

## КЕРІВНИК НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ

*На основі аналізу особливостей діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів визначено шляхи вдосконалення їх підготовки в системі вищих навчальних закладів.*

Ефективна діяльність освітніх організацій в Україні у період здійснення освітніх реформ багато в чому залежить від активності та професіоналізму менеджера освіти, яким є директор загальноосвітнього навчального закладу. У зв'язку з цим на сучасному етапі розвитку вищої школи в Україні особливого значення набуває об'єктивна оцінка та аналіз системи підготовки менеджерів освіти.

Перехід України до ринкової економіки обумовлює нагальну потребу в модернізації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів, у створенні команди професіоналів-управлінців у галузі загальної середньої освіти.

Ця ситуація також зумовлена появою різноманітних за статусом та завданнями загальноосвітніх навчальних закладів: ліцеїв, гімназій, колегіумів, шкіл-комплексів, шкіл-об'єднань тощо. Така різноманітність організаційних освітніх моделей вимагає від керівника сучасних знань та вмінь з менеджменту організацій, стратегічного, інноваційного, шкільного менеджменту, а також менеджменту діяльності лідера в освіті, менеджменту персоналу, формування організаційної культури школи, управління якістю діяльності школи, здійснення маркетингу в освіті та зв'язків з громадськістю, фінансового менеджменту та психолого-управлінського консультування.

Розглядаючи загальний менеджмент в освіті як науку про ефективне використання людських і матеріальних ресурсів в умовах ринкових відносин, необхідно побудувати таку систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників шкіл, яка ґрунтується на теорії освітнього менеджменту, який є складовою

---

загального менеджменту й характеризується якісним використанням інтелектуального потенціалу учасників навчально-виховного процесу (учнів, учителів, батьків, членів адміністрацій, громадських організацій тощо) та матеріальних ресурсів в умовах ринку.

Виходячи з цього, доцільним є вивчення організаційно-педагогічних особливостей діяльності та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів як менеджерів освіти у системі вищої освіти України.

Слід зазначити, що професійна компетентність керівника школи визначається сукупністю таких головних компонентів:

- знання, необхідні для даної педагогічної діяльності або посади;
- уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють якнайповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;
- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і естетичних принципів особистості;
- мотивація професійної діяльності.

Вивчення та ефективна реалізація даних компонентів має бути покладена в основу побудови навчального плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів освіти всіх рівнів. Базовий (галузевий) стандарт професійної діяльності директора школи у процесі його підготовки у вищих навчальних закладах, закладах післядипломної освіти, підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів має будуватися за такими основними складовими управлінської діяльності: бачення стратегії та розвитку, керівництво і моніторинг освітнього процесу, мотивація та управління персоналом, управління розвитком та фінансами, внутрішня та зовнішня комунікація.

Загальновідомо, що чинником трансформування діяльності, яка відбувається в процесі здійснення менеджменту, є складні системи управління роботою людей, які мають три основні види: політична, економічна та соціальна. Їх об'єднавчим аспектом є те, що в них одночасно діють дві взаємопов'язані підсистеми: першу утворюють

---

об'єкти управління, другу – суб'єкти. Всі три системи підпадають під вплив зовнішнього середовища і самі змінюють це середовище.

Таким чином, менеджмент політичний, економічний і соціальний перебуває в тісному взаємозв'язку з освітнім менеджментом, одним із видів якого є шкільний менеджмент, який характеризується комплексом організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належать навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній [1, 133].

Головна мета будь-якої освітньої організації, незалежно від управління, на якому вона функціонує, полягає у забезпеченні навчання, виховання і розвитку особистості. Тобто кінцевим „продуктом” функціонування освітньої організації, на який мають працювати всі рівні управління, від найвищого (Міністерство освіти і науки) до найнижчого, але основного (навчального закладу), є „живий” об'єкт, особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні стосунки і є діячем (суб'єктом цих стосунків). Освітні організації мають, на відміну від інших, унікальну, неповторну місію, що відзначається величезною складністю.

Результати аналізу управлінського досвіду свідчать, що сьогодні в багатьох освітніх організаціях спостерігається певне „викривлення” основної місії і цілей діяльності, яке проявляється в тому, що в ієрархії цілей приховане місце посідає не забезпечення навчання, виховання та розвитку особистості, а отримання значних прибутків від освітньої діяльності. Особливо ця тенденція притаманна діяльності навчальних закладів приватної форми власності, хоча аналогічні процеси притаманні також і для діяльності деяких державних навчальних закладів.

У період переходу України до ринкових відносин для загальноосвітніх навчальних закладів актуальним є застосування теоретичних положень і практичних рекомендацій менеджменту освіти як науки про управління освітніми організаціями, внаслідок якого останні не лише переходять у якісно новий стан, а, що найголовніше, стають конкурентоспроможними. Сучасний керівник навчального закладу має в повній мірі й ефективно реалізовувати інноваційний освітній менеджмент. Важливим в інноваційному

---

освітньому менеджменті має бути не лише результат праці педагогів і учнів, а й умови, що забезпечують цей результат. За таких умов сам заклад освіти стає інноваційним загальноосвітнім навчальним закладом, який під патронатом наукових установ проводить системну науково-дослідницьку роботу щодо здійснення освітніх інновацій.

Керівник навчального закладу має в повній мірі володіти технологією розробки концепції та комплексно-цільової програми розвитку школи. В сучасних умовах розвитку суспільства розробка цільової програми, орієнтованої на розвиток одного або ж декількох з аспектів діяльності школи, недоцільна. Більш ефективною є розробка комплексної цільової програми розвитку школи, при підготовці якої керівник сучасного навчального закладу має враховувати наступні чинники: вихідні науково-теоретичні положення забезпечення розвитку школи; визначення генеральної мети; опис системи завдань, поставлених перед виконавцями; перелік показників, що характеризують успішність досягнення мети; перелік заходів, термінів їх проведення, виконавців; опис ресурсного та інформаційного забезпечення управління процесом виконання завдань; визначення механізмів контролю за ходом виконання програми; поточний та підсумковий аналіз виконання програми; опис заходів регулювання і коригування виконання програми тощо.

За умови здійснення в нашій країні освітніх реформ дії керівника навчального закладу не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються в соціальних сферах взагалі та сфері освіти зокрема. Сьогодні на перше місце висувається необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обґрунтованого механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування організацій. Демографічні та етнічні зміни, оновлення парадигми освіти, освітніх технологій, запровадження інформаційно-комп'ютерних технологій, інтеграція в Європейський освітній простір, розробка нових концепцій управління є чинниками, що суттєво впливають на основи діяльності шкіл. Останнім не завжди вдається в повній мірі задовольняти зростаючі запити замовників освіти (учнів, батьків, окремих прошарків суспільства, культурно-

---

етнічних груп, громадських організацій) і вимоги суспільства, запроваджувати інноваційні освітні концепції, нові технології управління, наукові підходи до організації навчального процесу, виховання й розвитку учнівської молоді, управління школою; виступати гарантом інтелектуального, фізичного, морального, психічного розвитку і саморозвитку особистості. Орієнтація школи на зовнішнє середовище, її спрямування на забезпечення розвитку соціуму мають бути покладені в основу діяльності керівника навчального закладу.

Керівник навчального закладу має досконало володіти принципами стратегічного управління, яке в адаптованому до системи освіти вигляді передбачає: визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають закономірностям розвитку сфери освіти в цілому та інтересам школи зокрема; формування стратегії розвитку освітньої установи; оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування школи в даний період; вибір і поступове здійснення суб'єктами управління управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію процесів управління, навчання, виховання, розвитку учнівської молоді, професійного і творчого росту кадрів до несподіваних змін, реалізацію економічно обґрунтованих проєктів; реалізацію ресурсного підходу (оцінювання потреби в людських, енергетичних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсах) для започаткування або підтримання процесів; підтримання зв'язку школи із зовнішнім соціальним середовищем і врахування факторів його впливу (соціальних, політичних, технічних, технологічних, економічних, педагогічних).

Здійснення ефективного керівництва загальноосвітнім навчальним закладом в сучасних умовах неможливе без врахування сучасних тенденцій, законів та закономірностей управління інноваційними процесами. До сучасних тенденцій управління інноваціями у загальноосвітньому навчальному закладі ми відносимо: активізацію суспільних і державних зусиль для виведення загальноосвітніх навчальних закладів на рівень міжнародних стандартів і досягнень; перехід до принципів

---

інноваційної педагогіки; прагнення керівників опанувати технології професійного менеджменту і реалізувати їх в управлінській діяльності; орієнтація на самофінансування, підприємницьку діяльність, залучення інвестицій; прагнення керівників та педагогів підвищити конкурентоспроможність навчального закладу [2].

Нові економічні умови, розвиток ринкових відносин дедалі більше впливають на різні сфери суспільного життя, в тому числі й на діяльність освітніх закладів. Знання закономірностей і принципів економічного розвитку є необхідною передумовою науково обґрунтованого управління сучасною школою, що дає керівникам шкіл змогу впевнено приймати управлінські рішення, визначати стратегію й тактику розвитку педагогічної системи школи, раціонально використовувати матеріальні, фінансові та людські ресурси. Отже, освітній маркетинг можна визначити, як один із напрямів управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, який забезпечує дослідження попиту на освітні послуги та певні знання понад стандарти, встановлені державою, вплив на розвиток освітніх потреб громадян, формування позитивного іміджу навчального закладу, розробку та впровадження концепцій надання якісних освітніх послуг. З позицій освітнього маркетингу керівник сучасної школи повинен вміти: вивчати ринок, динаміку споживчого попиту; враховувати вимоги ринку в організації педагогічного процесу; впливати на ринок за допомогою педагогічних і управлінських засобів; заохочувати педагогічних працівників до творчого розв'язання проблеми підвищення якості освіти; урізноманітнювати форми та види освітніх послуг; сприяти підвищенню професіоналізму педагогів; забезпечувати своєчасне надання нових освітніх послуг, уникати запізнення у виході на ринок; сегментувати ринок відповідно до різних груп споживачів, різних запитів, намагатися точно визначити ту групу споживачів, якій слід пропонувати ту чи іншу освітню послугу; забезпечувати переваги свого навчального закладу в умовах конкуренції шляхом надання освітніх послуг у більшому обсязі та кращої якості; орієнтувати стратегію маркетингу на перспективу [3].

Таким чином, управління загальноосвітніми навчальними закладами буде більш ефективним за умови використання

---

керівниками закономірностей і технологій менеджменту й маркетингу.

Сучасний стан загальної середньої освіти характеризується все більшою її відкритістю та самостійністю. Централізовані бухгалтерії при відділах та управліннях освіти, як форма фінансового, матеріально-технічного та економічного забезпечення функціонування освітніх закладів як соціальних інституцій, сьогодні не в змозі в повній мірі задовольняти їх ефективний розвиток. Необхідно усвідомлювати той факт, що в такій невиробничій сфері, як освіта, діють закони вартості, правила маркетингу, принципи фундаментального та технічного аналізу ринків. Незалежно від освітніх цілей навчального закладу, в ньому постійно відбуваються процеси реалізації трудових і матеріальних ресурсів, виробництво, обмін, накопичення та споживання специфічних виховних і освітніх послуг.

Отже, зараз, коли ринкові відносини обумовлюють діяльність організацій будь-якого напрямку (зокрема закладів освіти), а конкурентна боротьба визначає, хто залишиться на ринку, керівникам навчальних закладів життєво необхідно здобувати фінансово-економічну освіту певного рівня. Керівник сучасного навчального закладу має володіти основами сучасного фінансового менеджменту, який являє собою процес вироблення мети управління фінансами та здійснення впливу на фінанси за допомогою методів і важелів фінансового механізму для досягнення мети. Він мусить знати: теорію фінансів, кредиту та фінансового менеджменту; бухгалтерський облік; чинне законодавство держави в галузі фінансової, кредитної, банківської, біржової та валютної діяльності; порядок здійснення операцій на фінансовому ринку; основи економіки суб'єкта господарювання зовнішньоекономічної діяльності, оподаткування; методику та методологію економічного аналізу.

З огляду на це, у навчальних планах підготовки освітніх менеджерів спеціальності „Управління навчальним закладом” освітньо-кваліфікаційного рівня „магістр” у системі вищих навчальних закладів України мають бути такі дисципліни як: „Менеджмент організацій”, „Стратегічне управління”, „Менеджмент інновацій”, „Менеджмент персоналу”, „Маркетинг в

---

освіті та зв'язки з громадськістю”, „Фінансовий менеджмент”, які визначають загальну стратегію менеджменту. Їх зміст повинен бути адаптованим до специфіки функціонування загальноосвітніх навчальних закладів різних типів та форм власності, з урахуванням життєдіяльності освітніх закладів, як специфічних соціальних інституцій.

Разом з тим, з огляду на загальновідомі поняття менеджменту, учитель у школі по суті є також менеджером навчально-пізнавального, навчально-виховного і самоосвітнього процесів як суб'єкт управління ними; керівник же школи виконує роль менеджера, який займається визначенням та реалізацією різних освітніх процесів, забезпеченням їх динамічної взаємодії. Він є суб'єктом управління цими процесами в школі.

Слід також відмітити, що шкільний менеджмент має певні особливості, що відрізняють його від загальноосвітнього. Вони відображаються у притаманних школі принципах, чинниках, формах організації освітніх процесів, її місії, меті, засобах діяльності, культурних традиціях, цінностях, а також в особистісній орієнтації та характері впливу директора на ввірений йому шкільний персонал.

Метою та завданнями шкільного менеджменту є: забезпечення ефективного і планомірного використання сил, можливостей і часу всіх працівників навчального закладу та учнів; визначення відповідності діяльності менеджерів освітнього процесу школи та інших навчальних закладів конкретним цілям і реальним планам соціально-економічного і духовного розвитку суспільства; забезпечення повноти, узгодженості, взаємопов'язаності, конкретності й реальності певних цілей, підпорядкованості їх основній меті – вихованню, навчанню й розвитку школяра, як вільної, відповідальної і творчої особистості, формуванню в нього активної життєвої позиції, вмінь і знань, що сприяють досягненню успіху в навчанні, духовних орієнтирів та моральних чеснот [4].

Одним із специфічних напрямів діяльності школи є організація методичної роботи, основні функції якої полягають у методичному та науковому забезпеченні інноваційного розвитку закладу освіти. Вона може реалізовуватись як двокомпонентна система, що передбачає співвідношення одночасно предметних і творчих



---

об'єднань учителів [5, 63]; система творчої діяльності членів педагогічного колективу, що передбачає організацію „творчих педагогічних майстерень” [6, 81].

Суть двокомплектної структури моделі організації науково-методичної роботи в школі полягає в тому, що педагогічні працівники об'єднуються одночасно у дві групи: як члени методичного об'єднання учителів-предметників та як учасники творчих груп учителів, зацікавлених у виконанні певного дидактичного, виховного, чи управлінського завдання.

У методичних об'єднаннях учителі працюють за індивідуальними планами і загальним планом роботи школи, вирішуючи традиційні питання: забезпечення якості виконання програм, дотримання методики викладання дисциплін, методів обліку і контролю знань, організації обміну досвідом, проведення предметних олімпіад. Творчі ж групи вчителів працюють на основі колективно-розподільного принципу. Вони спільно розробляють комплексну цільову програму щодо формування модуля навчально-виховного комплексу. В рамках цієї програми кожному визначається конкретне завдання для осмислення і практичного виконання.

Науково-методична робота в школі спрямована, як правило, на виконання трьох основних груп питань:

- інноваційного розвитку школи;
- формування наукового потенціалу членів педагогічного колективу школи;
- сприяння інноваційній педагогічній діяльності та розвитку творчої особистості педагога.

Забезпечення якості освіти є одним із пріоритетів освітньої реформи України. Разом з тим системі освіти бракує стандартів оцінювання результатів, які могли б вплинути на центральні чи місцеві стратегії і фінансування у сфері освіти або забезпечити надання студентам, батькам, викладачам та іншим зацікавленим особам даних про показники якості.

У сучасних стратегіях освіти використовуються не лише традиційні кількісні показники (рівень грамотності, відсоток населення, що продовжує навчатись, тощо), вони зорієнтовані на складний комплекс критеріїв, що пов'язані з якістю освіти

---

(досягнення стандартів, співпраця з партнерами і середовищем тощо). Поняття якості освіти охоплює практично всі аспекти та виміри діяльності освітнього закладу. Воно включає не лише оцінювання досягнень учнів, але також загальний стан функціонування навчального закладу, атмосфери, яка панує в шкільному колективі.

Проте інституції, покликані оцінювати роботу школи, у своїй діяльності зосереджуються передусім на виконанні контрольної функції, хоча основним завданням оцінювання є проектування необхідності та можливостей творчого розвитку педагогічного колективу, управлінських кадрів [7]. Одна школа може покращувати якість або підвищувати складність контрольних завдань, інша – вдосконалювати професійні якості співробітників. Всі вони займаються забезпеченням якості, але вочевидь не забезпеченням якості, що охоплює всі аспекти діяльності школи. Всеохопне забезпечення якості означає:

- залучення всіх працівників до діяльності школи;
- охоплення всіх аспектів діяльності освітнього закладу;
- орієнтацію на мету, з якою погоджуються всі члени навчального закладу;
- впровадження змін за допомогою систематичної, керованої роботи.

Оцінювання якості роботи школи в умовах зміни освітньої політики та реформування системи освіти вимагає від керівника закладу освіти глибокого розуміння підходів до забезпечення якості діяльності окремо взятого закладу освіти.

В узагальненому вигляді керівник навчального закладу системи загальної середньої освіти повинен володіти такими основними напрямками діяльності освітніх менеджерів:

1. Організація колективної роботи щодо прийняття управлінських рішень з питань освіти (методів викладання, навчально-методичного забезпечення, стратегій та процедур оцінювання).

2. Допомога в узгодженні навчальних планів та програм, забезпечення їх відповідності глобальним планам (місії) школи.

---

3. Заохочення вчителів до подальшого підвищення кваліфікації, надання їм підтримки у цьому, перевірка досягнення очікуваних результатів підготовки.

4. Позитивне оцінювання успіхів та досягнень учнів, спонукання вчителів до такої самої поведінки.

5. Створення в школі сприятливого соціально-психологічного клімату, що заохочував би до творчої педагогічної діяльності тощо.

Враховуючи коло обов'язків керівника загальноосвітнього навчального закладу, у навчальні плани їх підготовки доцільно вводити вивчення й таких специфічних дисципліни, як „Система методичної роботи в школі”, „Розробка та забезпечення системи виховної роботи в закладі освіти”, „Роль класного керівника у забезпеченні якості освіти”, „Керівництво та контроль за якістю діяльності школи” тощо.

Вищезазначені підходи до організації підготовки управлінців освіти спеціальності „Управління навчальним закладом” у вищих навчальних закладах дадуть змогу вдосконалити ефективність їх діяльності, підвищити організаційні та якісні засади їх функціонування, що в свою чергу сприятиме успішному вирішенню проблем реформування системи освіти в Україні, її входження в європейський освітній простір.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003.

2. Оцінювання та вибір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект: Науково-методичний посібник / За ред. Даниленко Л. – К.: Логос, 2001.

3. Олійник В.В., Медведь В.В. Цільове управління навчальними закладами в ринкових умовах: навчальний посібник / За ред. Дмитренка Г.А. – К.: 2002.

4. Вазина К.Я., Петров Ю.И. Педагогический менеджмент. – М.: 1991.

5. Зоц В.М. Управління навчально-виховним комплексом модульного типу // Школа на рубежі ХХІ століття: управлінський

---

аспект: Наук.-метод посібник / Л. Калініна, М. Лукашевич, Н. Островецька та ін. – К.: ПП „Компанія „Актуальна освіта”, 2000.

6. Шукевич Ю. Структура творчої педагогічної майстерні // Фінансовий ліцей. Шлях довжиною 5 років. – К.: 2001.

7. Дзежговська Д. Навчання вчителів. – Львів: Літопис, 2002.

*На основе анализа особенностей деятельности руководителей общеобразовательных учебных заведений определены пути улучшения их подготовки в системе высших учебных заведений.*

*On the basis of analysis of activity features of leaders of general educational establishments the ways of perfection of their preparation in the system of higher educational establishments are certain.*

**Яскула Сильвия**

## **ОБЩЕСТВА В НОВОМ ИНФОРМАЦИОННОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

Появление и использование новых информационно-коммуникационных технологий почти во всех сферах жизни явилось причиной общественных изменений и появления нового общественного типа, так называемого информационного общества [3]. Эти изменения происходили параллельно со сложными общественными, экономическими, культурными и психологическими процессами, в следствии которых, кроме всего прочего, наступил разрыв традиционных связей и дезинтеграция традиционного общества, которое характеризовалось постоянством, неразрывностью и иерархией.

В настоящее время члены традиционных обществ оснащены современными средствами коммуникации, входят в общественные отношения, в которых взаимодействия становятся поверхностными и изменёнными в следствии использования технологических инструментов. В результате этих процессов наблюдается изменение ценностей и целей обществ. Это изменение происходит через индивидуализм, децентрализацию и упрощение иерархии в