

## ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТЬЮТОРСЬКИМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### INNOVATIVE MODEL OF TUTORING PROCESS MANAGEMENT IN INSTITUTIONS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION

Стаття присвячена актуальній проблемі інноваційній моделі управління впровадження тьюторингу у закладі загальної середньої освіти. Автором обґрунтовується необхідність реалізації структури матричного управління. На основі аналізу доробків українських дослідників виокремлюються основні методологічні підходи та принципи матричного управління. Зазначається багатofункціональність інтегративно-матричної моделі управління впровадження тьюторингу в школі, що сприяє забезпеченню інноваційного розвитку закладу освіти. Автором обґрунтовується інтегративний підхід у побудові матричної структури управління. У статті наведено складники матричної моделі та вказані чинники її ефективності. Зокрема, вказується на можливості одночасного розв'язання у тих самих організаційних структурах різноманітних функціональних завдань. Наведено алгоритм реалізації інтегративно-матричної моделі управління тьюторингом в школі, обґрунтовані вертикальні та горизонтальні управлінські зв'язки. Автором презентовано схему інтегровано-матричного управління впровадження тьюторингу в школі, яка наочно демонструє взаємозв'язки та рівні управління. У статті визначені основні функції інтегративно-матричної моделі управління тьюторингом, що забезпечують задоволення потреб учнів у розвитку та саморозвитку. Доведено, що структура матричного управління може бути реалізована як на рівні всієї школи, так і в її окремій ланці, залежно від стратегічних цілей закладу освіти. Автор акцентує увагу, що інтегративно-матрична модель потребує кваліфікованих фахівців – тьюторів та обґрунтовує необхідність створення внутрішньошкільної системи підготовки тьюторів. Зазначено, що інноваційний підхід до управління впровадження тьюторингу в школі здатний забезпечити ефективну реалізацію індивідуалізації в освіті, що є пріоритетним напрямком реформування середньої освіти в Україні.

**Ключові слова:** інноваційність, інтегративний підхід, інтегративно-матрична модель, тьюторинг, матрична структура управління.

The article is dedicated to the current problem of the innovative management model of the introduction of tutoring in an institution of general secondary education. The author justifies the necessity of implementing a matrix management structure. Based on the analysis of the works of Ukrainian researchers, the main methodological approaches and principles of matrix management are distinguished. The multi-functionality of the integrative-matrix management model of the introduction of tutoring in the school is noted, which contributes to the innovative development of the educational institution. The author substantiates the integrative approach in building a matrix management structure. The article describes the components of the matrix model and indicates the factors of its effectiveness. In particular, the possibilities of simultaneous solution of various functional tasks in the same organizational structures are pointed out. The algorithm for the implementation of the integrative-matrix model of tutoring management in the school is presented, the vertical and horizontal management connections are substantiated. The author presents a plan of integrated-matrix management of the implementation of tutoring in the school, which clearly demonstrates the relationships and levels of management. The article defines the main functions of the integrative-matrix model of tutoring management, which ensure the satisfaction of students' needs for development and self-development. It has been proven that the matrix management structure can be implemented both at the level of the entire school and in its separate link, depending on the strategic goals of the educational institution. The author emphasizes that the integrative-matrix model requires qualified specialists – tutors, and justifies the need to create an intra-school tutor training system. It is noted that an innovative approach to managing the implementation of tutoring at school can ensure the effective implementation of individualization in education, which is a priority direction of secondary education reform in Ukraine.

**Key words:** innovativeness, integrative approach, integrative-matrix model, tutoring, matrix management structure.

УДК 37.091.33:[005.12:373]  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/63.1.36>

**Швець Т.Е.**,  
канд. пед. наук,  
заступник директора з науково-методичної роботи  
Приватної школи «Афіни» м. Києва

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Реформування системи освіти в Україні орієнтує педагогів на пошуки нових освітніх технологій, здатних забезпечити реалізацію індивідуалізації, педагогіки партнерства, особистісно-орієнтованого та діяльнісного підходів. Однією з найефективніших освітніх технологій у сфері реалізації принципу індивідуалізації на сьогодні вважається тьюторська технологія, яка набула свого поширення у багатьох країнах світу. Актуальність тьюторингу обумовлена сучасними тенденціями розвитку в освіті: демократизацією, що визначає напрям змін у школі як гуманної, демократичної,

особисто орієнтованої; інтеграцією, що реалізовується на кількох рівнях – від зближення принципів освіти різних країн до метапредметного підходу на рівні школи; цифровізацією, що передбачає розвиток дистанційного навчання; гуманізацією, яка спрямована на становлення здатної до саморозвитку особистості, розкритті та розвитку потенціалу кожної дитини.

Інноваційність є однією з домінуючих тенденцій розвитку сфери освіти. Перехід на нові освітні стандарти, інтеграція у європейський і світовий освітній простір актуалізували проблему інноваційного управління освітнім процесом у закладах

загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО). Теоретичний аналіз доробку українських та зарубіжних учених засвідчує, що сьогодні розроблено теоретичні і методичні засади управління інноваційним розвитком ЗЗСО, окреслено коло ідей і положень щодо окремих аспектів його розв'язання [1; 2; 3].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Такі світові організації як: Світовий банк, ОЕСР, ЮНЕСКО, та ЄС [11; 12] приділяють достатньо уваги питанням управління шкільною освітою, адже демократичні процеси активно заохочуються і втілюються у функціонування суспільно значущих галузей, зокрема, в освітньої систему. Ґрунтовні дослідження, присвячені проблемі інноваційних підходів до педагогічного менеджменту, належать Г. Єльніковій, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, О. Попова та ін. Проблеми управління закладом загальної середньої освіти в умовах реформування освіти розглядають такі науковці як Є. Бачинська, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Лебідь, Л. Мартинець, В. Маслов, В. Мелешко, І. Осадчий, Є. Павлютенков, О. Топузов та інші. На децентралізації управління шкільною освітою за кордоном акцентували увагу: О. Локшина, О. Глушко, А. Джурило, С. Кравченко, Н. Нікольська, М. Тименко, О. Шпарик.

У вітчизняному науково-освітньому просторі питанням впровадження тьюторингу присвячені праці: М. Альохіна, А. Бойко, Н. Дем'яненко, О. Іваніцької, М. Іващенко, Т. Койчевої; К. Осадчий, Т. Швець. Ґрунтовні дослідження у сфері тьюторингу містяться у працях зарубіжних дослідників: Д. Вуда (D. Wood), К. Топпінг (K. Topping), М. Брейя (M. Bray), Д. Палфреймана (D. Palfreyman), В. Мора (W. G. Moore), Е. О'Брайнт (E. Q. O'Briant), А. Бжежинської (A. Brzezińska), М. Будзинського (M. Budzyński), А. Сарнат-Частко (A. Sarnat-Ciastko), К. Чайкі-Хелмінської (K. Czayka-Chełmińska).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, залишилися недостатньо дослідженими проблеми управління тьюторським процесом як інноваційною технологією індивідуалізації в освіті. Складність означеної проблеми посилюється ще й суперечностями між потребами демократичного розвитку школи як освітньої організації, відкритого освітнього середовища і незбалансованістю горизонтальних та вертикальних управлінських зв'язків, інтегративними підходами в управління, динамічністю та гнучкістю вимог до управління [6]. Управління тьюторським процесом у школі вимагає спільності мети, завдань, вироблення єдності дій на кожному напрямі, етапі всіх учасників освітнього процесу, частиною якого є тьюторський процес.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні інноваційної (інтегративно-матричної) моделі управління впровадження тьюторингу в школі.

**Виклад основного матеріалу.** Упровадження інновацій в освіті вимагають уточнення методологічних підходів. О. Попова [8, с. 113] визначає підходи: системний (поєднує й установлює взаємозалежність і діалектичну взаємодію різних зовнішніх і внутрішніх чинників, які ініціюють інновації та впливають на них, уможлиблює урахування всіх складників інноваційного процесу); синергетичний (розвиток інноваційного потенціалу ЗЗСО розглядається як процес актуалізації й самоорганізації його внутрішніх ресурсів, які необхідні для створення, освоєння та реалізації інновацій); аксіологічний (передбачає гуманістичну спрямованість інноваційного процесу на розвиток особистості як мету, результат і головний критерій її ефективності); особистісний (забезпечує особистісне цілетворення та вибір індивідуальної освітньої траєкторії, що сприяє ефективності інноваційного процесу); технологічний (означає чітко визначену послідовність кроків, спрямованих на досягнення мети); інтегративний підхід (передбачає інтеграцію цілей, змісту, наступності, цілісності процесів, об'єднання в інноваційному процесі різних видів діяльності: дослідницької, проєктної, конструкторської, експериментальної, моніторингової, управлінської); середовищний (передбачає переведення закладу освіти в інноваційний режим діяльності й розвитку професійної готовності педагогів до освоєння й реалізації інновацій); партисипативний (спрямований створення якісно нового рівня взаємодії між учасниками освітнього процесу як рівноправних активних суб'єктів); диверсифікаційний (передбачає розмаїття інновацій); пракселогічний (установлює норми, принципи та закони ефективної інноваційної діяльності).

Матрична структура управління на відміну від лінійної, лінійно-функціональної чи штабної є найбільш складною й багатофункціональною. За визначенням В. Мізюк [5, с. 77], основними принципами структури матричного управління є принципи варіативності, модульності, колегіальності, колективності, індивідуальності. Матричне управління створює умови для залучення більшої кількості людей до управлінського процесу, а тому сприяє забезпеченню інноваційного розвитку ЗЗСО [4].

Успішність інтегративно-матричної моделі управління тьюторингом у школі визначається організаційною структурою управління, яка будується на комплексі взаємодії усіх видів діяльності у школі, координації виконання усіх напрямів освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти. Може бути реалізована на рівні всієї школи і на рівні окремих її ланок, наприклад, лише в старшій школі. Все це передбачає розгляд і погодження планів всіх структурних підрозділів школи, розробку плану моніторингу тьюторського процесу у взаємозв'язку з моніторингом інших освітніх процесів, ефективний розподіл ресурсів тощо.

Дана модель сприяє забезпеченню інноваційного розвитку закладу освіти, підвищенню рівня його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, адже створює умови для залучення більшої кількості людей до управлінського процесу [5].

Матрична структура управління упровадження тьюторингу в школі відповідає сучасним вимогам децентралізації та демократизації в управлінні. Також, головною перевагою матричної структури над іншими є її висока гнучкість та орієнтація на інновації [7, с. 4]. Матрична модель включає у себе: управління проектами, управління ресурсами, адміністрування, планування тощо. Матрична модель дозволяє налагодити керований процес упровадження тьюторингу, планування тьюторської діяльності; створити систему моніторингу тьюторського процесу; розробити стандарти розв'язання завдань тьюторської діяльності [9]. Такий підхід поєднується з одночасним розв'язанням у тих самих організаційних структурах різноманітних функціональних завдань. Наприклад, організація тьюторського та освітнього процесів, що включають у себе навчальний, виховний складники, а також розвиток м'яких навичок особистості.

Матрична структура управління передбачає такий алгоритм: один процес (у нас – тьюторський) = група співробітників з різних функціональних підрозділів (класні керівники, вчителі-предметники, психологи, тьютори). Завдяки такій організації управління досягається горизонтальна комунікація, високий рівень делегування, розвиток індивідуальних сильних сторін команди, вибудова відповідальності, швидка реакція на зміни, подвійне підпорядкування (працівники підпорядковуються своєму безпосередньому керівнику та керівнику проекту, наприклад, класний керівник, який одночасно є тьютором, підпорядковується заступнику директора з виховної роботи, а також керівнику тьюторської служби школи).

Матрична структура може поширюватися не на всю освітню організацію, а впроваджуватися в міру необхідності і готовності управлінської системи загалом. Це одна з переваг цієї моделі. Не менш важливим моментом є той факт, що матрична структура управління орієнтована не на розвиток окремих служб, а на розвиток взаємодії між службами та функціоналами. Для освітніх закладів, що складаються з кількох структурних підрозділів різного ступеня навчання, це вкрай важливо. Матриця дозволяє спрямовувати, концентрувати, накопичувати, швидко використовувати, перерозподіляти та нормовано витратити ресурси. Особливе значення має не тільки розробка організаційної структури, а й формування організаційних процесів управління. Сутність матричної структури полягає в інтеграції двох організаційних принципів управління - горизонтального і вертикального.

У результаті інтегративно-матрична модель управління тьюторингом у школі з точки зору має виконувати такі функції:

- «орієнтація на результат»;
- інтеграція процесів управління упровадження тьюторингу з іншими аспектами діяльності школи;
- залучення до упровадження тьюторингом спеціалістів, що не перебувають у прямому підпорядкуванні керівництва школи;
- надання методичної допомоги керівництву школи щодо ініціювання нових інноваційних проєктів;
- організація розроблення та упровадження стандартів управління тьюторським процесом, що відображають тьюторські технології та методики, а також розмежовують горизонти управління керівника школи та керівника тьюторської служби школи;
- організація розроблення та упровадження інформаційних технологій управління тьюторським процесом, що уможлиблює продуктивний процес інтеграції інформації в ході реалізації упровадження тьюторингу в школі через постійну доступність учасникам всіх рівнів не лише тьюторського, а й освітнього процесів;
- організація навчання спеціалістів, зайнятих у процесах упровадження тьюторингу в школі, що необхідно для чіткого розуміння місця і ролі кожного з них, що, у свою чергу, підвищує якість і ефективність виконання ними своїх функцій;
- моніторинг тьюторського процесу та контроль процесами управління упровадження тьюторингу в школі відповідно із прийнятими стандартами;
- розроблення та затвердження тьюторської документації;
- аналіз ходу реалізації упровадження тьюторингу в школі, складання та надання звітної інформації керівництву школи.

Матрична модель управління школою добре описана Т. Черніковою [10], яка наголошує, що крім професійної майстерності від педагогів вимагається наявності чіткої стратегії розвитку школи. Використання матричної структури уможлиблює вибір в школі різни напрямів діяльності: екологічне виховання, громадянське виховання, система професійної підготовки, тьюторська підтримка тощо. Матрична структура управління складається з річних робочих груп вчителів, що працюють над своїми проєктами, а очолює команду вчитель-наставник. Також, до керівництва проєктом може бути залучений зовнішній експерт як консультант, а до команди виконавців – фахівці, які працюють у школі за сумісництвом та мають відповідну спеціальну підготовку для реалізації проєкту. Таким чином забезпечуються горизонтальні зв'язки в управлінні, що дозволяє робочим групам реалізовувати стратегію школи, виходячи не тільки з функцій навчання, але також

особистісного й соціального розвитку. Мета такої інтеграції – найбільш повне задоволення потреб учнів у розвитку.

Структура управління тьюторським процесом, його органічне поєднання з загальним освітнім процесом у школі має бути зрозуміла і зручна усім співробітникам. Окрім цього, варто зазначити, що не існує структури управління в чистому вигляді, як правило поєднуються елементи різних організаційних структур. Кожна школа має власну стратегію розвитку, яка може змінюватися, а структура управління є інструментом досягнення мети школи.

Створення структурної матриці управління забезпечує кооперацію між усіма педагогами: учителями-предметниками, класними керівниками, керівниками гуртків, психологом, соціальним педагогом, тьюторами. Інтеграція освітніх та тьюторської сфер на загальношкільному рівні, а також стратегічне планування розвитку школи може здійснюватися координаційною радою школи. Прийняті рішення повинні бути чіткими і зрозумілими усім співробітникам, щоб стати керівництвом до дії та, одночасно, гнучкими, щоб забезпечити автономію педагогічних працівників.

Інтегративно-матрична модель дозволяє розвиток школи як інноваційної.

Інноваційні підходи до управління в школі вимагають інших підходів до професійної підготовки вчителів. Створення внутрішньошкільної системи підготовки вчителів до тьюторської діяльності є необхідністю реалізації впровадження тьюторингу в школі. Така система повинна бути універсальною, гнучкою, динамічною, цілісною, що здатна до саморозвитку, спрямованою на професійне удосконалення вчителів в контексті тьюторингу та максимально відповідати потребам вчителів. Кожна школа вибудовує конкретну внутрішньошкільну систему підготовки тьюторів відповідно своїх стратегій та потреб, але є спільні елементи, які варто зазначити: забезпечення мотивації педагогів; організація обміну досвідом між тьюторами; методична та психологічна підтримка тьюторів; наявність ресурсів (спеціалісти, які проводять навчання педагогів, матеріально-технічне забезпечення).

**Висновки.** Отже, інтегративно-матрична модель управління тьюторингом у школі передбачає поєднання традиційного та інноваційного, науки та практики, уможливорює інтеграцію

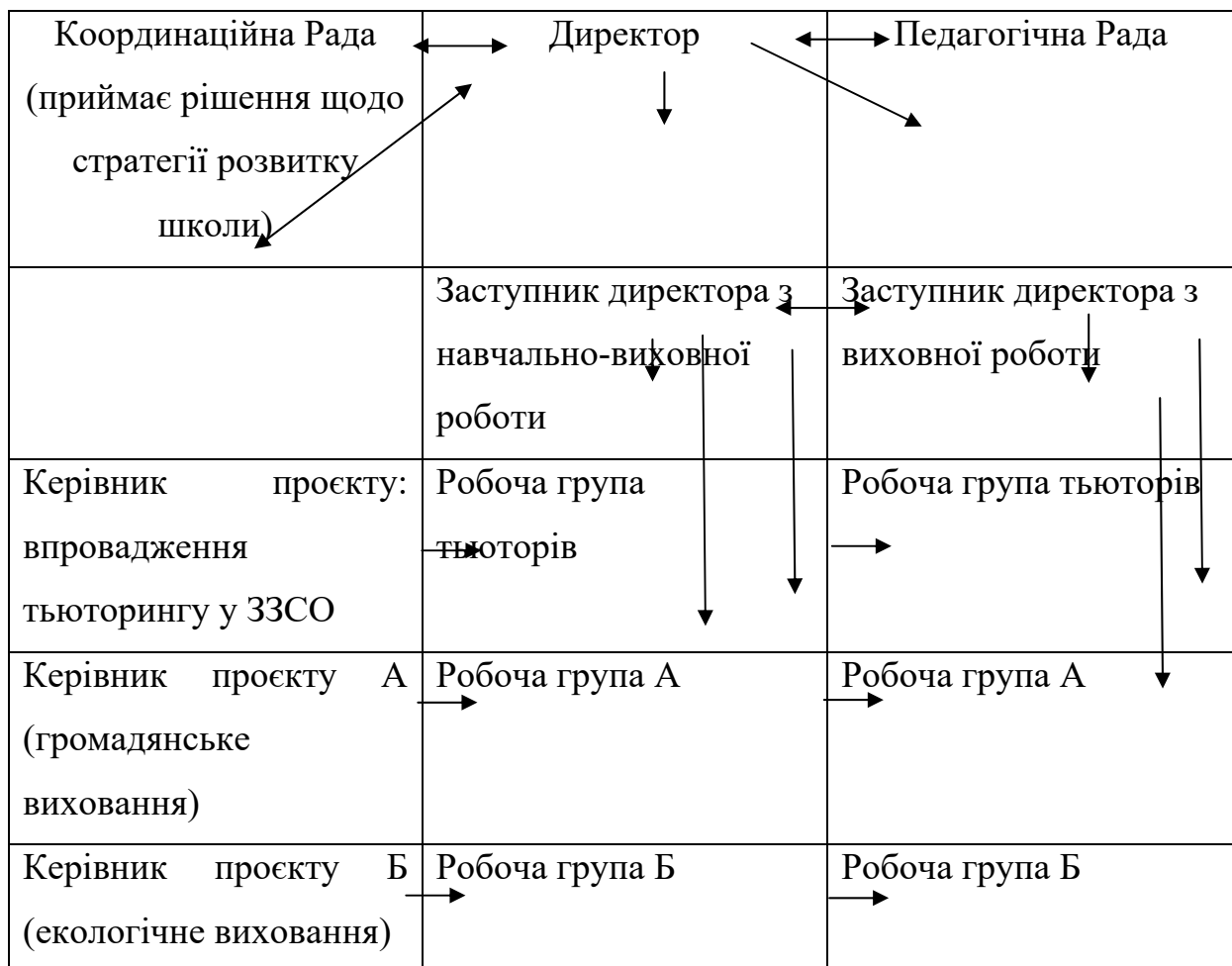


Схема 1. Матрична структури управління школою, що реалізує тьюторинг

тьюторського та освітнього процесів у школі через організацію освітнього та тьюторського процесів в їх логічному взаємозв'язку, взаємовпливі і взаємодоповненні. Ефективність упровадження такої моделі залежить від багатьох чинників, що будуть нами розглянуті у наступних статтях.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Джур О. Є., Бех Я. П. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. *Молодий вчений*, 2021. № 12 (100). С. 255–260.
2. Джурило А.П., Глушко, О.З. Локшина, О.І. Маріуц І.О., Тименко М.М., Шпарик О.М. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США: монографія. ТОВ : «КОНВІ ПРІНТ». 2018. 192 с.
3. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа*. 2017. № 1-2. С. 8–17.
4. Лебідь О. В. Принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія*. 2017. № 1. С. 312–320.
5. Мізюк В.А., Дмитрієва М.В. Вибір моделі управління у залежності від стратегії інноваційного розвитку закладу освіти. *У Дунайські наукові читання: інформаційне суспільство XXI століття: взаємодія науки, освіти та бізнесу: збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції*. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2019. С. 78–81.
6. Моргулець О. Б. Проектно-матрична структура управління ВНЗ. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2015. № 2 (46). С. 142–150.
7. Степашко В. О. Матрична модель системи управління науково-дослідною роботою вищих навчальних закладів. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2007. № 21. С. 34–39.
8. Попова О. В. Методологічні підходи до впровадження інновацій в освітню практику. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 16–18 берез. 2023 р. Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2023. С. 112–115.
9. Харківська А. А. Система матричного управління науково-методичною роботою ВНЗ із огляду євроінтеграційних процесів в освіті. *Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. Серія № 13. Проблеми трудової та професійної підготовки: зб. наук. праць*. – К. : НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2010. – Випуск 13. – С. 178–190.
10. Чернікова Т. Організаційні моделі школи. *Підручник для директора*. 2007. № 3. С. 17–36.
11. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. School development and excellent teaching for a great start in life. (2017, May 30). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1496304694958&uri=COM:2017:248:FIN> (дата звернення: 21.09.2023)
12. UNESCO. Director-General, 2009–2017 (Bokova I. G.) UNESCO moving forward the 2030 agenda for sustainable development 2009–2017. 2017. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247785> (дата звернення: 21.09.2023)