

УДК 37.07+37.014.553(045)

DOI: 10.31499/2307-4906.2.2023.282519

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

**Микола Гагарін**, доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університету імені Павла Тичини.

ORCID: 0000-0002-4773-3303

E-mail: mikolagagarin0@gmail.com

*В статті проаналізовано проблему управління розвитком сучасних закладів освіти.*

*Метою статті є розкриття особливостей управління розвитком сучасних закладів освіти. У статті проаналізовано сутність понять «розвиток», «стратегія», «управління закладами освіти», «управління розвитком закладів освіти»; виокремлено педагогічні умови, що забезпечують ефективність управління процесом розвитку закладу освіти:*

*Перспективними напрямками подальших досліджень даної проблеми визначено вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду вдосконалення управлінської діяльності спрямованої на розвиток закладів освіти.*

**Ключові слова:** розвиток; заклад освіти; управління; управлінська діяльність; управління закладами освіти; стратегія розвитку закладу освіти; управління розвитком закладів освіти; педагогічні умови.

## DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

**Mykola Haharin**, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of Department Pedagogics and Education Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.

ORCID: 0000-0002-4773-3303

E-mail: mikolagagarin0@gmail.com

*The article analyzes the problem of managing the development of modern educational institutions.*

*The purpose of the article is to reveal the specifics of managing the development of modern educational institutions. The article analyzes the essence of the concepts “development”, “strategy”, “management of educational institutions”, “management of the development of educational institutions”; Pedagogical conditions that ensure the effectiveness of management of the development process of the educational institution are singled out:*

*The expediency of creating and implementing a strategy for the development of an educational institution is proven, which will determine the priority areas of the educational institution’s activities and includes the following blocks: values of the educational institution, mission and vision of the educational institution, strategic and operational goals of activity; the specifics of educational institution management are characterized as a complex socio-pedagogical system characterized by integrity, structure, purposefulness, dynamism, interaction with the environment and with lower and higher order systems. The article focuses on the complexity of managing the development of educational institutions, which is caused by the large number of participants in the educational process and the connections between them, the non-acceptance by individual participants of the educational process of innovations and the needs of dynamic development (conservatism, misunderstanding of the significance and essence of changes); inconsistency of administrative influences, mechanisms of management and self-management, polystructurality and qualitative characteristics of subsystems, components of the*

educational institution.

*It is emphasized that effective management activities must be carried out in the following aspects: management of the educational institution as a system, a single entity; management of structural subdivisions, subsystems, components of educational institutions, taking into account their specificities; managing the interaction of subsystems, components, which enables the personal development of participants in the educational process.*

*Research materials can be used by heads of educational institutions, in the system of postgraduate education of teaching staff in the aspect of improving management activities.*

*Prospective areas of further research into this problem are identified, in particular, the study of domestic and foreign experience in improving management activities aimed at the development of educational institutions.*

**Keywords:** *development; educational institution; management; managerial activity; management of educational institutions; educational institution development strategy; management of the development of educational institutions; pedagogical conditions.*

Реформування системи освіти потребує результативної управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення розвитку закладів освіти, їх функціонування в оптимальному режимі, як суб'єктів ринку освітніх послуг. До провідних професійних компетентностей сучасних управлінців, згідно Професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, належить компетентність стратегічного управління закладом освіти, що розглядається, зокрема як: здатність визначати та враховувати запити, очікування учасників освітнього процесу; здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти та здійснювати стратегічне планування; здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти; здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні та фінансові ресурси, відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти [7].

Основи державного управління закладами освіти, впровадження інновацій в даний процес, підготовку управлінців різного рівня проаналізовано у наукових розвідках О. Долженкова, Г. Єльнікової, В. Олійника, Л. Калініної, А. Прокопенко, Т. Рогової та ін. [1; 3; 6; 8; 10].

Теоретичні основи та методологічні засади управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах висвітлено в працях В. Григор'євої, Г. Єльнікової, В. Свистун та ін. [10].

У дослідженнях Л. Сергєєвої, Т. Лукіної, Ю. Красильник, О. Пащенко, Т. Стойчик, В. Купрієвич розглядається управління розвитком закладів професійної (професійно-технічної) освіти на праксеологічних засадах [9].

Незважаючи на значну кількість робіт, що характеризують проблему здійснення ефективною управлінською діяльністю, дослідницької уваги потребує специфіка управління розвитком закладів освіти на сучасному етапі.

Мета статті полягає у розкритті особливостей управління розвитком сучасних закладів освіти.

За своїм змістом поняття «розвиток», як філософська категорія, означає рух (взаємодію), під час якого відбувається зміна вже існуючих властивостей, характеристик та виникнення нових властивостей, якостей, яких раніше не було.

Традиційно розвиток розглядається у межах однієї форми функціонування об'єкта (суб'єкта) розвитку (наприклад, поява нових ознак, характеристик) та розвиток, за якого відбувається перехід до вищого рівня життєдіяльності, збільшення

функціональних можливостей, удосконалення структури, зростання ефективності функціонування, рівня незалежності існування від впливу зовнішніх чинників, збереження та накопичення потенціалу для подальшого розвитку та ін.

У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки визначено напрями розвитку системи вищої освіти, завдання на найближче десятиліття та відповідні показники (індикатори) досягнення (виконання), механізм, очікувані результати, заходи щодо здійснення моніторингу реалізації даної стратегії на кожному з етапів та необхідні ресурсні потреби [12].

Розвиток закладу освіти, як соціально-педагогічної системи, що характеризується цілісністю, структурованістю, цілеспрямованістю, динамізмом, взаємодією із середовищем та із системами нижчого і вищого порядку, завжди є процесом інтеграційним. Водночас, інтеграція існує одночасно з тенденцією до дезінтеграції, зростанням незалежності різноманітних структурних елементів системи, підсистем, компонентів та порушенням взаємодії між ними. Рушійною силою розвитку виступає розв'язання суперечностей між інтеграційними і дезінтеграційними процесами.

У процесі розвитку закладу освіти очевидною є цілеспрямована зміна його цілей, змісту, форм організації, методів, управлінської діяльності, що спрямовується на досягнення якісно нових результатів.

Зміни в підсистемах закладу освіти, що розвивається, можна класифікувати за ступенем радикальності – глобальні, локальні, часткові. Радикальні зміни охоплюють всю структуру закладу освіти та мають реформаторський характер чи всеосяжну модернізацію системи (наприклад, створення авторських закладів освіти). Зазвичай, у закладах освіти частіше використовують локальні зміни в окремих аспектах діяльності (впровадження нового змісту навчання, нових технологій у освітній процес, форм та методів навчально-пізнавальної діяльності та ін.).

Часткові зміни не справляють суттєвого впливу на заклад освіти, проте завдяки впровадженню інновацій, значно зростатимуть показники освітнього процесу, підвищується рівень мотивації учнівського (студентського) педагогічного колективу до нового, що відрізняє заклад освіти від попереднього стану.

За ступенем передбачуваності розрізняються спонтанні та планові зміни у розвитку закладу освіти. Спонтанні зміни застосовуються як вимушені заходи на протидію, реагування на негативні чинники, що спричинені зовнішнім впливом. Управлінські дії, що спрямовуються на впровадження спонтанних змін характеризуються швидким реагуванням на вимоги часу, можуть мати безсистемний, хаотичний характер, є короткочасними за дією. Планові зміни співвідносяться із послідовністю, системністю, цілеспрямованістю, вмотивованістю, готовністю до їх запровадження.

За характером ініціювання зміни поділяються на директивні та партисипативні (учасники освітнього процесу є ініціаторами, співучасниками змін). Директивні – запроваджуються «згори» й здійснюються переважно методом адміністрування. Такі зміни, здебільшого, зумовлюються зовнішніми вимогами, не враховують специфіки внутрішнього мотиваційного середовища, готовності педагогічного (студентського, учнівського) колективів та пояснюються так званою об'єктивною необхідністю. Директивні зміни можуть бути здійснені в короткі терміни, однак досягнуті результати є нестійкими.

Партисипативні зміни впроваджуються шляхом зацікавленої участі педагогічних

колективів, здобувачів освіти, групи педагогів у продукуванні цікавої ідеї, пропозиції, розробці способів, шляхів, форм її реалізації.

Варто звертати увагу на те, що впровадження змін, особливо спонтанних, може натрапляти на опір, якщо вони суперечать об'єктивним і суб'єктивним інтересам окремих педагогів, та груп усередині педагогічного колективу. Причинами таких суперечностей частіше є несприйняття нового, консерватизм, нерозуміння значущості та сутності змін.

Управлінська діяльність, як процес, спрямована на переведення системи (заклад освіти) з одного якісного стану до іншого, у відповідності з метою управління. Як зазначає Г. Єльнікова, управління – особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему з метою збереження, впорядкування її в межах визначених параметрів на основі закономірностей розвитку та дії механізмів самоуправління [4, с. 192].

Згідно затвердженого «Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти», управлінський процес розглядається як діяльність керівника закладу освіти, заступників, органів управління закладу освіти, що спрямовується на досягнення цілей закладу освіти (у відповідності з стратегією розвитку закладу освіти, річного плану роботи) шляхом формування, прийняття, реалізації управлінських рішень [4].

Складність управління закладами освіти зумовлюється великою кількістю учасників освітнього процесу та зв'язків між ними, поліструктурністю та якісними характеристиками підсистем, структурних підрозділів, компонентів, неузгодженістю впливів на окремі елементи системи. Управління такими закладами освіти ефективно тоді, коли спрямовується на досягнення інтегративного результату, а не зводиться лише до розрізнених впливів на окремі складові життєдіяльності закладу освіти.

Заклад освіти спроможний долати протиріччя власного розвитку завдяки учасникам освітнього процесу, його коректування, самоуправління та ін.

Вважаємо, що ефективне управління закладами освіти необхідно здійснювати в наступних аспектах:

- управління закладом освіти, як системою, єдиним цілим;
- управління структурними підрозділами, підсистемами, компонентами закладів освіти, з урахуванням їх специфіки;
- управління взаємодією підсистем, компонентів, що уможлиблює особистісний розвиток учасників освітнього процесу.

Аналіз праць науковців, функціонування закладів освіти, як соціально-педагогічних систем, уможлиблює виокремлення педагогічних умов, що забезпечують ефективність управління процесом розвитку закладу освіти:

- суб'єкт керування закладом освіти орієнтується на критерії педагогічно доцільного розвитку (забезпечення якості освіти, утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей, реалізація особистісного потенціалу здобувачів освіти, оптимальність освітньої траєкторії та ін.), а не розвитку взагалі;
- керування розвитком закладу освіти здійснюється систематично та послідовно, якісно змінюється і вдосконалюється;

- управлінська діяльність спрямована, насамперед, на узгодження темпів розвитку, об'єднання зусиль учнівського (студентського) (більш динамічного) та педагогічного (науково-педагогічного) (відносно статичного і консервативного) колективів;
- зростає інтенсивність процесів самоуправління та саморегуляції діяльності закладу освіти як системи;
- створення та функціонування сприятливого середовища для реалізації плану розвитку закладу освіти;
- врахування особливостей життєдіяльності закладу освіти (контингент здобувачів освітніх послуг, регіональні особливості, збереження традицій, що є «візитною карткою» закладу освіти та впровадження інновацій), специфіки природного, предметного та соціокультурного середовища, регіональних, національних, демографічних ознак;
- розроблення комплексу індикаторів для діагностування ефективності розвитку закладу освіти;
- узгодженість зусиль керівництва закладу освіти, педагогів, та органів громадського, учнівського (студентського) самоврядування, своєчасної перебудови механізмів управління та самоуправління.

Поділяємо точку зору Л. Калініної про те, що організація суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії між компонентами (елементами) системи управління закладу освіти як активною системою, спрямовується на реалізацію місії, стратегічних, тактичних і операційних цілей управління, визначає сутність горизонтальних і вертикальних інформаційно-комунікаційних взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів управління в їх внутрішній взаємодії та взаємодії з інститутами зовнішнього середовища [8, с. 100].

Державною службою якості освіти України розроблено план для директора «Як розробити стратегію розвитку школи» [12]. Зазначимо, що стратегія – (дав.-гр. *στρατηγία*, мистецтво полководця) – визначається як загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, та спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті, власне, спосіб досягнення складної цілі.

Стратегія розвитку дає змогу визначити напрями руху закладу освіти (розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти, здійснення стратегічного планування) та передбачає наступні блоки: цінності закладу освіти (визначають поведінкові моделі усіх учасників освітнього процесу, наприклад, особиста гідність, взаємна відповідальність, толерантність та ін.); місія закладу освіти – визначення мети діяльності закладу освіти, для кого здійснюється освітня діяльність, забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей роботи закладу; візія закладу освіти – можливість «бачити», куди «рухається» заклад освіти, які цілі прагне реалізувати; стратегічні та операційні цілі діяльності закладу освіти. Стратегічні цілі визначають, яким може бути заклад освіти через декілька років, визначають напрями розвитку, сфери, на яких необхідно сконцентрувати зусилля адміністрації, педагогічного, учнівського колективів. Стратегічні цілі обов'язково мають корелюватись із візією, адже їх виконання наближає заклад до її досягнення; операційні цілі характеризують, яким чином заклад освіти буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідні для цього. В операційних цілях стратегія закладу освіти деталізується від загального до конкретного [12].

Таким чином, управління розвитком закладів освіти потребує створення ефективної та адекватної стратегії розвитку, що визначатиме пріоритетні напрями діяльності закладу освіти та передбачає наступні блоки: цінності закладу освіти, місія та візія закладу освіти, стратегічні та операційні цілі діяльності. Визначені та схарактеризовані педагогічні умови уможливають ефективність управління процесом розвитку закладу освіти:

Стаття не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми. Дослідження потребує вивчення проблематики науково-методичного забезпечення управління розвитком сучасних закладів освіти.

### СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долженков О. О. Управління закладом загальної середньої освіти на засадах системного підходу. *Інноваційна педагогіка*. 2018. Вип. 7. Т. 2. С. 143–148.
2. Закон України «Про освіту». *Відомості Верховної Ради України*. 2017. 25 вересня.
3. Олійник В. В. Системний підхід до державного управління освітою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>
4. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>
5. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
6. Прокопенко А. І., Рогова Т. В. Управління в сучасній системі освіти. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2013. 311 с.
7. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: [https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/09/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv\\_.22.09.pdf](https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/09/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv_.22.09.pdf)
8. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія / Л. М. Калініна та ін. Київ. Конві Прінт, 2018. 224 с.
9. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади: навч. посіб. / Л. М. Сергеева, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник та ін.; за наук. ред. Л. М. Сергеевої, Т. О. Лукіної; Київ: Ліра-К, 2017. 124 с.
10. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія / [В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, В. І. Свистун та ін.]; за ред. В. І. Свистун. Київ: НВП Поліграфсервіс, 2014. 338 с.
11. Харківська А. А. Системний підхід та інновації в сучасній педагогічній науці. Міжнародний науковий вісник: зб. наук. статей за матеріалами XXVII Міжнар. наук.-практ. конф. (Ужгород – Будапешт, 26–29 листопада 2013 р.) / ред. кол. В. І. Смоланка (голова), І. В. Артьомов та ін. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2014. Вип. 8(27). С. 31–35.
12. Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-rozrobiti-strategiyu-rozvitku-shkol/>

### REFERENCES

1. Dolzhenkov, O. O. (2018). Upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity na zasadakh systemnoho pidkhodu. *Innovatsiina pedahohika, issue 7, 143–148* [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro osvitu». (2017). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 25 veresnia* [in Ukrainian].
3. Oliinyk, V. V. (2013). Systemnyi pidkhid do derzhavnoho upravlinnia osvitoiu. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, issue 1*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=698> [in Ukrainian].
4. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> [in Ukrainian].
5. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. Prokopenko, A. I., Rohova, T. V. (2013). Upravlinnia v suchasni systemi osvity. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni H. S. Skovorody [in Ukrainian].
7. Profesiyniy standart “Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity”. URL: <https://nus.org.ua/wp->

- content/uploads/2021/09/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv\_.22.09.pdf [in Ukrainian].
8. Upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy yak aktyvnymy systemamy: modeli ta mekhanizmy. L. M. Kalinina (Ed) et al. (2018). Kyiv: Konvi Print [in Ukrainian].
  9. Upravlinnia rozvytkom profesiinoho navchalnoho zakladu: prakseolohichni zasady. L. M. Serheieva (Ed) et al. (2017). Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].
  10. Upravlinnia rozvytkom profesiino-tekhnichnoi osvity v suchasnykh umovakh: teoriia i praktyka. [V. A. Hryhor'ieva (Ed.) et al.; H. V. Yelnykova, V. I. Svystun ta in.]; V. I. Svystun (Ed.). (2014). Kyiv: NVP Polihrafservis [in Ukrainian].
  11. Kharkivska, A. A. Systemnyi pidkhyd ta innovatsii v suchasni pedahohichnii nautsi. Mizhnarodnyi naukovyi visnyk: zbirnyk naukovykh statei za materialamy XXVII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Uzhhorod – Budapesht, 26–29 lystopada 2013 r.). V. I. Smolanka (holova), I. V. Artomov (Eds.) ta in. (2014). Uzhhorod: DVNZ «UzhNU», *issue 8(27)*, 31–35 [in Ukrainian].
  12. Yak rozrobyty stratehiu rozvytku shkoly: plan dlia dyrektora. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-rozrobiti-strategiyu-rozvitku-shkol/> [in Ukrainian].