

УДК 373.5.091.113:005

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vpe.2023.38.11855>

## **ЕФЕКТИВНИЙ ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Олена Гула**

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
вул. Туган-Барановського, 7, Львів, Україна, UA–79005  
Olena.Hula@lnu.edu.ua*

Окреслено основні аспекти управлінської діяльності, основи менеджменту освіти в умовах Нової української школи, актуальні проблеми професійного розвитку керівника, оновлення змісту безперервної освіти керівника закладу загальної середньої освіти в умовах реформування, формування управлінської культури та професійних компетентностей директора закладу загальної середньої освіти під час оволодіння основами менеджменту освіти; виклики та завдання, які постають перед освітою, закладами освіти, керівником закладу освіти, готовність керівників до управління закладом освіти на засадах сучасної теорії менеджменту, організації освітнього процесу за державними освітніми стандартами в контексті реформування системи освіти.

З'ясовано актуальність розроблення та впровадження Типової програми, відповідність швидким змінам у соціально-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, цифровізації, поступовим переходом до децентралізації суспільства. Виокремлено проблемні питання професійної підготовки керівника школи, а саме формування та розвиток професійно значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури; усвідомлення поведінки та діяльності людей у організації, що є частиною сфери культури праці, культури професійної управлінської діяльності; розгляду професійної культури керівника як цілісної, інтегративної особистісної властивості; вивчення особливостей персональної управлінської діяльності, суті управлінської культури як особистої властивості.

*Ключові слова:* неперервна освіта, професійний розвиток, освітній менеджмент, управління, професійна діяльність, управлінська культура, професійна компетентність, професійна управлінська діяльність.

Інноваційний розвиток держави та модернізація освітньої галузі зумовлюють інноваційні зміни як у змісті післядипломної освіти, так і в інформаційному забезпеченні цих інновацій, пріоритетом якого постає організація освітнього та наукового процесів у цій ланці освіти. Як органічна складова неперервної освіти педагогічних кадрів післядипломна освіта має свою структуру, функції, специфіку; забезпечує умови для наступності і неперервності професійної освіти вчителів; містить перепідготовку,

спеціалізацію, підвищення кваліфікації та стажування педагогів [1]. Якісна професійна підготовка педагогів є важливою умовою сталого розвитку суспільства, особливе місце у структурі якої належить саме післядипломній педагогічній освіті [6].

Умовою успішної діяльності сучасного керівника закладу освіти є вміння орієнтуватися в різноманітності та креативності сучасних управлінських ідей, опираючись на свій управлінський стиль та професійні якості, принципи; вміння аналізувати та успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду. У зв'язку з цим питання управління освітніми процесами є актуальними, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності, а також про відсутність у багатьох із них необхідної управлінської культури. Під час формування навичок та вмінь з основ освітнього менеджменту формується управлінська культура керівника.

Мета статті – обґрунтувати актуальні питання професійної підготовки керівників закладів освіти до управлінської діяльності в умовах реформування повної загальної середньої освіти «Нова українська школа».

У науковій літературі знаходимо різні підходи до визначення тих чи інших аспектів культури. У широкому понятті деякі характеризуються пошуком співвідношення між культурою особистості та культурою суспільства, аналізом соціальної культури особистості; інші – розглядають окремі її аспекти: інформаційну (Д. Блюменау), комунікативну, професійну (В. Кричевський), управлінську культуру (Г. Єльнікова). У контексті цього питання актуальною є культура управління. Зокрема, культуру управління науковці описують як сукупний спосіб та продукт управлінської діяльності, феномен, що характеризує культуру організації. Чимало науковців досліджували питання культури управління, зокрема, знаходимо у працях С. Борнер, Р. Вебер, К. Евард, Х. Грютер, Р. Рютингер.

Науковиця Г. Єльнікова [4] у своїх дослідженнях виділяє поняття «культура управлінської праці», описуючи загальну або загальнолюдську культуру, політичну, правову, естетичну, педагогічну з її багатьма відтінками залежно від типу та особливостей закладу освіти.

Культура управління є стратегічним способом підвищення результативності, зворотні зв'язки є ціннісними у формуванні організаційної культури управління.

Існують різні підходи до визначення поняття професійної діяльності. Розглянемо основні з них. Професійну діяльність розглядають як вид трудової активності людини, яка володіє комплексом спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, придбаних унаслідок спеціальної підготовки, досвіду роботи; як діяльність, що має власну мету, продукт,

норми та засоби, що визначаються соціальною функцією та технологією сфери суспільного життя, яку ця діяльність обслуговує [4, 11].

Професійна діяльність керівника школи як і кожна професія потребує постійного оновлення знань, формування та розвиток певних професійних якостей, компетентностей, управлінської культури. Така діяльність є основою для збагачення особистості загалом, розширює її можливості, вводить у сферу соціально-економічної та духовної взаємодії з колективом, формує її мотиваційну сферу, змінює ціннісні орієнтації, формує професійно-особистісний ріст та розвиток.

Беззаперечним є той факт, що особисті якості керівника мають велике значення та відіграють важливу роль у формуванні стилю управлінської культури керівника і закладу, колективу, які він очолює. Особисті якості є фундаментом для формування та розвитку професійних якостей та компетентностей, немалу роль відіграють такі якості та риси, як самодисциплінованість, саморозвиток, бажання самовдосконалюватись, прагнення пізнавати нове, вміння вчитись упродовж життя.

На думку Пітерс і Вотерман (1995): «Основне завдання керівництва – спрямувати стадо приблизно на захід». Мотивуючи людей, керівник повинен зважати на потреби та потенціал трьох сторін: колектив, яким ми керуємо; особи, які утворюють цей колектив; здобувачі освіти та батьки. Фундаментальною помилкою є забування про те, що люди найкраще мотивовані працювати над досягненням цілей, у визначенні яких вони брали участь і яких вони бажають досягнути. Якщо люди не мають мотивації та зацікавленості у певному результаті чи процесі, єдиними мотивами, які є в нашому розпорядженні, буде винагорода та покарання. Тому ми повинні бути готові змінити наше початкове уявлення про те, що потрібно. У деяких людей є сильна «внутрішня» мотивація – почуття мети або бажання, в інших – ні.

Уважаємо, що спеціальна професійна підготовка керівників шкіл є сьогодні проблемою актуальною. Післядипломна освіта нині сфокусована на формування та розвиток необхідних професійних умінь, навичок, знань, компетентностей; постійне оновлення її змісту відповідно до вимог сьогодення є одним із пріоритетних напрямів.

Актуальним питанням неперервної освіти у контексті сьогодення постає підготовка керівників шкіл як освітніх менеджерів, зміни директорського, командного менталітету в освіті на менеджерський.

Незаперечним є те, що освітній управлінець нової генерації суттєво відрізняється від традиційного директора школи. Це зумовлено новими концептуальними та технологічними підходами до діяльності, які закладено в основу реформи повної загальної середньої освіти «Нова українська школа», зміст неперервної освіти. Йдеться про такі риси, як гуманізація та демократизація, людиноцентристський погляд, управління за результатами,

програмно-цільовий підхід до управління та інших інновацій у менеджменті [11].

Чимало нових функцій з'явилося у керівників закладів освіти у контексті реформи повної загальної середньої освіти «Нова українська школа». Сучасний керівник – це, насамперед, талонувитий менеджер, наставник, який веде за собою колективи: учнівський, батьківський, педагогічний, а також учитель для учителів.

Одним із основних документів, що регламентує діяльність керівника закладу загальної середньої освіти, є Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, який було розроблено 2021 р. Міністерством освіти і науки та було затверджено Міністерством економіки. Стандартом визначено такі загальні компетентності керівника закладу, серед яких громадянська, соціальна, культурна, когнітивна та підприємницька.

Саме під час досягнення освітніх цілей та виконання управлінських процесів керівник набуває професійних компетентностей. Рутинні проблеми, які щодня з'являються перед керівником, є можливістю для практичного застосування теоретичних навичок, які формуються під час підвищення кваліфікації, самоосвіти.

Як особистість фахівця у цілому, так і провідні риси людини як особистості та фахівця формуються в процесі набуття професійної освіти, розвиваються безпосередньо в процесі професійної діяльності та вирішення конкретних фахових завдань, актуалізуються в процесах професійного становлення та розвитку як суб'єкта професійного буття.

Безумовно, підвалину будь-якого фахівця становить його особистість, яка надає набуттю професійної освіти, професійному становленню та розвитку яскраво особистісний смисл, унікальну індивідуальну траєкторію, неповторний характер, навіть інколи неочікуваний результат. Особистість фахівця – це соціально зумовлена система провідних якостей людини, що включає найсуттєвіші соціальні та професійно важливі якості, риси та прояви, які формують суб'єкта професійної діяльності, визначають неповторну культуру його фахової поведінки, професійної взаємодії, індивідуальний стиль професійної діяльності як суб'єкта індивідуального, соціального та професійного буття у соціально-професійному середовищі [9].

Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності і спілкування [4, с. 65].

Герцберг (1975) піддав практичній перевірці через серію експериментів, проведених із дуже різними групами працівників, тип мислення, розроблений Маслоу та Макгрегором. Один із його найвідоміших

експериментів полягав у тому, щоб попросити людей згадати три випадки, коли вони відчували велике задоволення від своєї роботи, і три випадки, коли вони відчували себе незадоволеними. Потім він попросив їх класифікувати причини задоволення та незадоволення за кількома заголовками. Нарешті він записав для всіх осіб у групі частоту, з якою кожна категорію було відмічено як причину задоволення чи незадоволення. Герцберг зробив кілька важливих висновків:

- речі, які роблять людей щасливими на роботі, не є просто протилежностями речам, які роблять їх нещасними, і навпаки. Ці два комплекти речей відрізняються за своєю природою. Отже, ви не зробите людей задоволеними, просто усунувши причини невдоволення.
- речі, які роблять людей незадоволеними, пов'язані з робочим середовищем. З іншого боку, речі, які роблять людей задоволеними, пов'язані зі змістом роботи.
- хоча ті, хто має роботу, яка приносить їм задоволення, можуть мати більшу толерантність до незадоволених, незадовільні фактори можуть бути настільки сильними, що робота стає нестерпною.

Отже, менеджери повинні дбати про те, щоб як усунути причини незадоволення, так і збільшити можливості для задоволення – щоб, за словами Герцберга, робота була «збагачена». Саме в цьому останньому аспекті менеджери зазвичай зазнають невдач. Замість того, щоб використовувати справжню «мотивацію» від роботи, яка приносить задоволення, вони використовують винагороди та погрози. Герцберг називає чинники навколишнього середовища, які можуть спричинити нещастя, факторами «гігієни», оскільки він вважає, що вони мають бути достатньо добре «очищені» як передумова для задоволення. Серед факторів виділяє:

- організаційну політику та адміністрування;
- управління;
- умови праці;
- міжособистісні стосунки;
- гроші, статус і безпеку.

Здатність вирішувати конфлікти є ключовим фактором успіху менеджера. Щоразу, коли ми хочемо змін, існує потенціал для конфлікту. Більше того, нам не лише доводиться вирішувати ситуації, у яких виникає конфлікт між нами та одним або декількома членами персоналу, а й іноді нам також доведеться вирішувати конфлікти між нашими підлеглими або, що найскладніше, прокладати курс через мінне поле «політики», коли двоє наших колег замкнені у боротьбі.

Сучасне розуміння освіти впродовж життя передбачає реалізацію принципу послідовності, забезпечення зв'язку і наступності освітніх програм

та закладів, оскільки особистості дуже складно зорієнтуватися серед розмаїття закладів та послуг, що пропонує освітній ринок. Навчання впродовж життя є інтегративним елементом усього життя людини, коли відбувається тісний взаємозв'язок базової і додаткової освіти. Основні положення концепції навчання впродовж життя закріплено в документах Європейського Союзу. Відповідно до них навчання впродовж життя відбувається на рівнях:

- національному – передбачено досягнення різноманітних цілей (економічних, соціальних, політичних, культурних, персональних);
- інституційному – визначення в рамках положень місії та університетських планів, створення відповідних університетських структур;
- університетських підрозділів – взаємозв'язок між концепцією навчання впродовж життя та університетськими програмами [3, с. 66].

Ключем до ефективного управління є здатність отримувати результати від інших людей, через інших людей і разом з іншими людьми. Якщо психологічна основа неправильна, то навіть найретельніше побудовані система та методи зазнають невдачі. Успішні освітні менеджери не обов'язково завжди є ефективними директорами. Їхній шлях до успішної кар'єри лежить через здатність шукати шляхи вирішення проблем через діалог, уміння критично оцінювати ситуацію, навчатись упродовж життя.

---

1. Андрагогічні принципи освіти дорослих та забезпечення якості неперервної педагогічної освіти. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua>

2. Афанасьєва Т., Бабко Т., Гревцева Є., Кравченко Т. Особливості управлінської діяльності в умовах реалізації Державного стандарту базової середньої освіти. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/714-41-57.pdf>

3. Васильченко Л. Управлінська культура керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти. URL: <https://osvita.ua/school/method/1181/>

4. Єльнікова Г. В. Деякі питання підготовки керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики. URL: <https://lib.iitta.gov.ua>

5. Кравчук О. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи. URL: <http://eprints.zu.edu.ua>

6. Кропачева Н. М. Актуальні проблеми післядипломної педагогічної освіти в галузевому реферативному ресурсі ДНПБ ім. В. О. Сухомлинського. Інформаційне забезпечення сфери освіти та науки України в умовах воєнного стану: матер. звіт. наук.-практ. конф. ДНПБ України ім.

В. О. Сухомлинського, 20 грудня 2022 р., Київ / НАПН України; Держ. наук.-пед. б-ка України ім. В. О. Сухомлинського; [редкол.: Л. Д. Березівська (голов. ред.), Д. О. Закатнов, С. В. Тарнавська (відп. за вип.) та ін.]. Вінниця: ТВОРИ, 2022. С. 56–57.

7. *Найдьонов І. М.* Основи освітянського менеджменту: навч. посібник. Київ: ДП «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.

8. *Прищак М. Д., Лесько О. Й.* Психологія управління в організації: навч. посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

9. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: затв. Наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021. № 568–21.

10. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти: Наказ Міністерства освіти та науки України від 10.10.2022 р. № 905.

11. Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: код епохи / Матер. Всеукр. наук.-практ. конф.: за заг. ред. В. В. Гуменюк. Хмельницький: ОІППО, 2020. 366 с.

12. *Скорик Т. В.* Освіта впродовж життя в контексті євроінтеграційних процесів. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua>

13. *Ягунов В. В.* Професійний розвиток особистості фахівця. Особистість в умовах кризових викликів сучасності: матер. метод. семінару НАПН України (м. Київ, 24 березня 2016 р.); за ред. С. Д. Максименка. Київ, 2016. С. 229–237.

## References

1. *Andrahohichni pryntsypy osvity doroslykh ta zabezpechennia yakosti neperervnoi pedahohichnoi osvity.* Retrieved from: <https://elibrary.kubg.edu.ua>

2. Afanasieva, T., Babko, T., Hrevtseva, Ye., Kravchenko, T. *Osoblyvosti upravlinskoj diialnosti v umovakh realizatsii Derzhavnoho standartu bazovoi serednoi osvity.* Retrieved from: <file:///C:/Users/User/Downloads/714-41-57.pdf>

3. Vasylchenko, L. *Upravlinska kultura kerivnyka shkoly v systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity.* Retrieved from: <https://osvita.ua/school/method/1181/>

4. Ielnykova, H. V. *Deiaki pytannia pidhotovky kerivnyka navchalnoho zakladu na osnovi rozroblennia yoho profesiino-kvalifikatsiinoi kharakterystyky.* Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua>

5. Kravchuk, O. *Upravlinska kultura kerivnyka navchalnoho zakladu yak chynnyk efektyvnoho funktsionuvannia osvitnoi ustanovy.* Retrieved from: <http://eprints.zu.edu.ua>

6. Kropocheva, N. M. (2022). Aktualni problemy pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity v haluzevomu referatyvnomu resursi DNPB im. V. O. Sukhomlynskoho. *Informatsiine zabezpechennia sfery osvity ta nauky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: materialy zvit. nauk.-prakt. konf. DNPB Ukrainy im. V. O. Sukhomlynskoho, 20 hrudnia 2022 r., Kyiv / NAPN Ukrainy; Derzh. nauk.-ped. b-ka Ukrainy im. V. O. Sukhomlynskoho; [redkol.: L. D. Berezivska (holov. red.), D. O. Zakatnov, S. V. Tarnavska (vidp. za vyp.) ta in.]*. Vinnytsia: TVORY, 56–57.

7. Naidonov, I. M. (2019). *Osnovy osvitianskoho menedzhmentu: navch. posib*. Kyiv: DP «Personal». Ch. 2, 270 s.

8. Pryshchak, M. D., Lesko, O. Y. (2016). *Psykhohohiia upravlinnia v orhanizatsii: navch. posib*. Vinnytsia, 150 s.

9. Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity»: zatv. Nakazom Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 17.09.2021. № 568-21.

10. Pro zatverdzhennia Typovoi prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykiv zakladiv zahalnoi osvity, yaki vprovadzhuiut novyi Derzhavnyi standart bazovoi serednoi osvity: Nakaz Ministerstva osvity ta nauky Ukrainy vid 10.10.2022 r. № 905.

11. *Profesiina kompetentnist kerivnyka suchasnoho zakladu osvity: kod epokhy: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii: za zah. red. V. V. Humeniuk* (2020). Khmelnytskyi: OIPPO, 366 s.

12. Skoryk, T. V. *Osvita vprodovzh zhyttia v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv*. Retrieved from <https://epub.chnpu.edu.ua>

13. Iahupov, V. V. (2016). Profesiinyi rozvytok osobystosti fakhivtsia. *Osobystist v umovakh kryzovykh vyklykiv suchasnosti: materialy metodolohichnoho seminaru NAPN Ukrainy* (m. Kyiv, 24 bereznia 2016 roku): za red. S. D. Maksymenka, Kyiv, 229–237.

Стаття: надійшла до редколегії 11.04.2023

доопрацьована 21.04.2023

прийнята до друку 05.05.2023



**EFFECTIVE EDUCATION MANAGEMENT AS A PREREQUISITE  
FOR THE SUCCESSFUL ACTIVITIES OF THE HEAD OF A GENERAL  
SECONDARY EDUCATION INSTITUTION**

**Olena Gula**

*Ivan Franko National University of Lviv,  
Tuhan-Baranovskoho Str.,7, Lviv, Ukraine, UA-79005  
Olena.Hula@lnu.edu.ua*

The article outlines the main aspects of managerial activity, the basics of education management in the conditions of the New Ukrainian School, current problems of the professional development of the manager, updating the content of continuous education of the manager (head) of a general secondary education institution in the conditions of reform, formation of management culture and professional competencies of the director of a general secondary education institution while mastering the basics of education management, challenges and tasks facing education, educational institutions, the head of an educational institution, the readiness of managers to manage an educational institution on the basis of modern management theory, the organization of the educational process according to state educational standards in the context of reforming the education system. An analysis of the Standard Program for the Advancement of Qualifications of Heads of Educational Institutions Implementing the New State Standard of Basic Secondary Education was carried out.

The relevance of the development and implementation of the Model Program, compliance with rapid changes in the socio-economic and political life of the country, the challenges of globalization, digitalization, and the gradual transition to the decentralization of society are emphasized. Problematic issues of the professional training of the head of the school are singled out, namely the formation and development of professionally significant qualities, professional competence, management culture; awareness of the behavior and activities of people in the organization, which is part of the sphere of work culture, culture of professional management activity; considering the manager's professional culture as a holistic, integrative personal attribute; studying the peculiarities of personal managerial activity, the essence of managerial culture as a personal attribute.

*Keywords:* continuing education, professional development, education management, management, professional activity, management culture, professional competence, professional management activity.