

## НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

### NEW APPROACHES TO MANAGEMENT OF EDUCATION IN UKRAINIAN SCHOOLS

*Реформа Нової української школи – фундаментально важливий фрагмент загальної картини змін у системі освіти нашої держави. Уже кілька років поспіль створення можливостей рівного доступу до освіти для всіх дітей – пріоритет для держави загалом і місцевих органів самоврядування зокрема. 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. Досліджуються актуальні компетентності керівника в умовах Нової української школи.*

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

*Реформа Новой украинской школы – фундаментально важный фрагмент общей картины изменений в системе образования нашего государства. Уже несколько лет подряд создание возможностей равного доступа к образованию для всех детей – приоритет для государства в целом и местных органов самоуправления в частности. В статье анализируется образовательная концепция Новой украинской школы с точки зрения новых подходов к управлению учебными заведениями. Обосновывается значе-*

*ние нового способа управленческого мышления как фактора позитивных изменений в образовании. Анализируются материалы экспертов о специфике управления образованием. Исследуются актуальные компетентности руководителя в условиях Новой украинской школы.*

**Ключевые слова:** Новая украинская школа, новые подходы к управлению, автономия заведений, специфика образовательного менеджмента, проблемы среднего образования, компетентности руководителя.

*The reform of the New Ukrainian School is fundamentally important part of the general picture of changes in the system of education of our country. For several years now, the creation of equal access to education for all children has been a priority for the state as a whole and local self-governments in particular. The article analyzes the educational concept of the New Ukrainian School in terms of new approaches to the management of educational institutions. The new method of managerial thinking as a factor of positive changes in education is substantiated. Experts' materials on the specifics of education management are analyzed. The actual competencies of the head in conditions of the New Ukrainian school are studied.*

**Key words:** New Ukrainian school, new approaches to management, autonomy of institutions, specificity of educational management, problems of secondary education, competence of the head.

УДК 130.122:37.013  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085.2019.12-2.19>

**Кондратьєва А.В.,**  
канд. філос. наук,  
доцент кафедри дошкільної  
та початкової освіти  
КЗВО «Дніпровська академія  
неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Найбільше на підходи до управління, що сформувалися в Україні на початок ХХІ ст., мають вплив історичні процеси ХХ 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, діяльнісного характеру; безперервності [3, с. 561].

Проте і в незалежній державі адміністративний підхід, реалізований у принципах радянського школознавства, все ще превалував над гнучким підходом до управління освітою. 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, трансформацію управлінських підходів в освітній системі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що різні аспекти досліджуваної проблеми стали предметом досліджень науковців і практиків В. Довбні, Л. Калініної, В. Луначека, Л. Онищук та ін. Глибокого аналізу потребує вся система Нової української школи, проте з огляду на вказану вище актуальність стаття присвячена саме пошуку нових управлінських підходів у період реформування.

**Мета статті** – обґрунтувати необхідність застосування нових управлінських підходів, проаналізувати специфіку управління освітою, виявити актуальні компетентності керівника в умовах Нової української школи.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яка реформа (від лат. «перетворюю, змінюю») у широкому значенні пов'язана зі змінами. НУШ є реформою, що передбачає створення школи, де діти будуть навчатися через діяльність, де основна увага буде спрямована на розвиток компетентностей, а не запам'ятовування фактів. Зміни, репрезентовані в нормативних актах, вже почалися, адже у 2018–2019 рр. перші класи навчаються за новим стандартом.

Нова українська школа у філософському аспекті – це заглиблення в нові проблеми людського буття, проєкція 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].

Реалізація компетентнісного підходу супроводжується, з одного боку, зростанням ролі індивідуальності кожного школяра в навчанні, а з іншого – вмінням вчителя діагностувати індивідуальні особливості учня, оцінювати його здатність до навчання, коли учень стає суб'єктом навчального процесу й оволодіває певними загальними і предметними компетентностями. Відповідно, введення нових стандартів вимагає формування нових компетентностей педагога. Але акцентуємо, що змін потребує вся освітня система. Окремі заходи, наприклад, цільове фінансування або видання нових підручників, можуть мати ефект тимчасового рятування, але не будуть ефективними з погляду покращення системи. Трансформуватися мають всі елементи освіти, ключовою з яких є сфера управління.

Нова українська школа, як і управління нею, має відповідати сучасному типу розвитку суспільства. Неможливо в сучасному суспільстві, яке на практиці розвивається багатовекторно, а не лише за відомими теоретичними концепціями, застосувати адміністративно-командне управління і тотальний контроль індустріальної епохи. Це основна суперечність, що веде до руйнації будь-якої соціальної системи. Школа як освітня система й об'єкт управління не є винятком у цьому процесі. Оскільки відповідальність і свобода взаємопов'язані, НУШ передбачає розширення автономії закладів. Реформа закріплює академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономію закладів.

Базою академічної автономії є дотримання принципів педагогічної свободи, право педагогів [2, с. 13]:

- самостійно планувати роботу, вирішувати питання освітнього процесу;
- здійснювати науково-дослідну роботу;
- вільно обирати освітні програми або розробляти авторські;

- обирати методики, методи, засоби та способи здійснення освітньої діяльності, розробляти і використовувати власні авторські методики;

- обирати підручники та інше навчально-методичне забезпечення;

- мати вільний доступ до інформаційних ресурсів;

- мати право на захист професійної честі й гідності.

Організаційна та кадрова автономія передбачає право закладу освіти [2, с. 15]:

- розробляти проєкт статуту закладу та вносити пропозиції щодо змін;

- затверджувати штатний розпис у межах установленого фонду заробітної плати;

- брати на роботу та звільняти педагогічний персонал, зокрема за контрактом;

- створювати управлінську команду та педагогічний колектив;

- організовувати відкритий освітній простір і розвивати організаційну культуру.

Власне керівників наймають за строковим контрактом. Директор школи обирається за конкурсом. Одна людина може бути на цій посаді не більше двох термінів – до шести років. Якщо вона призначена на цю посаду вперше, перший термін складає два роки. Після цього строку людина може займати інші посади в цій школі або брати участь у конкурсі директорів в іншій школі [5].

Фінансова автономія передбачає, що [2, с. 16]:

- заклади освіти можуть відповідно до форми власності вирішувати питання самостійного використання всіх видів асигнувань, мають повноваження розпорядника бюджетних коштів;

- заклади публічно формують бюджет і публічно звітуються;

- керівники закладів мають право на встановлення надбавок, премій, стипендій;

- керівники закладів мають право на преміювання та встановлення додаткових надбавок за підготовку переможців олімпіад, МАН, премій за інноваційну та науково-дослідну роботу та інші види громадської діяльності;

- заклади освіти визнаються та законодавчо закріплюються як соціоекономічні системи, які надають освітні послуги та додаткові освітні послуги, потрібні для учнів, зокрема з особливими потребами.

Запровадження фінансової автономії потребує багатоканального фінансування закладів освіти через державні механізми стимулювання бізнесових структур, фізичних і юридичних осіб до участі в розвитку системи шкільної освіти, приватного інвестування у сферу освіти, зокрема завдяки пільговому оподаткуванню, кредитуванню тощо.

Фінансова автономія передбачає перехід від принципу утримання навчальних закладів до принципу колегіального формування їх бюджетів

та інвестування в людський капітал. Фінансування виходить із чисельності контингенту та стандарту вартості навчання одного учня за ступеннями освіти, принципу «кошти йдуть за дитиною» через освітній ваучер або державний контракт із закладом освіти.

Практичне впровадження автономії закладів не є простим шляхом. Сьогодні уряд вже зробив кілька суттєвих кроків щодо децентралізації освіти. Проте, на думку В. Луначека, не можна стверджувати, що «ці кроки суттєво відчула система освіти. Бо автономія – це і значне зменшення абсолютно необґрунтованої звітності, й автономне розпорядження шкільним кошторисом, яким сьогодні реально розпоряджаються централізовані бухгалтерії районних відділів освіти, і збільшення впливу місцевої громади на розвиток освіти відповідної території» [4].

У НУШ запроваджена нова структура навчання, що передбачає збільшення навчання у профільній старшій школі до трьох років, а також обов'язкові навчальні осередки в освітньому просторі, перепідготовку педагогів та ін. Навіть формально це передбачає нові напрями роботи керівника закладу. Проте технічні зміни є найпростішими. Найскладніше – змінити мислення, виробити нову управлінську культуру та філософію, які дозволяли б ефективно справлятися з викликами сьогодення.

Управлінню освітнім закладом притаманні певні характеристики. На думку Л.А. Онищук, дослідника у галузі проблем управління навчальними закладами, управлінська діяльність в умовах гуманізації має забезпечувати процеси розвитку та вдосконалення організаційної структури [6, с. 167].

Управлінська робота у сфері освіти специфічна і відрізняється, наприклад, від сфери бізнесу. Як основну і принципову відмінність можна виділити кінцевий продукт освітніх організацій. Продуктом бізнесу є конкретне благо, а метою менеджера може бути збільшення його виробництва, якість і швидкість реалізації. У свою чергу, основним завданням освітнього закладу є випуск соціалізованого і різнопланово розвиненого індивіда, який зможе реалізувати свій потенціал і бути конкурентоспроможним.

Очевидно, що в перехідний період реформування ці питання є тими, з якими керівнику закладу доведеться зіткнутися в суспільному просторі. Відповідно, для успішного реформування потрібна підготовка керівників, котрі бажать працювати по-новому, розвиватися самі та розвивати шкільні колективи.

Вже зараз для успішної підготовки директорів до управління в умовах НУШ, вдосконалення професійної компетентності розроблена програма підвищення кваліфікації.

У межах підготовки директорів до управління НУШ звертається увага на основні засади функ-

ціонування школи. Директор повинен знати нові стандарти і програми, їхні відмінності від попередніх. Але, окрім знань про нормативно-правові акти, директор має бути компетентним у таких достатньо проблематичних напрямках [7]:

– Особистісні компетентності XXI ст. Роль педагога як лідера та фасилітатора.

– Освітній менеджмент. Педагогіка партнерства та дитиноцентризм.

– Індивідуальна освітня траєкторія.

– Супервізія – супровід, наставництво, консультування. Супервізія спрямована на підтримку, а не на контроль вчителя.

– Документообіг. Директори мають знати особливості ліцензування закладу освіти, державної реєстрації, припинення діяльності структурних підрозділів.

– Автономія та фінансова самостійність закладу. Більшість директорів не має компетенцій у цій сфері: гроші треба «вибити», ефективно використати та нести відповідальність за це використання. Більшість працює за шаблоном, коли є централізована бухгалтерія у районі чи місті, а відповідальність за те, де брати фінанси та як їх використовувати, лягає на начальника управління освіти. Проте в новій школі має бути фінансова самостійність із окремою бухгалтерією та прозорість фінансувань. Заклад освіти може заробляти кошти, які йтимуть на його розвиток. Для цього потрібно бути обізнаним у питаннях кошторису, бюджету і тендерних торгів.

– Робота з кадрами. Отримуючи самостійне право брати на роботу педагогів і заступників, керівник має прогнозувати вже зараз умови розвитку школи. Наприклад, через дев'ять років будуть ліцеї – професійні й академічні, у яких мають працювати педагоги, здатні викладати у профільних класах.

– Громадянські компетентності. Директор повинен вміти побудувати демократичну модель управління закладом, де діти та батьки залучені до управління закладом. Актуальним напрямом є співпраця з громадою. Заклад освіти може забезпечувати навчання не лише дітей, але й дорослих. Наприклад, відкрити комп'ютерні курси для дорослих.

Н. Клокар, автор програми перепідготовки директорів, вважає: «НУШ стартувала, треба відповідати сучасним вимогам. Життя примушує – або ви працюєте по-новому і забезпечуєте реалізацію державної стратегії, або шукаєте іншу роботу» [7].

**Висновки.** Отже, найскладніше на шляху освітньої реформи – змінити мислення та філософію управління. Історично в наявній системі освіти закладено, з одного боку, усталеність, стандартизовану уніфікованість, страх, вимушену закритість, а з іншого – поступливість, соціальний конформізм, практичне пристосування до

дегуманізованого соціального устрою та до певної міри комфортність.

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 гнітючими. Проте для керівників, які роблять спробу «вирватися» за межі усталеної системи координат, це є виходом за межі власної комфортності. Позитивно, що ознакою нинішньої реформи освітньої сфери є те, що вона відкриває простір для зміни мислення людини.

У контексті освітньої реформи перспективним напрямом дослідження є управлінська психологія. Школа має брати на озброєння кращий досвід і рекомендації в інших галузях, проте втілювати й адаптувати його, враховуючи специфіку освітньої системи.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Довбня В. Нова українська школа: спроба філософсько-антропологічного осмислення. *Філософія освіти*. 2018. № 1. С. 240–258.
2. Калініна Л. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1–2. С. 12–21.
3. Латышина Д.И. История педагогики (История образования и педагогической мысли). Москва : Гардарики, 2006. 603 с.
4. Луначек В. Нова українська школа: практична реалізація. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/> (дата звернення: 31.03.2019).
5. Нова українська школа. URL: <https://osvita.vmr.gov.ua/nova-ukracsnska-shkola> (дата звернення: 31.03.2019).
6. Онищук Л.А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи. Житомир : «Полісся», 2002. 324 с.
7. Швадчак Н. Для керівників НУШ розробили програму підвищення кваліфікації: чого навчатимуть. URL: <http://nus.org.ua/articles/dlya-kerivnykiv-nush-rozroblyly-programu-pidvyshhennya-kvalifikatsiyichogo-navchatymut/> (дата звернення: 31.03.2019).