

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 37.091.113(477):005.336.5:001.82

Вадим ЛУНЯЧЕК,
доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри креативної педагогіки
та інтелектуальної власності
Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК КЕРІВНИКІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЧНА СКЛАДОВА

У роботі розглядаються питання формування системного бачення в керівників закладів загальної середньої освіти підпорядкованої їм соціально-педагогічної системи. Представлено перелік вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, які вплинули на погляди вищезначеної категорії щодо підходів до управління освітою в другій половині ХХ – початку ХХІ століть. Наголос зроблено на необхідності розвитку вмінь із декомпозиції соціально-педагогічної системи за рівнями, визначенні мети і завдань для кожної підсистеми, необхідних ресурсів тощо. Запропоновано приклад орієнтовної декомпозиції соціально-педагогічної системи закладу загальної середньої освіти. Значна увага приділяється формуванню блоків відповідальності адміністрації закладу на основі проведеної декомпозиції, створенню відповідних комунікативних потоків та ін., виробленню в керівників закладів освіти практичних навичок основних методологічних підходів, що сприятиме покращенню управління всією системою освіти в Україні з метою реалізації Концепції Нової української школи.

Ключові слова: декомпозиція, заклад загальної середньої освіти, керівник освіти, методологічні підходи, професійна компетентність, професійний розвиток, системний підхід, соціально-педагогічна система.

В работе рассматриваются вопросы формирования системного видения у руководителей учреждений общего среднего образования подчиненной им социально-педагогической системы. Представлен перечень отечественных и зарубежных научных источников, которые повлияли на взгляды обозначенной выше категории относительно подходов к управлению образованием во второй половине ХХ - начале ХХІ веков. Акцент сделан на необходимости развития умений на основе проведенной декомпозиции социально-педагогической системы по уровням, определении цели и задач для каждой подсистемы, необходимых ресурсов и т. д. Представлен пример ориентировочной декомпозиции социально-педагогической системы учреждения общего среднего образования.

Значительное внимание уделено формированию блоков ответственности администрации учреждения на основе проведенной декомпозиции, созданию соответствующих коммуникативных потоков и т. д., выработке в руководителей практических навыков на основе важнейших методологических подходов, что способствует улучшению управления системой образования в Украине для реализации Концепции Новой украинской школы.

Ключевые слова: декомпозиция, учреждение общего среднего образования, руководитель образования, методологические подходы, профессиональная компетентность, профессиональное развитие, системный подход, социально-педагогическая система.

The paper analyses aspects of building secondary education managerial staff members' systemic viewpoint on the social and pedagogic system headed by them. The paper contains an overview of national and foreign scientific sources which influenced the above-mentioned managers' idea of approaches to managing education in the second half of the 20th – the beginning of the 21st centuries. The research accentuates need for developing skills of decomposition of the social and pedagogic system by levels, for setting tasks and goals for each subsystem, necessary resources, etc. The paper contains an example of orientative decomposition of a secondary education establishment. Considerable attention is paid to relevance of forming responsibility blocks of an establishment's administration on the basis of realized decomposition, to creating appropriate communication streams, etc. The author also emphasises importance of developing managers' practical skills on the basis of principal methodological approaches, which will enhance management of the entire educational system in Ukraine with the aim of implementing the Strategy of New Ukrainian School.

Key words: decomposition, educational manager, methodologic approaches, professional competence, professional development, a secondary education establishment, social and pedagogic system, systemic approach.

Актуальність дослідження і постановка проблеми. Проблема професійного розвитку керівних кадрів освіти була актуальною завжди, однак процеси, що активізувалися після вступу в дію Закону України «Про освіту», особливо в контексті реалізації Концепції Нової української школи, потребують перегляду вимог до підготовки керівника закладу загальної середньої освіти. Аналізуючи досвід підготовки цих кадрів як за магістерськими програмами, так і в процесі підвищення кваліфікації, ми дійшли висновку про наявність суттєвих помилок у реалізації методологічної складової підготовки керівних кадрів. У цій роботі зроблено спробу частково систематизувати і проаналізувати процеси, що відбуваються, а також надати практичні рекомендації.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Підготовка керівних кадрів освіти в Україні має певну історію, яка тривалий час була пов'язана із радянською системою підготовки кадрів. Відповідні науково-теоретичні аспекти цього питання відображено в низці робіт. Наприклад, у 1970-ті роки керівники шкіл активно використовували роботу М. Шубіна, де ґрунтовно висвітлювалися основи внутрішнього шкільного контролю; у 1980-ті роки – роботи Є. Березняка, В. Бондаря, Г. Горської, Б. Кобзаря, М. Портнова, В. Симонова, Р. Чуракової, де розглядалися функції організації, планування і контролю в управлінні школою; у 1990-ті роки виходять фундаментальні праці М. Поташника і В. Лазарева та ін. [1-3; 9; 26; 28; 31; 33].

Водночас слід підкреслити, що у переважній більшості робіт з управління школою розглядалися лише окремі складові цього процесу, які не орієнтували керівника на системне бачення об'єкта управління. Школу як соціально-педагогічну систему розглядає незначна кількість авторів, зокрема Ю. Конаржевський, В. Лазарев, П. Третяков, Т. Шамова [10; 14; 30; 32].

Наприкінці ХХ ст. – початку ХХІ ст. починають активно оприлюднюватися роботи з педагогічного менеджменту (Л. Даниленко, Г. Сльникова, О. Зайченко, Л. Карамушка, В. Крижко, В. Маслов, Н. Островерхова, Є. Павлютенков та ін.) [7-8; 13; 22; 24-25]. З одного боку, це було пов'язано з активізацією вітчизняних процесів у працях з управління школою після 1991 р., а з іншого – після оприлюдненням в Україні зарубіжних досліджень з цієї проблематики (М. Е. Генсон, Д. Гопкінз, В. Бріллер, А. Де Калове, Д. Л. Кімп, Т. Дж. Ковальський, Б. Левін, Д. Манн, Е. Маркс, М. Петрі, Н. Послтвейт, А. Тайджман, Т. Б. Тімар), ознайомлення вітчизняних дослідників із теорією «ефективної школи» тощо [4-6; 10; 21; 23]. Значний вплив на управління освітою в цей період мали також роботи з автономного шкільного менеджменту. Детально ці процеси висвітлено нами у таких роботах [18; 20]. Серед робіт останнього часу слід виокремити праці К. Робінсона і Л. Ароніки, що вийшли в українському перекладі [27].

Водночас зауважимо, що проведені нами впродовж останніх десяти років чисельні опитування свідчать про наявність декількох тенденцій. Це насамперед недостатня обізнаність сучасних керівників освіти з наведеними вище джерелами, що практично виключає науковість в управлінні підпорядкованими цим керівникам закладами освіти, а також фрагментарність їх знань, що доводить часткову сформованість їх управлінської компетентності [1-17].

Значна частина керівників має практичні труднощі в системному баченні об'єкта управління на засадах основних методологічних підходів, що свідчить про наявність суттєвих методологічних прогалин у процесі професійного розвитку керівників освіти і підвищенні їх кваліфікації.

Метою нашого дослідження є спроба висвітлення методологічних проблем у професійній підготовці керівних кадрів освіти і надання певних пропозицій щодо вдосконалення процесу формування професійної компетентності керівника освіти.

Виклад основного матеріалу. Однією з невіршених проблем вітчизняної практики призначення керівних кадрів у системі освіти є обов'язкова наявність спеціальної управлінської освіти. Сьогодні кількість керівників, які мають таку освіту, знаходиться орієнтовно у співвідношенні 1:5. Тобто чотири керівники із п'яти формують свою управлінську компетентність самотужки, шляхом самоосвіти і вирішення поточних практичних завдань. Один керівник із п'яти має певну управлінську освіту за однією з магістерських програм, але переважно за заочною формою навчання. У той же час, як уже наголошувалося вище, більшість керівників-практиків і керівників, які мають спеціальну управлінську освіту, стикаються з труднощами щодо системного бачення об'єкта управління.

Одним із провідних підходів у педагогічному менеджменті є системний. Як ми уже зауважували, опитування, які проводилися нами серед керівників освіти, свідчать, що більшість з опитаних лише поінформовані, що такий підхід існує. Однак, коли питання конкретизуються до того, які типи систем існують, яка їх ієрархія, як провести декомпозицію соціально-педагогічної системи, що є інструментом системного підходу чи елементарною підсистемою тощо, абсолютна більшість керівників мають проблеми із відповіддю. Тобто керівники не лише не володіють основами системного підходу, а й не розуміють, як використовувати його на практиці. Щодо інших методологічних підходів, то ці знання є переважно еkleктичними. Їх носії мають труднощі у відповіді на питання стосовно того, як їх потрібно використовувати у практичній діяльності.

Професійна підготовка сучасного керівника освіти повинна відбуватися на основі компетентнісної моделі. Зокрема, в Україні у 2003 р. у межах українсько-голландського проекту з освітнього менеджменту (Ukrainian-Dutch Educational Management) було зроблено спробу розробити стандарт керівника освіти, який базувався на певних компетентностях, однак широкого розповсюдження і, головне, практичної реалізації означені актуальні розробки не мали [24].

Проведений нами аналіз процесів підвищення кваліфікації керівників освіти і навчання їх у магістратурі за останні десять років дозволяє стверджувати, що керівників потрібно ґрунтовно знайомити з методологічними основами управління, але тільки у прив'язці до їх конкретних дій. Це зі свого боку формує вимоги до науково-педагогічного працівника, який працює із цим контингентом. Він повинен мати практичний управлінський досвід для повноцінного формування методологічної компетентності керівника.

Реалізований нами на практиці проект свідчить, що процес навчання управлінців повинен розпочинатися із формування вміння проводити декомпозицію соціально-педагогічної системи, якою вони управляють чи планують управляти.

Це – одне зі складних завдань не лише для ново-призначеного, а й для досвідченого керівника. Численні практичні завдання, що були надані керівникам закладів освіти з метою проведення декомпозиції підпорядкованої їм соціально-педагогічної системи, показали, що більш-менш успішно їх виконують близько 50% керівників. Проблема не тільки в тому, що керівники не бачать низки підпорядкованих їм підсистем, вони не можуть правильно розподілити їх за рівнями управління, виписати ієрархію цілей, комунікативні зв'язки між окремими підсистемами, алгоритми досягнення мети діяльності кожної підсистеми тощо. Означені підходи ми виклали у низці робіт у попередні роки [15; 19].

Наявна проблема і з готовністю керівників до успішної діяльності щодо управління кожною підсистемою. Управління підсистемою складається не лише зі знання нормативної бази за цим напрямом. Це – і вплив організаційної культури закладу, і вплив зовнішніх та внутрішніх факторів тощо.

Якщо керівник не має відповідної підготовки, він не в змозі управляти низкою підсистем, а отже, лише частково управляє соціально-педагогічною системою в цілому.

У зв'язку з викладеним вище нами було розроблено й апробовано певний алгоритм застосування системного підходу у формуванні певних складових управлінської компетентності керівника закладу освіти, який складається з декількох етапів.

Етап I. На цьому етапі необхідно з'ясувати стартову теоретико-методологічну і практичну компетентність керівника. Означений процес досить складний і максимально індивідуалізований. Для розуміння теоретичної підготовки керівника йому пропонується заповнити таблицю, в якій навпроти конкретного напрямку теорії управління пропонується вписати прізвища відповідних учених та їх основні роботи за цим напрямом. Орієнтовний приклад наведено нами в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні напрями наукових досліджень у теорії управління освітою

Основні напрями теорії управління	Автори
Управління освітою на державному і регіональному рівнях	
Управління загальноосвітнім навчальним закладом	
Застосування окремих технологій для поліпшення управління освітою	
Моніторинг як інструмент управління освітою	
Оцінювання як складова моніторингу якості освіти	
Управління якістю освіти	
Інноваційні підходи в управлінні освітою	
Інформатизація освіти засобами ІТ-технологій	
Інформаційне забезпечення системи управління освітою	
Компетентнісний підхід	
Післядипломна освіта керівних кадрів	
Професійна підготовка керівних кадрів для сфери освіти	

Аналогічна вправа пропонується для з'ясування знань з основ методології управління освітніми

системами. Орієнтовний приклад наведено нами в таблиці 2.

Таблиця 2

Основні методологічні підходи в управлінні освітою

№ з/п	Методологічний підхід	Основні змістові положення	Автори
1.	Філософські аспекти управління освітою		
2.	Системний		
3.	Синергетичний		
4.	Ситуаційний		
5.	Особистісно-діяльнісний		
6.	Культурологічний		
7.	Акмеологічний		
8.	Аксіологічний		
9.	Ресурсний		
10.	Компетентнісний		
11.	Деонтологічний		
12.	Кваліметричний		

Наступний крок – надання керівникам завдання з метою складання переліку проблем, з якими вони

стикаються у ході своєї практичної діяльності. Орієнтовний зразок наведено нами в таблиці 3.

Таблиця 3

Основні проблеми в управлінні закладом освіти

Основні напрями діяльності (в інтерпретації керівника)	Проблема

Етап II. Після детального вивчення й обговорення в групах матеріалів, відображених у таблицях 1-3, кожному керівникові пропонується спочатку індивідуально, а потім у межах невеликої групи провести декомпозицію соціально-педагогічної системи,

якою він керує, за рівнями, визначивши мету і завдання діяльності кожної підсистеми, ресурси, необхідні для досягнення результату і відповідальних виконавців (таблиці 4–12).

Таблиця 4

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми першого рівня

ЗНЗ як цілісна система		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
I рівень	Навчальний процес				
	Виховний процес				
	Кадрове забезпечення				
	Органи громадського самоврядування				
	Фінансове забезпечення				
	Матеріально-технічне забезпечення				
	ІТ-забезпечення				
Інші процеси, що забезпечують життєдіяльність ЗНЗ					

Декомпозицію соціально-педагогічної системи необхідно проводити зверху, після ознайомлення з теоретичними основами системного підходу. Це полегшує керівникам розуміння кожного наступного кроку і дозволяє звернути увагу на деталізацію їхніх дій на кожному із рівнів. Як правило, результатом є виникнення у кожного додаткового бачення щодо наявності низки підсистем, на які вони раніше не звертали увагу у своїй управлінській діяльності.

Наведене у таблицях 5-12 бачення підсистем другого рівня є орієнтовним і може інтерпретуватися керівником у кожному конкретному випадку. Наприклад, сьогодні, в межах останніх рішень Міністерства освіти і науки, керівникам закладів освіти надано значно більше повноважень у формуванні змісту навчання тощо (таблиця 5).

Таблиця 5

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (навчальний процес)

Навчальний процес		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Організаційно-навчальна робота				
	<i>Проблеми</i>				
	Виконання навчальних нормативів				
	<i>Проблеми</i>				
	Удосконалення змісту навчання				
<i>Проблеми</i>					

Декомпозиція виховної підсистеми в діяльності закладу загальної середньої освіти є однією з найскладніших, адже, на відміну від інших підсистем, де значна частина змістовного наповнення відбувається на основі існуючої нормативно-правової бази,

діяльність виховної підсистеми має більш творчий характер, відчуває вплив національних особливостей, певну ідеологічну і патріотичну складову тощо (таблиця 6).

Таблиця 6

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (виховний процес)

Виховний процес		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Підготовка і проведення виховних заходів				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність класного керівника				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність учнівського комітету				
	<i>Проблеми</i>				
	Робота з учнями, схильними до девіантної поведінки				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність прес-центру				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність шкільних музеїв				
<i>Проблеми</i>					

Діяльність роботи з кадрами сьогодні переважно регламентована досить ґрунтовно розробленою нормативно-правовою базою. Водночас певні аспекти пов'язані з особистістю кожного члена педагогічного

колективу, його мотивацією на досягнення, урахуванням індивідуальності тощо. Це робить суттєвий внесок у діяльність кожної підсистеми і буде відображати специфіку кожного закладу освіти (таблиця 7).

Таблиця 7

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (робота з кадрами)

Робота з кадрами		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Організаційно-дорадча робота				
	<i>Проблеми</i>				
	Методична робота				
	<i>Проблеми</i>				
	Атестація				
	<i>Проблеми</i>				
	Індивідуальна робота з педагогічними кадрами				
	<i>Проблеми</i>				
	Робота з адміністративно-господарським персоналом				
<i>Проблеми</i>					

В умовах децентралізації процесів управління в Україні, активним формуванням місцевих громад, підвищенням рівня активності населення, відбуваються зміни в роботі органів громадського самоврядування навчального закладу (таблиця 8), тому кожен

керівник у процесі роботи з цією підсистемою повинен брати до уваги специфіку території, де розташований заклад освіти, особливості місцевої громади тощо.

Таблиця 8

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (органи громадського самоврядування)

Органи громадського самоврядування		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Діяльність ради ЗНЗ				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність батьківського комітету				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність піклувальної ради ЗНЗ				
<i>Проблеми</i>					

Щодо фінансового забезпечення закладу освіти, то його бюджетна складова жорстко регламентована положеннями чинного Бюджетного кодексу і відповідними підзаконними актами (таблиця 9). Суттєві відмінності, як правило, є в царині залучення позабюджетних коштів, де поряд з наявними фондами

підтримки закладів освіти посилюється грантова складова залучення додаткових коштів для їх розвитку. Однак керівники освіти ще недостатньо володіють технологіями пошуку грантів і заповнення грантових заявок, а отже, потребують суттєвої методичної допомоги у цьому питанні.

Таблиця 9

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (фінансове забезпечення)

Фінансове забезпечення		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Фінансова діяльність (бюджет)				
	<i>Проблеми</i>				
	Залучення позабюджетних коштів				
<i>Проблеми</i>					

Підходи до зміцнення матеріально-технічної бази сьогодні у різних закладах освіти мають суттєві відмінності (таблиця 10). Це пов'язано не

лише з недостатнім і нерівномірним бюджетним фінансуванням, а й із можливостями батьківської та місцевої громад, територіальним розташуванням тощо.

Таблиця 10

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (матеріально-технічне забезпечення)

Матеріально-технічне забезпечення		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Зміцнення матеріально-технічної бази				
	<i>Проблеми</i>				
	Господарська робота				
	<i>Проблеми</i>				

ІТ-складова є сьогодні одним із провідних чинників інноваційного розвитку закладу освіти (таблиця 11). Її стан значною мірою визначає досягнення учнів у своїх прагненнях. Водночас очевидним є наявність низки протиріч у процесах інформатизації закладів загальної середньої освіти, таких, наприклад, як протиріччя між рівнем володіння інформаційними технологіями учнями й учителями. Зазвичай учителі відстають від потреб часу щодо рівня сформованості у них ІТ-компетентності. Особливо це стосується використання гаджетів як потужного інструменту для вдосконалення навчального і управлінського процесів у закладі.

Практика декомпозиції цієї підсистеми керівниками освіти в процесі підвищення кваліфікації показала, що це – одне із найскладніших завдань. Більшість учасників лише частково розуміли процеси інформатизації закладу освіти. Особливі складнощі викликала проблема доцільного використання прикладного програмного забезпечення для підтримки навчального процесу й управління закладом. Проблемною виявилася також ситуація щодо формулювання мети і завдань діяльності складових ІТ-підсистеми другого рівня.

Таблиця 11

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (ІТ-забезпечення)

ІТ-забезпечення		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Стаціонарні ПК				
	<i>Проблеми</i>				
	Ноутбуки				
	<i>Проблеми</i>				
	Інтернет				
	<i>Проблеми</i>				
	Роутери та WI-FI				
	<i>Проблеми</i>				
	Локальна мережа				
	<i>Проблеми</i>				
	Базове ПЗ				
	<i>Проблеми</i>				
	Web-сайт				
	<i>Проблеми</i>				
	Розвиток персоналу в галузі ІТ				
	<i>Проблеми</i>				
Використання гаджетів					
<i>Проблеми</i>					

Слід також наголосити, що в роботі закладу середньої освіти існує ціла низка процесів, що сприяють його життєдіяльності. Частково вони наведені нами

у таблиці 12. Однак ефективне функціонування цієї підсистеми суттєво пов'язане із дотриманням вимог нормативних документів.

Таблиця 12

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (інші процеси, що забезпечують життєдіяльність закладу освіти)

Життєдіяльність ЗНЗ		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Соціальний захист				
	<i>Проблеми</i>				
	Робота з охорони праці				
	<i>Проблеми</i>				
	Ведення документації ЗНЗ				
<i>Проблеми</i>					

Етап III. На цьому етапі керівникам пропонується здійснити конструювання блоків відповідальності адміністрації закладу освіти як основи

для формування їх посадових обов'язків з урахуванням делегування повноважень (таблиця 13).

Таблиця 13

Конструювання блоків відповідальності адміністрації закладу освіти

Посада	№ завдань із кроку 2	Періодичність звітності перед керівником	Результат
Заступник директора			
Заступник директора			
Заступник директора			
Заступник директора з АГЧ			

Етап IV. На цьому етапі за аналогією можна провести подальшу декомпозицію соціально-педагогічної системи закладу освіти на третьому рівні аж до рівня елементарних підсистем. Прикладами підсистем третього рівня можуть слугувати такі: професійний розвиток учителів, організація роботи МАН, підготовка до участі в предметних олімпіадах тощо. Слід також наголосити, що аналогічна процедура може бути проведена кожним працівником закладу освіти відповідно до його управлінських функцій. Це, безперечно, стосується вчителя, який, здійснюючи викладацьку діяльність, є ще й суб'єктом управління.

Підкреслимо, що підхід до декомпозиції соціально-педагогічної системи може бути й іншим.

Наприклад, за основу можна брати систему управління якістю в закладі освіти і виходити з позицій якості потенціалу освіти, якості процесу формування професіоналізму, якості результату освіти, як це пропонує робити Б. Коротков [12].

Етап V. На цьому етапі керівникам пропонується скласти структурну схему інформаційних потоків у підпорядкованому закладі освіти згідно з проведеною ними декомпозицією соціально-педагогічної системи. Відповідна концептуальна модель представлена нами на рисунку. Їм необхідно не лише відобразити напрями руху інформації на вертикальному й горизонтальному рівнях, а й максимально деталізувати, яка це інформація, довести чи не є вона надлишковою або навпаки – недостатньою.

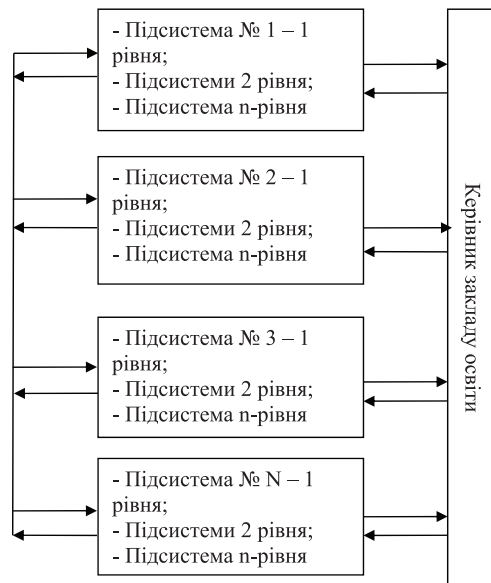


Рис. Концептуальна модель комунікативних зв'язків у закладі загальної середньої освіти

Підкреслимо, що виконання всіх визначених етапів під час навчання в магістратурі або в процесі підвищення кваліфікації формує в керівників системне бачення процесу управління підпорядкованим закладом освіти і стимулює до розробки креативних рішень для вирішення проблем у кожній підсистемі. Керівники бачать на практиці важливість не лише знання основних методологічних підходів, а набувають уміння їх застосовувати на практиці з метою покращення конкретної системи управління.

Для подальшої модернізації системи управління закладом загальної середньої освіти керівник повинен розробити план розвитку кожної підсистеми в контексті реалізації того чи іншого методологічного підходу.

При цьому важливим є не тільки результат відповідної роботи, а й сам процес, що стимулює до саморозвитку як безпосередньо керівника, так і весь педагогічний колектив.

Зважаючи на викладене вище, зробимо такі висновки:

1. Нагальною потребою часу є переосмислення методологічної складової підготовки керівника освіти, яка повинна набути практико-орієнтованого характеру. Результатом цього процесу повинні стати зміни в змістовному наповненні як планів магістратури, так і планів підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти.

2. Важливою умовою подальшого професійного розвитку керівних кадрів є залучення їх до низки

тренінгів з метою використання методологічних підходів в управлінні.

3. Процес атестації керівних кадрів повинен передбачати захист керівником науково-обґрунтованого проекту подальшого розвитку підпорядкованого йому закладу освіти з урахуванням матеріалу, наданого в даній роботі.

4. Успішне запровадження Концепції Нової української школи вимагає розробки адекватних систем управління закладами загальної середньої освіти і формування відповідної професійної компетентності в їх керівників.

Перспективи подальших досліджень. Перспективним напрямом досліджень даної проблематики є безпосередньо розробка змістовного наповнення тренінгів за кожним із методологічних підходів, що впливають на поліпшення якості управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Березняк Е. С. Руководство современной школой / Е. С. Березняк. – М. : Просвещение, 1983. – 208 с. – (Б-ка директора шк.).
- Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В. И. Бондарь. – К. : Рад. шк., 1987. – 160 с.
- Горская Г. И. Организация учебно-воспитательного процесса в школе : пособие для учителя / Г. И. Горская, Р. Г. Чуракова. – Изд 2-е., доп. и перераб. – М. : Просвещение, 1986. – 208 с. – (Б-ка зам. дир. шк. по учебно-воспитат. работе).
- Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка / М. Е. Генсон ; пер. з англ. Х. Проців. – Л. : Літопис, 2002. – 384 с.
- Гопкінз Д. Оцінювання для розвитку школи / Д. Гопкінз ; [пер. з англ. Галини Вець]. – Львів : Літопис, 2003. – 256 с.
- Де Калувэ Л. Развитие школы: модели и изменения / Л. Де Калувэ, Э. Маркс, М. Петри. – Калуга : Калужский институт социологии, 1993. – 240 с.
- Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
- Зайченко О. І. Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 / О. І. Зайченко ; Інститут педагогіки АПН України. – К., 1998. – 21 с.
- Кобзарь Б. С. Управление школой продленного дня / Б. С. Кобзарь. – К. : Рад. шк., 1988. – 188 с.
- Ковальський Т. Дж. Проблемні ситуації в керуванні освітою / Т. Дж. Ковальський ; пер. з англ. Анжели Кам'янець. – Л. : Літопис, 2003. – 252 с.
- Конаржевский Ю. А. Совершенствование функций внутришкольного управления / Ю. А. Конаржевский. – Челябинск : ЧГПИ, 1988 – 133 с.
- Коротков Э. М. Управление качеством образования : учеб. пособие для вузов / Э. М. Коротков. – М. : Академ. проект ; Мир, 2006. – 320 с.
- Крыжко В. В. Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления / В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков. – Запорожье : Просвіта, 2000. – 260 с.
- Лазарев В. С. Системное развитие школы / В. С. Лазарев. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
- Лунячек В. Е. Алгоритмы управления школой / В. Е. Лунячек. – Х. : ВГ «Основа», 2005. – Вип. 7 (31). – 176 с. – (Б-ка журн. «Управління школою»).
- Лунячек В. Е. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управління якістю освіти в процесі підвищення кваліфікації / В. Е. Лунячек // Наша школа. – 2013. – № 2. – С. 5–10.
- Лунячек В. Е. Результаты оценивания професійної компетентності керівників ЗНЗ: проблемні аспекти / В. Е. Лунячек // Актуальні проблеми педагогічної науки : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Миколаїв, 10-11 листопада 2017 р.) : у 2-х ч. / ГО «Інститут інноваційної освіти» ; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – Миколаїв : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2017. – Ч. 1. – С. 49–51.
- Лунячек В. Е. Развитие теории управления образованием в Украине и мире в новейший период (после 1991 г.) / В. Е. Лунячек // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. – № 1 (45). – С. 7–17.
- Лунячек В. Е. Система алгоритмізованого управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням інформаційно-комунікаційних технологій як різновид адаптивного управління // Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, І. С. Лапшина, Л. П. Коробович та ін. ; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. – Тернопіль : Корк, 2015. – С. 9–59.
- Лунячек В. Е. Становлення та розвиток педагогічного менеджменту в Україні і світі: історичний огляд (1917–1991 рр.) / В. Е. Лунячек // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. – № 3 (46). – С. 195–209.
- Манн Д. Школьные администраторы России: глазами американских исследователей / Д. Манн, В. Бриллер // Директор школы. – 1996. – № 2. – С. 12–27.
- Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. для працівників освіти / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. – К., 1996. – 87 с.
- Моніторинг стандартів освіти / за ред. А. Тайджмана і Т. Невіла Послтвейта. – Львів : Літопис, 2003. – 328 с.
- Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
- Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект : монографія / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 302 с.
- Портнов М. Л. Азбука школьного управління / М. Л. Портнов. – М. : Просвещение, 1991. – 191 с. – (Б-ка рук. школи).
- Робінсон К. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту / К. Робінсон і Л. Ароніка ; пер. з англ. Ганни Лелів. – Л. : Літопис, 2016. – 258 с.
- Симонов В. П. Директору школи об управленні учебно-воспитательным процессом / В. П. Симонов. – М. : Педагогика, 1987. – 160 с. – (Б-ка учителя и воспитателя).
- Тімар Т. Б. Як домогтися досконалості в освіті / Т. Б. Тімар, Д. Л. Кірп ; пер. з англ. Анжели Кам'янець. – Л. : Літопис, 2004. – 176 с.

30. Третьяков П. И. Практика управления современной школой: опыт педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – М. : 1995. – 204 с.

31. Управление развитием школы : пособие для рук. образовател. учреждений / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.

32. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова ; под ред. Т. И. Шаковой. – М. : Издательский центр «Академия», 2002. – 384 с.

33. Шубин Н. А. Внутришкольный контроль : пособие для руководителей школ / Н. А. Шубин. – М. : Просвещение, 1977. – 240 с.

Дата надходження до редакції: 03.04.2018 р.

УДК 37.014.552:005.4

Григорій ЛИТВИНЕНКО,
доцент, старший науковий співробітник
відділу проектного управління
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
МОН України

Наталія КЛЯСЕН,
кандидат педагогічних наук,
завідувач сектору проектування моделей підготовки
педагогічних кадрів відділу проектного управління
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
МОН України

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ ТА СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті окреслено питання формування системи органів управління освітою та їх структурних підрозділів з метою надання освітніх послуг установам і закладам освіти, модернізації методичної роботи на основі дорадництва в умовах об'єднаних територіальних громад (ОТГ). З'ясовано організаційно-педагогічні, нормативно-правові засади функціонування версифікованих органів управління в галузі освіти.

Ключові слова: децентралізація, заклади освіти, освітній менеджмент, дорадництво, мережева взаємодія, освітня діяльність, освітня послуга, регуляторні норми, установчі документи.

В статті обозначены вопросы формирования системы органов управления образованием и их структурных подразделений с целью предоставления образовательных услуг учреждениям и учебным заведениям, модернизации методической работы на основе консультирования в условиях объединенных территориальных общин (ОТГ). Выяснено организационно-педагогические, нормативно-правовые основы функционирования версифицированных органов управления в области образования.

Ключевые слова: децентрализация, учебные заведения, образовательный менеджмент, дорадническая деятельность, сетевое взаимодействие, образовательная деятельность, статус органов управления образования, формы сотрудничества, образовательная услуга, регуляторные нормы, учредительные документы.

The article deals with the formation of a system of education management bodies and their structural subdivisions for the provision of educational services to institutions and institutions and the modernization of methodological work on the basis of the introduction of pedagogical advisory services in the languages of the united territorial communities (UTC). The article describes organizational and pedagogical, normative and legal principles of functioning revised bodies of management in the field of education.

Keywords: decentralization, educational institutions, educational management, counseling, network interaction, educational activity, educational service, regulatory norms, constituent documents.