне партнерство навчального закладу, гнучкість системи надання освітніх послуг прискорюють розвиток ІНЗ.

Узагальнимо висновки. ІНЗ є важливим чинником утворення комфортного освітнього середовища, забезпечення комплексу умов для розвитку кожного учасника навчально-виховного процесу.

Структура ІНЗ, функції управління нею визначаються цілями навчання, виховання та розвитку особистості. Важливим завданням управління ІНЗ є розроблення нормативних показників як для ІНЗ у цілому, так і окремих її складових з урахуванням типу, контингенту, місцезнаходження навчального закладу.

Ефективність управління інфраструктурою навчального закладу сприяє поліпшенню результативності освітнього процесу, більш повному задоволенню освітніх потреб громадян, виконанню соціальних гарантій щодо

якості освіти. Це підвищує зацікавленість споживачів у результатах освіти, забезпечує узгодженість педагогічних та економічних пріоритетів розвитку навчального закладу.

Література

1. Дністрянська Н. І. Дуже малі міські поселення Львівської області: суспільно-географічний потенціал та перспективи розвитку / Н. І. Дністрянська, М. С. Дністрянський. – Львів, 2013. – 198 с.
2. Ковальська Л. Л. Соціальна інфраструктура регіону: механізми формування та розвитку: монографія / Л. Л. Ковальська, О. М. Салівончик, – Луцьк: Волиньполіграф, 2012. – 227 с.
3. Марченко І. С. Інфраструктурна підтримка розвитку ринку праці України: монографія / І.С. Марченко. – Київ: Ін-т демографічних та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАНУ, 2013. – 150 с.
4. Соціальна інфраструктура регіону: навч. посіб. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; авт.-упоряд.: В. М. Вакуленко; за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К.: Фенікс, 2010. – 256 с.
5. Стратегічний розвиток соціально-економічної інфраструктури регіону: монографія / Б. Г. Шелегеда та ін. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2011. – 319 с.
6. Третяк В. П. Управління розвитком соціальної інфраструктури України в умовах глобалізації: монографія / В. П. Третяк. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2014. – 317 с.