

Задорожна-Княгницька Л.В. Співпраця університету та стейкхолдерів у контексті професійної підготовки менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. пр. / [редкол. А.В.Сущенко (голов ред.) та ін.]. Запоріжжя: КПУ, 2020. Вип 72. Т 2. С.53-58

УДК 378.046.091.113

Теорія і методика професійної освіти

## **СПІВПРАЦЯ УНІВЕРСИТЕТУ ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ У КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ**

**Задорожна-Княгницька Л.В.**

*доктор педагогічних наук,*

*завідувач кафедри педагогіки та освіти*

*Маріупольський державний університет*

*просп. Миру, 89-а, Маріуполь, Україна*

*orcid.org/0000-0001-9876-5797*

*zador\_knyag@i.ua*

У статті розкрито можливості позааудиторної роботи здобувачів вищої освіти як поля реалізації запитів зацікавлених осіб. Позааудиторна робота за участі в ній стейкхолдерів виконує низку функцій: інформаційно-просвітницьку, мобілізаційно-регулятивну, корегувальну, комунікативну, компенсаторну, оцінювальну-корегувальну. Описано досвід кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету щодо організації взаємодії зі стейкхолдерами освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти». Цей досвід полягає у залученні зовнішніх (представники Департаменту освіти м. Маріуполя, керівники та заступники керівників закладів освіти міста, які здобули ступінь магістра менеджменту) та внутрішніх (здобувачі вищої освіти) стейкхолдерів до участі у науково-методичному семінарі «Педагогічна майстерня керівника закладу освіти». Акцентовано увагу на тому, що представників

Департаменту освіти м. Маріуполя, директорів міських шкіл було запрошено в якості експертів наукових доповідей та презентацій управлінського досвіду, представлених здобувачами вищої освіти у межах семінару. Така експертиза забезпечує комплексний вплив на мотиваційну, інтелектуальну, емоційну та діяльнісну сфери особистості здобувачів вищої освіти. На основі здійсненої експертизи стейкхолдери формулюють висновки щодо ступеня готовності майбутніх менеджерів освіти до управлінської діяльності, актуальності та практичної значущості кваліфікаційних робіт; пропонують рекомендації щодо вдосконалення тематики наукових досліджень та навчального плану у цілому; надають пропозиції, що стосуються внесення чи вилучення з освітньо-професійної програми певних компонентів. Наведено приклад однієї з програм семінару, що містить у собі управлінську асамблею та дискусійні платформи з тематикою виступів здобувачів вищої освіти. На основі аналізу досвіду проведення постійно діючого науково-методичного семінару «Педагогічна майстерня керівника закладу освіти» зроблено висновок щодо його дієвості як активної форми позааудиторної роботи й вагомого засобу залучення стейкхолдерів до реалізації та вдосконалення освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти».

**Ключові слова:** менеджер освіти, стейкхолдер, освітньо-професійна програма, позааудиторна робота, науково-методичний семінар.

## **COOPERATION BETWEEN THE UNIVERSITY AND STAKEHOLDERS IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL MANAGERS PROFESSIONAL TRAINING**

**Zadorozhna-Kniahnytska L.V.**

*Doctor of Pedagogical Sciences,*

*Head of Pedagogy and Education Department,*

*Mariupol State University*

*Mir Avenue, 89-A, Mariupol, Ukraine*

*orcid.org/0000-0001-9876-5797*

*zador\_knyag@i.ua*

The article reveals the possibilities of student extracurricular work as a field of stakeholder requests realization. Extracurricular activities, provided that stakeholders participate in it, provide a wide range of functions: informational and educational, mobilization and regulatory, corrective, communicative, compensatory, evaluative and corrective. This advantage should be taken into account in the training of education managers.

The Department of Pedagogy and Education of Mariupol State University has significant experience in organizing interaction with stakeholders of the educational program «Management of a general secondary education institution». This experience is that external and internal stakeholders were involved in the methodological seminar «Pedagogical workshop of the educational institution head». External stakeholders are representatives of the Department of Education, heads and deputy heads of educational institutions of the city, who have obtained a master's degree in education management. Representatives of the Department of Education, school principals acted as experts who evaluated the reports and presentations of students at the methodological seminar. Such expertise provides a comprehensive impact on the motivational, intellectual, emotional and activity spheres of students; ensures the implementation of control and evaluation functions of education manager professional training. Based on the examination, stakeholders formulate conclusions on the degree of readiness of future education managers for professional activities, the practical significance of qualification work; offer recommendations for improving their topics and curriculum; provide proposals for the introduction or removal of certain components from the educational program. The authors give an example of one of the seminar programs, which includes management assemblies and discussion platforms on student speeches. The experience of the Department of Pedagogy and Education of

Mariupol State University demonstrated the effectiveness of the methodological seminar «Pedagogical workshop of the educational institution head». The authors concluded that extracurricular student work is a means of involving stakeholders in the implementation and improvement of the educational program «Management of a general secondary education institution».

**Key words:** education manager, stakeholder, educational program, extracurricular work, methodical seminar.

Взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами (зацікавленими особами) є обов'язковою складовою системи забезпечення якісної професійної підготовки сучасних фахівців. Актуальність такої взаємодії визначається вимогами часу та наріжними для розвитку освіти в Україні документами. Зокрема, шляхи налагодження взаємодії освіти і ринку праці були визначені у стратегічному документі ЄС – «Плані економічного та соціального оновлення для Європи до 2020 року» [5]. У Стандарті соціальної відповідальності «ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility» наголошується, що підприємства та організації, що несуть перед суспільством відповідальність за свій продукт, повинні: визначити зацікавлені сторони в рішеннях та діяльності, зважаючи на те, на кого ці рішення та діяльність впливають чи можуть впливати; розуміти і поважати інтереси та потреби зацікавлених сторін, реагувати на їхню стурбованість; урахувувати відносну можливість стейкхолдерів звертатися до організації та покладати на неї відповідальність; враховувати взаємозв'язок інтересів стейкхолдерів з інтересами суспільства, організації та принципами сталого розвитку; враховувати переконання стейкхолдерів [6].

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. наголошує, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу, розвитку моделі

державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [3].

З огляду на зазначене, особливе місце серед концепцій управління відкритими соціальними системами займає теорія зацікавлених сторін (англ. stakeholder concept, stakeholder theory), що сприяє формуванню стратегій розвитку організацій у контексті врахування інтересів різноманітних зацікавлених суб'єктів, які взаємодіють між собою на полі певного галузевого ринку. Теорія зацікавлених сторін безпосередньо стосується університету як відкритої соціальної системи з усіма її багатоманітними внутрішніми й зовнішніми залежностями та зв'язками, що актуалізують соціальну відповідальність закладу освіти.

Отже, умови реформування та автономізації сфери вищої освіти, відповідальність університетів перед різними групами зацікавлених сторін у забезпеченні якісних послуг щодо професійної підготовки фахівців для певної галузі зумовлюють необхідність вирішення проблеми взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами.

Однак, незважаючи на значущість проблеми взаємодії підприємств та організацій зі стейкхолдерами, дослідженню цієї проблеми присвячено незначну кількість праць вітчизняних науковців (Н. Краснокутська та Я. Ришкова, Н. Сментіна та Р. Хусаїнов, Л. Шевченко, В. Чепак та ін.). Зміст теорії зацікавлених сторін та практичні аспекти її реалізації розкрито в основному зарубіжними науковцями (А. О. Аммарі, Р. Аскоф, Дж. Барні, Р. Грант, П. Данселмі, Т. Доналдсон, Л. Престон, А. Уікс, Е. Фріман та ін.).

Проблему взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами у контексті забезпечення якісної професійної підготовки фахівців науковцями розкрито у межах таких аспектів: визначення груп ключових стейкхолдерів на ринку продуктів вищої освіти та особливості взаємодії з ними (О. Жегус); висвітлення сутності поняття головного стейкхолдера закладу вищої освіти, розкриття його ролі як бота-консультанта у прийнятті управлінських рішень щодо підвищення ефективності менеджменту в умовах реформування освіти

(Н. Ігуменцева, Ю. Овсюченко, О. Пересада, І. Прібильнова); особливості впливу стейкхолдерів на розвиток освітнього простору закладу вищої освіти (І. Баришевська, А. Корабахіна); порівняльний аналіз та основні напрями розвитку соціальної відповідальності вітчизняних університетів (О. Грішнова, С. Бех); взаємодія та взаємозв'язок ринку праці й ринку освітніх послуг (Л. Лавриненко); роль внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів у системі вищої освіти України (Л. Савга, О. Криклій, К. Кириченко).

Проте у працях зазначених вище науковців відсутній аналіз конкретних форм та методів взаємодії зі стейкхолдерами. Сучасна практика переконує, що у переважній більшості університети частіше за все залучають стейкхолдерів до громадського обговорення проектів освітніх програм, анкетування або круглих столів з актуальних проблем професійної підготовки фахівців певного профілю, що значно звужує сферу їхнього впливу на перебіг освітнього процесу за певною спеціальністю. Натомість університет має значний потенціал для залучення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів як активних учасників реалізації освітньо-професійних програм.

Метою статті є розкриття досвіду кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету щодо використання можливостей позааудиторної роботи здобувачів вищої освіти як потенційного поля впливу стейкхолдерів на якість професійної підготовки здобувачів магістерського ступеня за освітньою програмою «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти».

Позааудиторна робота є позанавчальною діяльністю, тобто сукупністю заходів, що проводяться не за робочими й навчальними програмами, не потребують обов'язкового виконання та обов'язкової перевірки рівня засвоєння знань, сформованості умінь та навичок, однак організуються з метою поглиблення й розширення фахової підготовки, надання цьому процесу особистісної забарвленості через активізацію суб'єктивної позиції майбутнього фахівця, закріплення активної громадянської та професійної

позиції, розвиток і реалізацію комунікаційного потенціалу тощо [4]. Поєднуючи в собі навчальну, науково-дослідну й практичну діяльність здобувачів вищої освіти, позааудиторна робота є вагомою складовою професійної підготовки менеджерів освіти в університетах.

Слушною є думка З. Курлянд щодо домінування в позааудиторній роботі елементу самореалізації, що дає змогу здобувачам вищої освіти гармонізувати внутрішні та зовнішні чинники формування професійної культури, створює додаткові умови для реалізації внутрішнього потенціалу, задоволення тих потреб, які не задовольняються в процесі аудиторної роботи [2, с. 396].

Р. Абдулов наголошує на поліфункціональності позааудиторної роботи та вважає, що вона виконує наступні значущі функції:

- інформаційно-просвітницьку, що допомагає здобувачам вищої освіти засвоїти, розширити й поглибити професійні знання, наповнити їх ціннісним сенсом;
- мобілізаційно-регулятивну, що забезпечує процес мобілізації та подальшого розвитку емоційних і вольових якостей особистості менеджера освіти;
- корегувальну, що дає можливість скерувати вплив навколишньої дійсності на якість освітнього процесу завдяки виробленим і прийнятим у закладі вищої освіти, конкретному студентському колективі нормам;
- комунікативну, що забезпечує розвиток здатності до професійної комунікації;
- компенсаторну, що сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти впевненості, переконаності, допомагає сформувати адекватну самооцінку, задовольнити потребу досягнення успіху в професійній діяльності [1, с. 17].

Реалізацію зазначених функцій забезпечують такі форми позааудиторної роботи, як науково-методичний семінар, відкритий попередній захист кваліфікаційних робіт, акмеологічний та деонтологічний тренінги. Такі форми відображають зорієнтованість освітнього процесу на засвоєння

здобувачами вищої освіти системи базових знань з теорії управління та суміжних з нею проблем, що розкриваються в межах нормативних та вибіркового навчальних дисциплін загальної і професійної підготовки; формування системи управлінських умінь і навичок; генералізацію базових професійно актуальних якостей.

Зрозуміло, що інформаційно-просвітницька, мобілізаційно-регулятивна, корегувальна, комунікативна, компенсаторна функції поза аудиторної роботи набувають додаткової значущості та ваги за безпосередньої участі в ній зовнішніх стейкхолдерів, якими є представники Департаменту (відділу) освіти міста, директори та заступники директорів закладів загальної середньої освіти, які вже здобули ступінь магістра за спеціальністю «Менеджмент. Управління закладом освіти». Участь таких фахівців як експертів у межах науково-методичних семінарів, відкритих попередніх захистів кваліфікаційних робіт, підсумкових конференцій з виробничої та науково-дослідної практики є вагомим чинником удосконалення професійної підготовки фахівців.

Кафедра педагогіки та освіти Маріупольського державного університету має значний досвід організації співпраці зі стейкхолдерами. Така співпраця реалізується, зокрема, у межах постійно діючого науково-методичного семінару «Педагогічна майстерня керівника закладу освіти», який було започатковано в 2012 р. Такий семінар проводиться двічі протягом кожного навчального семестру й спрямовується на обговорення актуальних питань сучасної теорії та практики управління закладом освіти. Наріжними в організації семінару є принципи:

- міждисциплінарності (розгляд змісту позааудиторної роботи у міжпредметних зв'язках з навчальними дисциплінами нормативного й варіативного циклів, взаємозв'язках усіх компонентів освітньо-професійної програми);

- ієрархічності (виокремлення ядра знань, умінь та навичок майбутніх менеджерів освіти, розробка ієрархії елементів змісту поза аудиторної роботи



за значущістю тощо);

– особистісної адаптації (спрямованість зміступоза аудиторної роботи на вироблення в майбутніх менеджерів освіти індивідуального управлінського стилю).

Цільове призначення та функціональні характеристики такого семінару представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Цільова та функціональна характеристика «Педагогічної майстерні керівника закладу освіти» як форми позааудиторної роботи**

Потенціал зазначеного постійно діючого семінару у забезпеченні професійної підготовки менеджерів освіти полягає у наступному:

1. Управлінська тематика є невід'ємною складовою змістового наповнення семінару й реалізується у виступах здобувачів вищої освіти, що розкривають проблеми управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції Нової української школи, вимоги до особистості керівника, сутність управлінської культури в цілому та її поведінкового аспекту

зокрема, шляхи побудови та реалізації особистісної траєкторії розвитку професіоналізму менеджера освіти, створення іміджу закладу освіти, особистісно-орієнтовані технології управління педагогічним колективом, сутність інноваційної діяльності керівника, формування корпоративної культури у закладі освіти, розвитку особистості директора школи як морального лідера, етичних та деонтологічних аспектів управління закладом освіти тощо.

2. Доповіді, підготовлені здобувачами вищої освіти, мають міждисциплінарний характер та відображають ступінь оволодіння ними інтегральними здатностями відбору, обробки, аналізу, узагальнення й систематизації актуального навчального матеріалу, а також його презентації в нових ситуаціях спілкування з метою їх подальшого вдосконалення і розвитку.

3. Своєрідна структура семінару, що містить у собі тематичні виступи в межах управлінської асамблеї та дискусійних платформ, забезпечує рівні можливості для всіх учасників щодо висловлення власної думки з приводу обговорюваних питань, розвиває культуру дискусії, сприяє розвитку інтересу, створює середовище спілкування, що є необхідною організаційно-методичною умовою забезпечення професійної підготовки менеджерів освіти. Наукова комунікація за таких умов набуває вигляду регулювання (встановлення та підтримання режиму діяльності та поведінки її учасників відповідно до наявних вимог діяльності) та співробітництва (спільна діяльність, в якій цілі та інтереси її учасників збігаються).

Як приклад наводимо план проведення одного із засідань «Педагогічної майстерні керівника закладу освіти» (I семестр 2019-2020 н.р.):

***Управлінська асамблея (15.00-16.10)***

*Модератор:* Задорожна-Княгницька Л. В. – гарант освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти».

*Експерти:* Крохмальова О. В. – головний спеціаліст Департаменту освіти Маріупольської міської ради; Дарменко І. В. – начальник відділу

розвитку мережі закладів освіти та методичної підтримки педагогів Департаменту освіти м. Маріуполя.

*Тематичні виступи:* «Навчально-виховний комплекс «гімназія-школа»: створення освітнього простору», «Інформаційний менеджмент керівника закладу освіти: огляд сайту спеціалізованої школи», «З досвіду розробки концепції профільного навчання у старшій школі», «Організаційна культура керівника закладу освіти: поведінковий компонент».

***Дискусійна платформа «Професійна кар'єра педагога і керівника: шляхи та умови розвитку» (16.15-17.15)***

*Модератор:* Зьома Н. О. – директор I-III ступенів №10 м. Маріуполя (випускниця освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» 2013 р.).

*Експерти:* Єжаковська М. М. – директор Маріупольського міського навчально-виховного комплексу «Гімназія-школа» №27 м. Маріуполя (випускниця освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» 2018 р.); Карнаушенко Р. В. – директор комунального освітнього закладу «Початкова школа №36 – школа повного дня» м. Маріуполя (випускниця освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» 2014 р.); Борисенко Л. С. – директор Маріупольського навчально-виховного комплексу «Ліцей-школа №48» (випускниця освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» 2018 р.).

*Тематичні площини для учасників дискусії:* «Наукове тлумачення і особистісне сприйняття поняття «професійна кар'єра», «Компоненти інноваційної діяльності керівника закладу освіти», «Чинники підвищення мотивації педагога до професійного вдосконалення: управлінський аспект», «Акмеологічні технології в управлінській діяльності керівника закладу освіти», «Інформаційні інтернет-ресурси в діяльності менеджера освіти», «Професійна рефлексія в діяльності керівника».

***Підсумкова сесія (17.20-17.40)***

*Модератор:* Задорожна-Княгницька Л. В. – гарант освітньої програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти».

*Зміст підсумкової сесії:* аналітичні виступи експертів-стейкхолдерів.

Отже, вагомою складовою науково-методичного семінару є презентація здобувачами вищої освіти результатів досліджень, здійснених у межах виконання кваліфікаційних робіт із широким залученням до їх експертизи керівників закладів освіти міста, які здобули освітній ступінь магістра за освітньою програмою «Управління закладом освіти» у попередні роки. Як переконує практика організації та здійснення такої експертизи протягом 2014-2020 рр., вона створює додаткові можливості для забезпечення якості професійної підготовки у вигляді взаємодії здобувачів вищої освіти з експертами-стейкхолдерами, які мають значний досвід управлінської діяльності та здійснюють у межах експертизи комплексний вплив на мотиваційну, інтелектуальну, емоційну та діяльнісну сфери особистості здобувачів вищої освіти; забезпечують реалізацію контрольної-оцінювальної функції професійної підготовки фахівців через експертизу змісту й практичної значущості кваліфікаційних робіт та рекомендації щодо удосконалення їх тематики та навчального плану в цілому, пропозиції, що стосуються внесення чи вилучення з освітньо-професійної програми певних компонентів.

Таким чином, досвід взаємодії кафедри педагогіки та освіти Маріупольського державного університету зі стейкхолдерами освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти» переконливо доводить, що така взаємодія забезпечує поліфункціональність позааудиторної роботи майбутніх менеджерів освіти, її спрямованість на моделювання професійної управлінської діяльності, створення індивідуальної траєкторії професійної підготовки здобувача вищої освіти, оцінку її ефективності.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в апробації дієвих сучасних форм та методів співпраці випускових кафедр зі стейкхолдерами,

розробленні науково-методичного супроводу такої взаємодії з метою забезпечення якісної підготовки сучасного фахівця, що відповідає вимогам ринку праці й соціальним запитам.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Абдулов Р. М. Організація позааудиторної виховної роботи зі студентами вищих навчальних закладів недержавної форми власності: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07. Луганськ, 2004. 24 с.

2. Курлянд З. Н. Психолого-педагогічні умови формування професійно-педагогічної компетентності майбутніх учителів. *Наука і освіта*. 2008. № 8-9. С. 171-176.

3. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page2>.

4. Педагогіка вищої школи: підруч. / за ред. Д. В. Чернілевського. Вінниця, 2010. 408 с.

5. Europe 2020 indicators, 01/04/2014. *Eurostat. Your key to European statistics*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators>

6. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>

## REFERENCES

1. Abdulov, R. M. (2004) Orhanizatsiia pozaudytornoi vykhovnoi roboty zi studentamy vyshchych navchalnykh zakladiv nederzhavnoi formy vlasnosti: Avtoref. dys. na zdobuttia nauk stupenia kand. ped. nauk [Organization of extracurricular educational work with students of higher educational institutions of ownership non-state form: the abstract of the dissertation of the candidate of pedagogical sciences]. Luhansk, 24 p.

2. Kurliand, Z. N. (2008) Psykholoho-pedahohichni umovy formuvannia profesiino-pedahohichnoi kompetentnosti maibutnikh uchyteliv [Psychological and

pedagogical conditions for the formation of future teachers professional and pedagogical competence]. *Science and education*. Vol. 8-9. P. 171-176.

3. Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25.06.2013 № 344/2013 [National strategy for the development of education in Ukraine for the period up to 2021: Decree of the President of Ukraine of 25.06.2013 № 344/2013]. Available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page2>.

4. Pedahohika vyshchoi shkoly: pidruchnyk / za redaktsiieiu D. V. Chernilevskoho (2010) [Pedagogy of higher school: textbook / edited by D. V. Chernilevsky]. Vinnytsia. 408 p.

5. Europe 2020 indicators, 01.04.2014. *Eurostat. Your key to European statistics*. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators>

6. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html>