

РОЗДІЛ V. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 373.2:091.113

DOI <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2021-3-15>

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Тимофєєва І. Б.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та освіти
Маріупольський державний університет
просп. Будівельників, 129А, Маріуполь, Донецька область, Україна
orcid.org/00000-0002-5935-9291
i.timofeeva@mdu.in.ua*

Морозова О. В.

*студентка магістратури
Маріупольський державний університет
просп. Будівельників, 129А, Маріуполь, Донецька область, Україна
orcid.org/00000-0002-2644-422X
helenamorozova83@gmail.com*

Ключові слова: *Нова українська школа, нові підходи до управління, автономія закладів, проблеми середньої освіти, компетентності керівника.*

Концепція Нової Української школи є стратегічною основою для подальшої діяльності уряду щодо реформування середньої освіти до 2029 року.

У статті аналізується освітня концепція Нової української школи з погляду нових підходів до управління закладами освіти. Обґрунтовується значення нового способу управлінського мислення як фактору позитивних змін в освіті. Аналізуються матеріали експертів щодо специфіки управління освітою.

Докладно розглядається професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти, основні напрями діяльності керівника щодо самостійного функціонування закладу освіти. Нагальною проблемою сьогодення є місце керівника в організації, що тягне за собою низку підпроблем, таких як: ефективне управління та раціональне використання владних повноважень, формування та збереження як власної репутації, так і репутації організації, а також формування лідерських рис. Розглядається особа керівника, яка має об'єднувати в собі лідера, управлінця і простого громадянина, який буде зацікавленим у добросовісному виконанні покладених на нього завдань, не буде зловживати своїми повноваженнями, а також трудитиметься на благо організації, яку він представляє. Під впливом нових соціально-економічних чинників відбуваються зміни у всіх сферах суспільства, в тому числі й в освіті. Ускладнення професійних завдань, багатоаспектний характер діяльності сьогодні неминуче приводять до того, що все більш очевидним стає професійний характер управління та його ефективність. Не є виключенням й управлінська діяльність менеджера освіти, який виявляється включеним у все різноманіття проблем цілісного педагогічного процесу. Досліджуються актуальні компетентності керівника в умовах Нової української школи. Ретельно розглядається автономія закладу загальної середньої освіти в умовах реформування, а саме академічна, організаційна, кадрова, фінансова.

MANAGER'S MAIN ACTIVITIES TO ENSURE INDEPENDENT WORK IN INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION

Tymofieieva I. B.

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Pedagogy and Education
Mariupol State University
Budevlnykyv ave., 129A, Mariupol, Mariupol, Donetsk region, Ukraine
orsid.org/00000-0002-5935-9291
i.timofeeva@mdu.in.ua*

Morozova O. V.

*Master Student
Mariupol State University
Budevlnykyv ave., 129A, Mariupol, Donetsk region, Ukraine
orsid.org/00000-0002-2644-422X
helenamorozova83@gmail.com*

Key words: *New Ukrainian School, new approaches to management, autonomy of institutions, problems of secondary education, manager's competences.*

The concept of the New Ukrainian School is a strategic basis for further government action in regard to reforming secondary education by 2029.

The article analyzes the educational concept of the New Ukrainian School in terms of new approaches to educational institutions management. The importance of a new way of managerial thinking as a factor for positive changes in education is substantiated. Materials of experts on the specific features of educational management are analyzed.

The professional standard for the manager of the general secondary education institution and manager's main activities concerning independent functioning of the educational institution are considered in detail. Nowadays, a significant issue is the place of the manager in the organization. It is connected with a number of subproblems such as: effective management and rational use of power, formation and preservation of their own reputation and the organizations reputation as well, and also, formation of leadership qualities. Manager's personality is taken a view on. They should combine features of a leader, a manager and a citizen who will be interested in conscientious performance of the assigned tasks, will not abuse the powers, and will also work for the benefit of the organization which they represent. Due to the influence of new socio-economic factors, there are changes taking place in all the spheres of society, including education. The complexity of professional tasks and the multifaceted nature of nowadays activities reveal professional nature of management and its effectiveness. In this case, managerial activities of educational managers are not an exception since they are involved in dealing with all the issues of the holistic pedagogical process. Relevant competencies of educational managers in the New Ukrainian School are studied. The autonomy of the general secondary education institution in the context of reforming is carefully considered, namely: academic, organizational, personnel and financial.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Після здобуття українською державою незалежності усі сфери життя почали змінюватися, реформуватися. Освітня галузь не стала виключенням. Ми живемо в епоху великих перетворень, де освіта відіграє повідну роль, тому що життя в нових умовах вимагає досвідчених спеціалістів, здатних до ефективного управління.

Вагомий вплив на підходи до управління, що сформувалися в Україні станом на початок XXI ст., мають історичні процеси XX ст., зокрема радянська система. У цій системі управлінські підходи були замінені адміністративним контролем. Довгий час у системі керівництва закладами взагалі були відсутні моніторингові механізми, позитивні заохочення, рефлексивний підхід.

У 1990-ті рр. почався новий період в управлінні освітніми системами. Кардинальні перетворення в суспільстві змінили цілі та зміст освіти, сприяли виявленню суперечностей у системі управління освітніми установами. В основу реформ освіти цього періоду покладено такі принципи: демократизації; плюралізму, багатокладності, варіативності й альтернативності; народності та національного характеру; відкритості; регіоналізації; гуманізації; диференціації; розвивального, діяльсного характеру; безперервності [3, с. 90].

Проте і в незалежній українській державі адміністративний підхід, реалізований у принципах радянського школознавства, все ще превалював над гнучким підходом до управління освітою. Актуальність проблеми дослідження полягає у необхідності підготовки директорів закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) до реалізації освітньої політики держави шляхом опанування новітніми практиками, методиками, технологіями, формами, методами професійної діяльності на засадах інноваційних освітніх підходів з урахуванням потреб учасників освітнього процесу, держави та глобалізованого світу. Актуальність зазначеної проблеми пов'язана з тим, що українська управлінська культура досі перебуває у стадії формування. Історичне минуле, сформований менталітет мають потужні впливи на сьогодення, зокрема йдеться про бюрократизацію системи. Відповідно, модернізація системи освіти в Новій українській школі (НУШ) передбачає удосконалення її управлінської складової частини в умовах самостійної діяльності керівника, трансформацію управлінських напрямів в освітній системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що різні аспекти досліджуваної проблеми стали предметом досліджень науковців і практиків: В. Довбні [1], Л. Калініної [2], В. Кондратьєвої [3], В. Луначека [4] та ін.

Особливо заслуговують на увагу дослідження зарубіжних дослідників [8, 9], які вивчають основні аспекти освітніх послуг у світі та виділяють їх як найбільш часто змінювані, що потребують адаптації наявних підходів до управління та постійної модернізації підходів діяльності керівників закладів освіти.

Варто зазначити, що глибокого аналізу потребує вся система Нової української школи, проте з огляду на вказану вище актуальність стаття присвячена саме основним напрямам діяльності керівника в умовах автономії у період реформування освітньої галузі та потребує додаткових досліджень.

Мета статті – розглянути та проаналізувати основні напрями діяльності керівника щодо забезпечення самостійної діяльності у закладі освіти, обґрунтувати необхідність застосування нових

управлінських підходів, проаналізувати специфіку управління освітою, виявити актуальні компетентності керівника в умовах Нової української школи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нова українська школа у філософському аспекті – це заглиблення в нові проблеми людського буття, проекція в майбутнє, але це також і відновлення української інтелектуальної традиції в освіті. Ще К. Ушинський у своїй педагогічній антропології орієнтувався на осмислення проблеми людини, її буття, формування ціннісних і світоглядних орієнтацій [1, с. 241].

У Концепції «Нова українська школа» чітко визначено соціальне замовлення: компетентізація освіти шляхом реалізації компетентісного підходу, орієнтація її на результат у формі розвинутих ключових компетентностей здобувачів освіти, структури їхніх знань, поглядів, ціннісних орієнтирів, успішної самореалізації у професії і житті, формування особистості, патріота, інноватора, здатного конкурувати на ринку праці, розвивати економіку, навчатися неперервно впродовж життя.

У компонентній формулі нової української школи провідне місце відводиться керівникам ЗЗСО нової формації, які перебувають в авангарді суспільних та освітніх перетворень, успішних, умотивованих, компетентних, які є агентами сучасних змін. Такі керівники ЗЗСО виконують в освітньому та управлінському процесах ролі наставника, фасилітатора, консультанта, менеджера, мають академічну свободу, володіють навичками випереджувального проєктного менеджменту (планування й організації навчання, розроблення навчально-методичного забезпечення, оцінювання тощо), самостійно і творчо здобувають інформацію, організовують дитиноцентризований процес [6].

Отже, керівники закладів освіти закладають надійне підґрунтя для навчання впродовж життя з метою особистісної реалізації. Нова місія директора ЗЗСО розглядається в контексті європейського професіоналізму зі збереженням кращих ментальних українських характеристик, європейського виміру педагогічних якостей. Переосмислення соціальної і професійної місії керівника нової української школи актуалізує необхідність підготовки новопризначених директорів, адаптованих до сучасних соціокультурних умов, здатних творчо працювати, приймаючи нестандартні рішення в ситуаціях ринкової конкуренції, уникаючи стереотипізації і шаблонів, засвоювати нові професійні ролі і реалізувати функції, забезпечувати випереджувальність розвитку країни, реалізовувати освітні проєкти національного масштабу, витримувати конкуренцію на європейському і світовому ринках освітніх послуг тощо.

Нагальним питанням для нашого дослідження є вимоги професійного стандарту «Керівника закладу загальної середньої освіти» [7].

Звернемо увагу, що, по-перше, керівник очолює заклад загальної середньої освіти і здійснює безпосереднє керівництво ним.

По-друге, робота керівника закладу загальної середньої освіти передбачає:

- організацію ефективної роботи колективу закладу загальної середньої освіти з метою забезпечення якості освіти;

- призначення на посаду та звільнення з посади працівників з визначенням їхніх функціональних обов'язків відповідно до професійних стандартів (кваліфікаційних характеристик);

- забезпечення автономії закладу загальної середньої освіти, в т. ч. фінансової;

- затвердження відповідно до типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти штатного розпису та тарифікаційного списку закладу загальної середньої освіти за погодженням з профспілковим органом закладу;

- розподіл та затвердження педагогічного навантаження між вчителями та іншими педагогічними працівниками за погодженням з профспілковим комітетом;

- розроблення і подання разом з виборним органом первинної профспілкової організації правил внутрішнього трудового розпорядку, що затверджуються загальними зборами трудового колективу;

- встановлення відповідно до законодавства установчих документів та колективного договору педагогічним та іншим працівникам доплат, надбавок, премій, зокрема за використання в освітньому процесі іноземних мов, сучасних технологій, реалізацію інноваційних проектів тощо, а також матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань;

- затвердження, у випадку створення структурного підрозділу закладу загальної середньої освіти, положення про цей підрозділ;

- виконання інших функцій, передбачених статтею 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту».

По-третє, потрібно розглянути умови допуску до роботи за професією.

Керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана перемож-

цем конкурсу відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту».

Повноваження керівника закладу загальної середньої освіти визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти. У межах нашого дослідження спираємося також на законодавчі та нормативні акти, рішення законодавчих та виконавчих органів влади щодо розвитку сфери освітніх послуг.

Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом, установчими документами закладу освіти [7].

Зокрема, як наголошено у дослідженнях [1; 2; 3], сучасне розуміння діяльності закладу освіти – це надання освітніх послуг, про що свідчить класифікація Всесвітньої організації торгівлі та положення Світового банку, який розглядає результати діяльності закладів освіти у формі послуг. Ефективні директори як керівники освітніх закладів насамперед відповідають за сприяння ефективному впровадженню навчання, постійно залучають вчителів до навчального діалогу та практики рефлексії, щоб забезпечити їхнє повне оснащення для покращення успішності учнів, знають про різноманітні стратегії навчання, які прямо чи опосередковано покращують професійний розвиток учителів [8]. Незважаючи на те, що система освіти вже пройшла різні заходи модернізації, включаючи ті, які передбачені Болонським процесом, заплановані результати для забезпечення якісної діяльності керівників закладів освіти ще не отримані. Наприклад, показники мобільності керівника, проголошені Болонським процесом у країнах-учасниках, щороку зростають, але залишаються низькими.

Таким чином, поточний дисбаланс між пропозицією та попитом на кваліфікованих спеціалістів, відсутність відносин між роботодавцями та закладами освіти є важливими сучасними проблемами в галузі освіти щодо управління закладом. Процесу ефективного реформування системи освіти перешкоджає, зокрема, використання застарілих структур та методів управління ЗЗСО. Необхідність у розробленні та використанні сучасних методів управління та проведення реформ із застосуванням інноваційних, удосконалених, заснованих на освіті та на сучасних інформаційних технологіях методів, давно визнано.

Продемонструємо більш докладно основні напрями діяльності керівника закладу загальної середньої освіти на прикладі Маріупольського НВК «колегіум-школи» № 28 відповідно автономії та самостійної роботи керівника. У схемі візуалізовано стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти, компетентність керівника

ЗЗСО щодо стратегічного управління закладом освіти; компетентність директора НВК щодо стратегічного управління персоналом; лідерство і партнерська взаємодія керівника та учасників освітнього процесу.

У 2020–2021 рр. було проведено анонімне анкетування співробітників закладу освіти (54 особи – 92% від усього колективу закладу освіти) щодо виявлення партнерської взаємодії на основі методики Г. Соломіної [4, с. 122] щодо діагностики рівнів і особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. Анкета виготовлена за

допомогою Google Форми «тип питань» у вигляді шкали, де необхідно було поставити поруч із № твердження відповідний бал, враховуючи їх значення: 1 – абсолютно неправильно, 2 – скоріш за все неправильно, 3 – не знаю, 4 – скоріше правильно, 5 – цілком правильно. Проводиться контент-аналіз відповідей за індикаторами готовності керівників до партнерської діяльності та лідерства. Вид діяльності визначається за сукупністю показників, отриманих у кожному запитанні через запропоновані ситуації управлінської взаємодії. Опрацювання та інтерпретація результатів продемонстровані у діаграмі результатів відповідей.

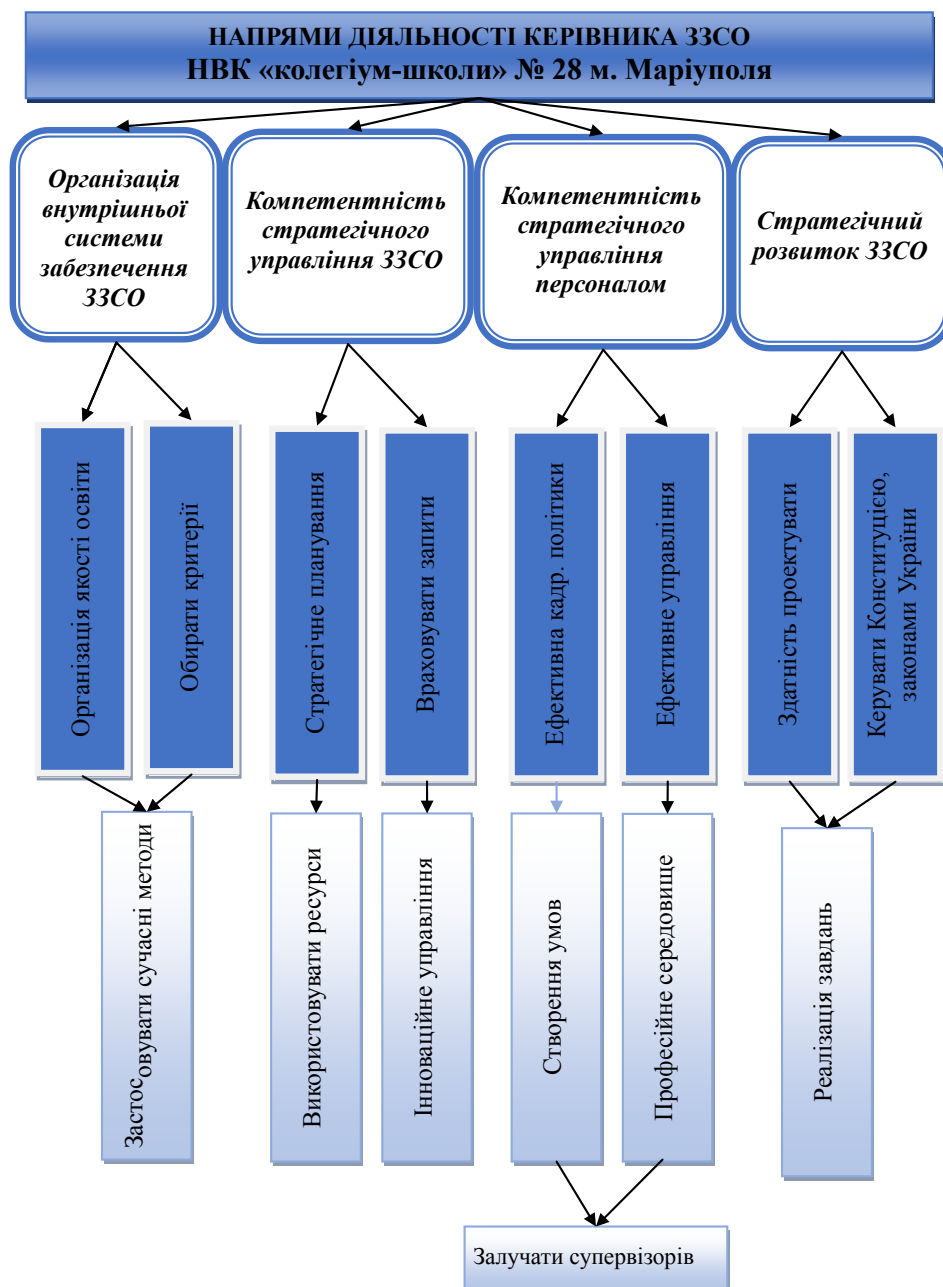


Рис. 1. Основні напрями діяльності керівника закладу загальної середньої освіти



Рис. 2. Аналіз анкетування педагогічного колективу

Отже, як ми бачимо, спектр напрямів діяльності керівника закладу загальної середньої освіти достатньо широкий та включає в себе багато компонентів.

Зазначимо, що під час анкетування більшість анонімних респондентів надали відповіді щодо розв'язання конфліктів керівником як тактику поведінки співробітництва та уникнення суперечок, уникаючи авторитарної позиції. Також підкреслимо, що відповіді на питання 4 «Здатен використовувати сучасні форми і методи комунікації, у т. ч. з використанням цифрових технологій» майже одноставно (95%) було зазначено високу компетентність керівника. Це дає змогу нам зробити висновок, що директор закладу освіти має ефективний стиль керування у закладі, може вирішувати та прогнозувати освітній процес у закладі освіти та впроваджувати сучасні досягнення в галузі управління.

Щодо оцінки роботи керівника як партнера вагомим було аналізування питання «Чи здатен керівник представляти заклад загальної середньої освіти на всіх рівнях (місцевому, регіональному, державному, міжнародному)?» Педагогічні працівники висловили задоволення рівнем організації на пряму діяльності керівника щодо взаємодії всіх рівнів – 87% (47 осіб).

Висновки. Отже, нова школа, як і управління Новою школою, має відповідати сучасному типу розвитку суспільства. Неможливо в сучасному суспільстві, яке на практиці розвивається багатовекторно, а не лише за відомими теоретичними концепціями, застосовувати адміністративно-командне управління і тотальний контроль індустріальної епохи, це основна суперечність, що веде до руйнації будь-якої соціальної системи.

Управлінська робота у сфері освіти специфічна і відрізняється від будь-якої сфери діяльності людини. Як основну і принципову відмінність можна виділити основні напрями діяльності керівника щодо забезпечення самостійної діяльності у закладі освіти. Основним завданням освітнього закладу є випуск соціалізованого і різнопланово розвиненого індивіда, який зможе реалізувати свій потенціал і бути конкурентоспроможним. Очевидно, що необхідність застосування нових управлінських підходів керівником закладу освіти для забезпечення ефективного управління має великий сенс для всіх учасників освітнього процесу. Відповідно, для успішного реформування потрібно формувати актуальні компетентності сучасного керівника, який бажає працювати по-новому, розвиватися, самовдосконалювати управлінські компетентності та розвивати шкільні колективи.

Реформи, з одного боку, нібито прагнуть змінити систему освіти, а з іншого – динаміка відходу від бюрократії та надмірного адміністративного контролю є доволі повільною. Така амбівалентність може сприяти креативності керівника й оновленню тих форм і методів управління, що вичерпали себе і стали гнітю-

чими. Специфіку управління закладом освіти для сучасного керівника визначаємо у здатності розв'язувати складні завдання у сфері менеджменту освітніх закладів, прийнятті управлінських рішень, які забезпечують ефективність процесу освітньої діяльності учнів та підвищують якість освітніх послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Довбня В. Нова українська школа: спроба філософсько-антропологічного осмислення. *Філософія освіти*. 2018. № 1. С. 240–258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2018_1_14
2. Калініна Л. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1–2. С. 12–21. URL: https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf
3. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової Української Школи. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 12. Т. 2. 2019. С.89–92. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf
4. Луначек В. Нова українська школа: практична реалізація. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/>
5. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін; за наук. ред. О.І. Бондарчук. К.: , 2014. 148 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/cipo/kaf_psiholog/3_%_2012-2014.pdf
6. Нова українська школа. URL: <https://osvita.vmr.gov.ua/nova-ukracsnska-shkola>
7. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти». URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1>
8. Chien-Chin Ch. Principals' Instructional Supervision and Teachers' Knowledge. Management Behaviors Submitted, 2018. doi:10.5772/intechopen.77978. Retrieved from: <https://www.intechopen.com/books/contemporary-pedagogies-in-teacher-education-anddevelopment/facilitation-of-teachers-professional-development-through-principals-instructionalsupervision-and-t> (accessed 05 October 2021).
9. Hassan Ali Al-Ababneh, Salem A .S. Alrhaimi. Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services *TEM Journal*. Volume 9, Issue 2, P. 770–778, ISSN 2217–8309. DOI: 10.18421/TEM92–46, May 2020.

REFERENCES

1. Dovbnia V. (2018) Nova ukrainska shkola: sprobа filosofsko-antropologichnoho osmyslennia [The New Ukrainian School: A Probe of Philosophical and Anthropological Comprehension]. *Filosofia osvity*. [Philosophy of education]. № 1. P. 240–258.
2. Kalinina L. (2017) Upravlinnia novoiu ukrainskoiu shkoloiu [Management of the New Ukrainian School]. *Dyrektor shkoly*. [School Director]. № 1–2. P. 12–21. [in Ukrainian].
3. Kondratieva A.V. (2019) Novi pidkhody do upravlinnia zakladom osvity v umovakh Novoi Ukrainskoi Shkoly. [Now go to the management of the pledge of education in the minds of the New Ukrainian School]. *Innovatsiina pedahohika*. [Innovative pedagogy]. Vol. 12. T. 2. P. 89–92 [in Ukrainian].
4. Luniachek V. (2016) Nova ukrainska shkola: praktychna realizatsiia [Nova Ukrainian School: practical implementation]. (electronic journal) Retrieved from: <http://osvita.ua/school/reform/53666/> [in Ukrainian] (accessed 05 October 2021).
5. Metodyka doslidzhennia osoblyvostei psykholohichnoi hotovnosti kerivnykiv osvitnikh orhazatsii do diialnosti v umovakh zmin [Methods of research of features of psychological readiness of heads of the educational organizations to activity in the conditions of changes] za nauk. red. O. I. Bondarchuk. K.: , 2014. 148 s. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/cipo/kaf_psiholog/3_%_2012-2014.pdf
6. Nova ukrainska shkola [Nova Ukrainian School] (electronic journal) Retrieved from: <https://osvita.vmr.gov.ua/nova-ukracsnska-shkola> [in Ukrainian] (accessed 05 October 2021).
7. Profesiynyi standart za profesiieiu «Kerivnyk zakladu zahalnoi serednoi osvity» [Professional standard by profession «Head of general secondary education»]. Retrieved from: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1> [in Ukrainian] (accessed 05 October 2021).
8. Chien-Chin Ch. Principals' Instructional Supervision and Teachers' Knowledge. Management Behaviors Submitted, 2018. doi:10.5772/intechopen.77978. Retrieved from: <https://www.intechopen.com/books/contemporary-pedagogies-in-teacher-education-anddevelopment/facilitation-of-teachers-professional-development-through-principals-instructionalsupervision-and-t> (accessed 05 October 2021).
9. Hassan Ali Al-Ababneh, Salem A .S. Alrhaimi. Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services *TEM Journal*. Volume 9, Issue 2, P. 770–778, ISSN 2217–8309, DOI: 10.18421/TEM92–46, May 2020.