

Нові підходи до управління школою за умов реформування освітньої галузі

Розглядаються нові підходи до управління закладом освіти в умовах реформування галузі, ключові аспекти маркетингової діяльності школи, характерні особливості освітніх послуг.

Ключові слова: реформа освітньої галузі, маркетинг, освітній маркетинг, менеджмент, ринок освітніх послуг, бюджетне фінансування, управління навчальним закладом.

Vozniuk V. S. New Approaches to School Management in the Context of Educational Reform.

New approaches to the management of educational institutions in the context of educational reform, key aspects of school marketing activities, characteristics of educational services are considered.

Key words: reform of educational branch, marketing, educational marketing, management, market of educational services, budget financing, management of educational institution.

Постановка проблеми. На початку XXI століття радикально змінилася освітня політика української держави. Розпочалося становлення нових парадигм освіти, орієнтованих на міжнародне співробітництво, входження України у європейський та світовий простір, суттєво поглибились ринкові стосунки в галузі.

Ще вчора стрімкі зміни в економічному, політичному, соціальному та культурному житті суспільства, його нові потреби й орієнтири вимагали реформування галузі, проведення глибокої модернізації змісту освіти. А сьогодні українська школа вже стоїть на порозі реформи. Верховна Рада України прийняла новий Закон «Про освіту», схвалено Концепцію «Нова українська школа» – ідеологію реформи середньої освіти, що починає поетапно запроваджуватися з 2018 року. Реформа орієнтована на те, щоб випустити зі школи всебічно розвинену особистість, здатну до критичного мислення, з активною громадянською позицією, що може вчитися впродовж усього життя, здатну знайти своє місце у суспільстві змін, бути конкурентоспроможною та успішною.

У нинішньому році Україна вперше долучається до Програми міжнародного оцінювання учнів – PISA, яка допоможе отримати об'єктивну інформацію про готовність молодих громадян до повноцінного життя в сучасному суспільстві згідно з міжнародними стандартами.

Як відомо, реформування будь-якої галузі завжди вимагає докорінних змін у формах та методах насамперед управлінської діяльності керівників усіх рівнів, стає своєрідним іспитом їх готовності до нововведень чи радикальних перетворень.

Багаторічна й досить успішна діяльність в умовах ринку більшості керівників навчальних закладів

країни, в основу якої були покладені принципи освітнього маркетингу та менеджменту, дає всі підстави стверджувати, що вони зможуть сьогодні вирішувати усі проблеми, пов'язані з реалізацією Концепції «Нова українська школа», імплементацією Закону України «Про освіту».

Аналіз освітніх досліджень та публікацій.

Вивчення й аналіз напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених з питань маркетингової діяльності школи, реформування освіти підтверджує, що дослідження із зазначених проблем у різних аспектах проводяться вже багато років.

Так, ґрунтовно вивчали питання освітнього маркетингу та менеджменту Г. Андрусенко, В. Герасимчук, І. Єрмаков, Л. Карамушка, М. Карлін, В. Козак, В. Лагутін, Т. Оболенська, О. Пометун, С. Сіденко та інші. Проблема системного реформування освіти і науки, шляхи їх модернізації знайшли відображення у працях таких вчених, як В. Андрущенко, Л. Даниленко, І. Зязюн, Г. Єльнікова, Н. Клокар, В. Кремень. Питання реформування загальної середньої освіти досліджували Н. Ващенко, В. Маслов, В. Паламарчук, О. Савченко, В. Химинець, а реформування управління закладами освіти – Л. Горбунова, С. Гончаренко, Д. Дейкун, Ю. Жук, О. Зайченко. Цим проблемам присвятили значну кількість своїх праць зарубіжні вчені, зокрема: Ф. Альтбах, Ф. Дракер, Ф. Котлер, П. Ш. Мерріам, Н. Ноулс, А. Нокс, Д. Парк, К. Фолель, К. Хоул.

Питання маркетингової діяльності закладів освіти та реформування освітньої галузі фрагментарно розглядалися й іншими вченими в контексті вивчення ряду актуальних проблем педагогічної праці.

Для вітчизняних та зарубіжних науковців, педагогів-практиків залишаються актуальними питання пошуку

нових ефективних технологій навчання, удосконалення змісту освіти, управління галуззю, які б відповідали вимогам часу і стрімким змінам в усіх сферах суспільного життя, задовольняли потреби й особи, й суспільства. До того ж, вітчизняні вчені мають можливість використовувати міжнародний досвід відомих педагогів, науковців Європи, США, Канади, Японії, Південної Кореї, які вже тривалий час втілюють у життя принципи освітнього маркетингу, успішно провели реформування галузі й тепер успішно застосовують концепції розвитку, а також рекомендації, затверджені Європарламентом і Радою ЄС щодо нових підходів до виховання ключових компетентностей, необхідних для навчання протягом життя.

Виклад основного матеріалу. Ринок освітніх послуг в Україні розвивається динамічно, що зумовлено, передусім, реформуванням системи освіти, посиленням конкуренції серед навчальних закладів, активізацією їх інноваційної діяльності, зростанням ролі інформації та комунікацій у сучасному світі.

Варто відверто визнати, що цілий ряд керівників освітніх установ до управління в таких умовах виявився неготовим. З однієї сторони – ми не мали і не маємо достатньої кількості фахівців з дипломом за спеціальністю «Управління навчальним закладом». З іншої – актуальною була колись і залишається донині проблема нерозуміння окремими керівниками в освіті взаємозалежності психологічних закономірностей і механізмів управління з успішною діяльністю закладу в цілому. Ще й донині виникають труднощі, пов'язані з формами, методами та принципами вирішення практичних завдань. Це, як правило, тягне за собою якщо не голе адміністрування, то бажання за показовою бруталністю приховати своє невміння керувати людьми.

Сьогодні вже нікого не здивуєш тезою про те, що управління є професією, яка посідає чи не найважливіше місце у сучасному суспільстві. Від керівника будь-якого колективу залежить кінцевий результат його роботи. Він покликаний об'єднувати розрізнену сукупність людей у команду, активно впливати на підлеглих і спонукати їх до діяльності заради досягнення спільних цілей.

Зважаючи на це, перед кожним керівником відразу після призначення чи обрання постає два взаємозалежних завдання: опанувати теоретичні основи раціонального управління, тобто науку управління, та уміти творчо застосувати положення цієї науки, тобто опанувати мистецтво управління [7, с. 10]. Тільки за таких умов, як свідчить практика, можна забезпечити цілеспрямовану та скоординовану діяльність керованого педагогічного колективу на вирішення надважливих суспільних завдань, що стоять

перед ним. Адже освіта як соціальний інститут «є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави» [1]. Вона сприяє розвитку демократії в країні, зміцненню її незалежності, виконує в суспільстві важливі функції:

- розвиває творчі здібності особистості;
- забезпечує її соціалізацію;
- виховує патріотизм та національну самосвідомість;
- здійснює передачу та трансформацію культури нації;
- відіграє ключову роль у технологічних перетвореннях;
- поліпшує стосунки людини з навколишнім середовищем.

Підходи до забезпечення виконання цих функцій повинні базуватися вже на нових знаннях, на інноваційних формах і методах роботи не тільки керівника навчального закладу, а й рядового вчителя чи вихователя. Адже «кожний член педагогічного колективу – не схожа на інших, унікальна особистість, тому керівник освітньої організації має створювати умови для виявлення і реалізації її неповторних якостей» [5, с. 38].

Інноваційні підходи забезпечать підвищення ефективності освітньої галузі, яка особливо в умовах її реформування потребує впровадження характерних елементів ринку: відповідальності за результати своєї діяльності, гнучкості й адаптивності навчальних закладів щодо мінливих умов ринку праці, конкурентності, ефективної співпраці усіх учасників навчально-виховного процесу та ін.

Адже *реформа* у Великому тлумачному словнику сучасної української мови визначається як «перетворення, зміна, нововведення» у будь-якій сфері суспільного життя, а під інноваційним розвитком освіти розуміється комплекс створених і запроваджених організаційних і змістових нововведень, розвиток низки факторів та умов, необхідних для нарощування інноваційного потенціалу освітньої системи, підвищення якості освіти, піднесення престижу освіти у суспільстві [8].

Зрозуміло, що в умовах реформування галузі будь-який навчально-виховний заклад не може існувати окремо від міської чи сільської громади й водночас не може не впливати на їх розвиток. Завдяки змінам у підходах до управління школою, залучення до освітньої діяльності не тільки батьків, а й жителів населеного пункту, органів місцевої влади школа дає здобувачам освіти не тільки необхідний рівень знань, а й навички громадської активності та самореалізації.

А тому керівник нової української школи має завжди пам'ятати і розуміти свою відповідальність перед громадою. В основу своєї управлінської діяльності він повинен покласти принцип гнучкого оптимального управління, орієнтованого на позитивний результат, дотримуючись при цьому норм академічної доброчесності, визначених у новому Законі «Про освіту».

Поряд із налагодженням чітких взаємин між виконавцями освітніх послуг і їх замовниками – батьками і дітьми – актуальною виступає й проблема необхідності забезпечення достатнього рівня оплати висококваліфікованої праці педагогічних працівників, що є важливою складовою реформи. Уряд країни робить у цьому напрямку відчутні кроки, проте вирішення цієї та багатьох інших проблем розвитку закладів освіти в умовах ринку неможливе без розширення їх самостійності, залучення ними додаткових фінансових ресурсів.

Як відомо, школа донині не мала реального статусу автономії. Річний кошторис будь-якої з них і складався, і затверджувався без її участі. Оскільки він не фінансував цілої низки статей шкільних видатків, школа однозначно провокувалася на «тіньову економіку», яким би чудовим освітнім менеджером не був її директор.

Статті 23 розділу III та 78 розділу X Закону України «Про освіту» стверджують, що нині держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти; їх фінансування здійснюється за рахунок коштів відповідних бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством, вони мають право надавати платні освітні та інші послуги, перелік яких затверджує Кабінет Міністрів України або ж засновники відповідних освітніх установ [1].

Безперечно, для втілення в життя цих та інших положень Закону України «Про освіту», який став законодавчим підґрунтям реформи галузі, кожен керівник шкільного колективу, який сприйняв її як невідворотну необхідність, повинен не тільки чітко усвідомлювати основну ціль кардинальних змін, а й крок за кроком наближатись до досягнення мети. Це, у свою чергу, вимагає від кожного з них необхідних глибоких знань з науки управління – зі шкільного менеджменту та освітнього маркетингу.

Шкільний менеджмент, за визначенням вітчизняних науковців, – це комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належать навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси [5, с. 133].

У науковій літературі існує ряд визначень маркетингу відповідно до різних галузей та сфер його застосування.

Наприклад, *маркетинг* – це не «просування» того товару (послуг), що є в наявності, а намагання переконати клієнта в тому, що ми маємо саме те, чого він бажає.

В економічному розумінні *маркетинг* – це управління ринком з метою здійснення обміну для задоволення потреб людини.

Маркетинг у соціальному розумінні є управлінським і суспільним процесом, за допомогою якого окремі особи і групи людей задовольняють свої потреби завдяки створенню товарів, послуг і споживчих цінностей та обміну ними між собою.

Освітній маркетинг, на наш погляд, – це комплекс взаємопов'язаних і науково обґрунтованих форм і методів управління навчальним закладом в умовах цивілізованої ринкової економіки, що охоплюють усі стадії руху освітньої послуги, починаючи з вивчення попиту, надання цієї послуги, доведення її до споживача і закінчуючи організацією її післяпродажного обслуговування.

Як відомо, маркетинг у сфері освіти має свої особливості, зумовлені специфічним характером освітніх послуг. Перш за все, слід зауважити щодо самого моменту їх надання: вони нематеріальні й не відчутні для потенційного клієнта. Тому навчальні заклади повинні вміти формалізувати і представити найбільш значимі для споживачів параметри надаваних освітніх послуг. Поряд з тим, немає потреби штучно створювати запит на освітні послуги: він був, є і буде. Адже існування в суспільстві особистості, яка не має жодних професійних знань, умінь і практичних навичок, – просто неможливе.

Освітні послуги не можна відділити від суб'єктів, які їх надають. Будь-яка заміна вчителя може змінити як сам процес, так і результат надання освітньої послуги. Саме тому ці послуги непостійні за якістю і можуть залежати навіть від настрою вчителя. Внаслідок високої залежності їх від особистих, психологічних властивостей працівників, що надають освітні послуги, на цю продукцію неможливо, та й недоцільно, встановлювати жорсткі стандарти щодо процесу та результату.

Освітні послуги не зберігаються. Їх неможливо заготовувати і зберігати в очікуванні зростання попиту (хоча деякою мірою навчальна інформація матеріалізована ще до початку навчального процесу – у вигляді друкованих та електронних підручників, посібників, відео- й аудіокасет, навчальних веб-сайтів тощо). Разом з тим, ця особливість має специфічне значення для освітніх послуг, пов'язане з природною властивістю людини забувати отриману інформацію. Крім того, знання та інформація значною мірою підлягають старінню, чому сприяє науково-технічний прогрес, стрімкі соціально-економічні зміни в суспільстві.

Освітні послуги також характеризуються тим, що мають дуже високу вартість унаслідок значної питомої частки інтелектуальної висококваліфікованої праці. Поряд з тим, результат від надання цих послуг у більшості випадків проявляється не відразу, а довгостроково, може також проявлятися непрямо, не завжди відчуватися; крім того, він значною мірою залежить від умов майбутньої роботи та життя особи, що здобуває освіту.

Вирішення проблеми розвитку закладів освіти в сучасних умовах змушує дирекції шкіл, інших навчальних закладів активізувати свої дії на ринку освітніх послуг: урізноманітнювати їх форми та види, заохочувати підлеглих до нерегламентованої індивідуальної творчості, орієнтувати стратегію освітніх послуг на перспективу, таким чином забезпечувати в умовах конкуренції цілковиту перевагу свого навчального закладу. З метою вирішення цієї проблеми навчальний заклад повинен сьогодні:

- постійно вивчати потреби споживачів освітніх послуг, забезпечувати запит окремих споживачів;
- шукати нові засоби задоволення освітніх потреб, враховуючи їх змінність і затребуваність у сучасних умовах;
- сміливо відмовлятися від нерентабельних та впроваджувати актуальні й рентабельні для суспільного й економічного розвитку регіону освітні програми;
- створювати позитивний імідж школи, котрий в умовах значного зменшення кількості дітей шкільного віку зацікавить потенційних освітніх клієнтів, дозволить йому бути конкурентоспроможним.

Для закладів освіти, що знаходяться на бюджетному фінансуванні, актуальність маркетингових проблем зумовлюється ще й такими обставинами, як недостатнє фінансування та можливість залучати додаткові кошти населення, підприємств, установ, організацій, благодійних фондів тощо.

Положення нового Закону «Про освіту» стосовно фінансової самостійності школи аж ніяк не суперечить створенню в цих закладах додаткового кошторису, так званого спеціального фонду доходів та видатків. І надалі, на наш погляд, розподіл повноважень залишатиметься таким: за директором буде пошук інвесторів, а за державою – видача дозволу або заборона на будь-яке використання залучених інвестицій (відділ освіти, держказначейство, фіскальні органи). Спецфонд і в майбутньому зможе фінансувати господарські та канцелярські потреби, придбання, ремонт, обслуговування технічних засобів навчання, відрядження учителів, транспортні й комунікаційні послуги, ремонт приміщень, придбання медикаментів, спортінвентарю, навчально-методичних посібників тощо. Якщо, безумовно, школа

намагатиметься отримувати перевагу в конкурентній боротьбі, враховуючи жорсткі ринкові відносини та невтішну демографічну ситуацію в країні.

Окрема тема спеціального фонду кошторису – платні послуги, за рахунок яких можна оплачувати додаткові (позаурочні) заняття з учнями. Але нормативна база платних послуг прописана ще досить недосконало, а тому навіть неупереджена аудиторська перевірка, як правило, завжди знаходить фінансові порушення. Школа вимушена маневрувати між усіма недосконаlostями законодавчих рішень влади та суспільства, зокрема між молотом фінансових порушень та ковадлом інструкцій і вказівок щодо якісного проведення освітнього процесу. Треба сподіватися, що підзаконні акти, урядові нормативні документи, інструкції, положення галузевого міністерства, що будуть розроблені та схвалені на базі нового Закону, невдовзі покладуть край такому стану справ.

Окреслюючи окремі аспекти маркетингової діяльності школи, її керівництва в умовах реформування галузі, варто зробити висновок про те, що на відповідальну посаду директора школи, безперечно, мають рекомендуватися «кращі педагоги школи, яким характерне перспективне мислення, орієнтація на кінцеву мету навчання і виховання учнів, уміння обирати оптимальні шляхи для її розв'язання, самостійність і новаторський підхід до справи, гнучкість в управлінській діяльності, демократизм, яскраво виражені організаторські й комунікативні здібності, уміння активізувати педагогічний колектив» [2, с. 55–56].

Своє вагомe слово тут повинні сказати заклади усіх рівнів післядипломної педагогічної освіти, які володіють сьогодні необхідним науково-педагогічним кадровим потенціалом, навчально-методичною та матеріальною базою.

Новий Закон України «Про освіту», який дав старт шкільній реформі в країні, ставить нові, підвищені вимоги як до працюючих, так і до майбутніх керівників закладів освіти.

По-перше, як констатують окремі статті закону, директора школи тепер обиратиме конкурсна комісія, до якої входитимуть представники батьківської громадськості, учні, органи управління освітою та місцевого самоврядування, громадські організації. Причому обиратиметься він на термін шість років, і займати посаду директора зможе не більше двох каденцій підряд.

По-друге, директор зможе керувати школою більш самостійно. Управління освіти на місцях втрачають свої контрольні функції. Їх основним завданням залишатиметься лише забезпечення діяльності школи, її фінансово-матеріального стану.

По-третє, директор буде більш самостійним у кадрових питаннях. Він зможе сам наймати вчителів,

формувати кадрову політику та разом з педагогічною радою закладу реалізовувати у школі свою освітню програму.

По-четверте, кожна школа буде зобов'язана звітувати про свою фінансову та господарську діяльність.

Останнє ще і ще раз підкреслює, що керівникам освітніх установ украї необхідні знання закономірностей і принципів економічного розвитку. Це дозволить обґрунтовано управляти своїм навчальним закладом, упевнено приймати управлінські рішення, визначати стратегію й тактику досягнення мети, раціонально використовувати матеріальні, фінансові та людські ресурси.

Свого часу В. О. Сухомлинський зазначав, що директор школи повинен бути знаючим, досвідченим учителем і психологом, але досвідченим, як відомо, він стає не відразу. А тому, як наголошував великий педагог, надважливою постає проблема скорочення періоду набуття досвіду новопризначеним керівником школи. Надалі вирішувати цю проблему варто буде суворо дотримуючись нового Закону. Щоправда, до кінця не зрозумілою залишається форма заміни досвідчених керівних кадрів закладів освіти, які вже пропрацювали на цих посадах більше дванадцяти років: чи це буде їх банальне звільнення, чи переатестація за прикладом одного із силових міністерств, і чи відбудеться така ротація взагалі. Важливо, щоб у будь-якому випадку з метою оновлення управлінського «генералітету» на шляху реформ ми не розгубили цілої когорти відповідальних високопрофесійних організаторів освітнього процесу.

Багаторічний досвід управлінської діяльності в галузі дозволяє автору цих рядків давати певні поради педагогам, які у відповідальний час реформ можуть обійняти посаду керівника закладу освіти.

Зокрема, перш ніж зайняти сьогодні місце за директорським столом, претендентові на цю високу посаду варто поставити перед собою щонайменше чотири запитання (і не біда, що декому вони здадуться риторичними).

Насамперед. Що впливає на спад інтересу дітей до навчання у школі? Хто в тому винен і чи спроможний цей педагогічний колектив працювати над підвищенням престижу знань школярів?

Друге. Яким чином запропонована школа реагує на сьогоднішнє багаторазове збільшення потоку знань: чи зміною методів навчання, чи застосуванням нових, прогресивних педагогічних технологій, чи зростанням кількості предметів та подальшою, як у старі часи, перевіркою пам'яті учнів? І чи готові взагалі педагоги школи втілювати в життя реформу освіти?

Третє. Хто буде його помічниками? На яких засадах він з ними співпрацюватиме?

І четверте. Який дух панує у школі? Дух авторитаризму, суворої дисципліни, бездушного підкорення учнів учителям чи, навпаки, дух вільної думки і слова, дух демократії і партнерських відносин, як цього вимагає новий Закон України «Про освіту»?

Кожне з цих запитань є викликом сьогодні. І їх вирішення – завдання непросте, але цілком можливе, яке дозволить створити у нинішніх нових економічних умовах конкурентоздатну школу з прекрасним позитивним іміджем, звідки не буде відтоку ні учнів, ні вчителів, якою буде пишатися громада і кожен її випускник.

Висновки. Отже, пріоритетним напрямом освітньої політики кожного ЗНЗ сьогодні є створення такої системи надання освітніх послуг, в основу якої покладено підвищення якості освіти через створення і використання нових форм взаємодії між усіма учасниками навчально-виховного процесу, що забезпечує його успіх. Тому якісне управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах реформування галузі, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг потребує від керівника не лише професійних знань, але й умінь швидко реагувати на зміни, що відбуваються, вести за собою педагогічний колектив, бути лідером, мотивувати вчителів до якісної, самовідданої діяльності, розуміти їх потреби та мотиваційні настанови і порівнювати їх з досягненням основної мети навчального закладу – готувати дітей до життя.

Література

1. Закон України «Про освіту». *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. 380 с.
2. Барабаш Ю. Г., Пріма Р. М., Барабаш Ц. Й. Освітній менеджмент: навч. посіб. Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014. 448 с.
3. Карлін М. І. Стимулювання праці в освітньо-науковій сфері: проблеми теорії і практики. Луцьк: Вежа, 2000. 192 с.
4. Лагутін В. Д. Людина і економіка: Соціоекономіка: навч. посіб. Київ: Просвіта, 1996. 335 с.
5. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
6. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. Київ: Школяр, 1996. 302 с.
7. Савельєва В. С. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2005. 320 с.
8. Химинець В. В. Соціально-педагогічні аспекти підвищення фахової майстерності педагогів. *Вісн. Херсон. ДГУ*. 2000. Т. 2. С. 65–68.