
*Л. М. Калініна, д-р пед. наук, професор,
завідувач відділу економіки та управління
загальною середньою освітою
Інституту педагогіки НАПН України*
*О. М. Онаць, канд. пед. наук, ст. наук. співр.,
провідний науковий співробітник
відділу економіки та управління
загальною середньою освітою
Інституту педагогіки НАПН України*

БАЗОВИЙ СТАНДАРТ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Постановка проблеми. Зміни в освіті не відбудуться, якщо їх впроваджувати тільки шляхом директив та наказів за ієрархічною управлінською вертикаллю. Це повинні зрозуміти не тільки фахівці, але й громада та все суспільство. Зміни необхідні, бо змінюється погляди, життя, технології, врешті-решт саме суспільство. Змінюються функції і роль школи, змінюються діти. Сьогодні школа має виконувати завдання і суспільства, і сім'ї в поліфонічній єдності.

Ключовою фігурою в освіті є керівник – директор школи [10]. Від його професіоналізму напряду залежить якість освіти учнів, компетентність учителів, культура батьків, партнерство з громадою і якість життя кожного з них не лише сьогодні, а й в майбутньому [3].

Численні дослідження свідчать, що підвищення професійної компетентності керівника позначається на позитивних соціально значущих результатах діяльності учнів і вчителів, тому велику увагу слід приділяти підготовці директора школи [2; 6; 7; 8]. Саме професійна підготовка директорів і прийняття конче необхідної законодавчої норми щодо набуття професійного статусу директора спричинить і де-юре, і де-факто визнання професії “керівника освіти”. Адже в Україні до цього часу офіційно це лише посада.

Державі це вигідно і економічно і прагматично, оскільки керівників шкіл значно менше, ніж учителів і призначаються вони переважно з найдосвідченіших учителів-лідерів. А при компетентному і професійному директорові зможе краще працювати і вчитель, і навчатися учні.

Реформування освіти в Україні, модернізацію процесів у освіті, реалізацію Концепції нової української школи, децентралізацію та ефективне управління освітою неможливо здійснити без професіоналів – керівників-лідерів, які нині виконують не три чітко визначені ролі, як в Чеській республіці, а близько трьох десятків нових ролей, обумовлених сучасними викликами як перед системою освіти, так і перед цивілізацією в глобальному контексті.

Потрібний керівник-професіонал із сформованими соціально значущими професійно важливими управлінськими, лідерськими та особистісними якостями, з розвинутим розумовим, соціальним та емоційним інтелектом в їх органіці та морально-ціннісними чеснотами. Саме таких потрібно готувати керівників-професіоналів у магістратурах і одночасно підвищувати кваліфікації креативних перспективних нині діючих керівників у післядипломній освіті та альтернативних освітніх інституціях. Підготовка і підвищення кваліфікації керівників мають бути спрямовані на реалізацію концепції “Нова українська школа” та концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року. Крім того, розпочинати ці процеси потрібно не лише з учителя, а тільки разом із керівниками освіти, депутатами місцевих рад, керівниками об’єднаних територіальних громад, керівниками органів місцевого самоврядування, спільно з громадою та усіма зацікавленими в інноваційних змінах у суспільстві.

Магістерські програми з менеджменту на сьогодні затеоретизовані, недостатньо застосовуються інноваційні технології навчання, стажування відбувається, як правило, формально, неефективно вивчаються питання децентралізації в освіті, автономії, фінансово-економічної діяльності, інформаційного менеджменту та ІТ-технології, технологізації управління, оцінювання і самооцінювання, освітня політика, експертиза, моніторинг освітньої та управлінської діяльності, соціальне партнерство тощо. Наукові засади підвищення кваліфікації та підготовки керівників шкіл достатньо обґрунтовані та висвітлені в працях вітчизняних учених В. Андрущенка,

Вол. Бондаря, В. Бега, І. Бега, В. Кременя, Н. Ничкало, С. Сисоєвої, Р. Вдовиченко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Маслова, В. Луначека, О. Онаць, В. Огнев'юка, Л. Паращенко, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін. [4; 5; 9; 11; 12].

Мета: розкрити зміст базового стандарту професійної діяльності директора школи як субстрат процесів підготовки керівників у магістратурах, післядипломній освіті та альтернативних освітніх інституціях для реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа”.

Виклад основного матеріалу. Слід констатувати, що у високорозвинутих країнах світу (Великобританія, Нідерланди, Данія, Фінляндія та ін.) розроблено Стандарт професійної діяльності директора школи, який є базисом для здійснення професійної підготовки керівника, визначення рівня його професійної компетентності, мірилом управлінських потенційних можливостей [1]. Асоціацією керівників шкіл України (АКШУ) спільно з вітчизняними та зарубіжними науковцями Нідерландської школи Освітнього менеджменту (NSO) при Амстердамському університеті (Голландія) розроблено перший в Україні Базовий стандарт професійної діяльності директора школи у межах Українсько-голландського проекту UDEM.

Керівник ЗНЗ є ключовою фігурою в освіті і школі, соціальним лідером, громадським діячем, який повинен володіти професійними знаннями, уміннями, бути здатним і готовим ефективно керувати школою, як відкритою та активною соціально-педагогічною системою, мати сформовані соціально значущі особистісні якості та моральні чесноти, досвід та інші менеджерські та лідерські здатності [10]. Він управляє педагогічною системою ЗНЗ і його розвитком, здійснює інноваційну діяльність, організовує і стимулює діяльність працівників, сприяє розвитку культури навчального закладу, вивчає попит на освітні послуги, організовує та забезпечує їх якість, залучає до управління педагогічну, учнівську, батьківську громадськість – підготовлений до забезпечення взаємодії з громадою та суспільством загалом [4; 5]. Для цього він повинен бути творчою людиною, мислити стратегічно, уміти реалізовувати власне бачення, повинен бути спроможним керувати усіма процесами в школі з розрахунком на майбутнє; уміти ухвалювати рішення “самостійно і колегіально”, уміти планувати професійне життя своє і колективу, уміти досліджувати і узагальнювати, володіти технологіями маркетингу і менеджменту в освіті; мати високий рівень загальної і педагогічної та управлінської культури; здатність до самопізнання і самореалізації в управлінській діяльності тощо.

У Базовому стандарті професійної діяльності директора школи України, спільно розробленому колективом керівників шкіл – членів Асоціації керівників шкіл України (АКШУ) з голландською організацією шкільних менеджерів (VVO), школою освітнього менеджменту при

Амстердамському університеті “NSO” та українськими вченими за підтримки Міністерства закордонних справ Нідерландів визначено основні компетентності керівника у таких сферах, як: знання, вміння, професійне ставлення (культура), що реалізуються через п’ять ключових функцій, які вважаємо важливими для здійснення процесів підготовки сучасних-керівників-професіоналів і перепідготовки нині працюючих директорів у післядипломній освіті.

Це такі ключові функції: бачення стратегії і розвитку; керівництво/моніторинг освітнього процесу; мотивація та управління персоналом; управління розвитком та фінансами; внутрішня та зовнішня комунікація [1].

Стандарт є основним орієнтиром (спрямовувальним вектором) управлінської діяльності керівників шкіл і працівників управління освітою. Це своєрідний орієнтир для самоосвіти та самовдосконалення, індивідуального професійного саморозвитку керівника школи.

Системоутворювальною компетентністю, за результатами фундаментального дослідження відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України та визначеною в Стандарті, є культура та професійне ставлення. У матриці Базового стандарту визначено її прояви у кожній із п’яти функцій управління школою.

У функції “Бачення стратегії та розвитку” – це: готовність до змін та творчий підхід. Кожний керівник самостійно може визначати складові для навчання, розвитку та самореалізації. Це може бути: амбіційність, творчість, впевненість у собі, стратегічне бачення, аналітичність, рефлексія, відповідальність, лідерство, інноваційність тощо. У функції “Керівництво та моніторинг освітнього процесу” учасники проекту спільно визначили основне: бути готовим ухвалювати відповідні управлінські рішення, усвідомлювати відповідальність за їх реалізацію; здійснювати моніторинг якості управління і якості освітнього процесу у навчальному закладі. Для самореалізації управлінських підходів необхідні такі складові: готовність до змін, управління школою як системою, амбіційність, оптимізм, переконливість, самоаналіз, здатність до самонавчання та самовдосконалення.

У функції “Мотивація та управління персоналом” зазначені складники, важливі для формування педагогічної культури керівника ЗНЗ: готовність відповідати вимогам (критеріям) сучасного керівника (толерантність, гуманність, демократичність, тактовність, готовність до виправданого ризику) та такі показники: готовність до змін, ентузіазм, впевненість у собі, демократичність, вимогливість, позитивний приклад, допомога, відповідальність, тактовність, збалансованість.

“Управління розвитком і фінансами” – надзвичайно важлива функція керівника ЗНЗ. Керівник повинен бути готовим до впровадження інновацій, ефективного управління розвитком. У робочому варіанті матриці зафіксовано

такі показники: готовність до змін; змінність (гнучкість); розрахунок; відповідальність; креативність; інноваційність, підприємливість.

Характерною і важливою для українських освітян є функція “Зовнішня і внутрішня комунікація”. У базових стандартах європейських країн така функція відсутня. Для розкриття компетентності “професійне ставлення (культура)” у цій функції зазначено: готовність управляти навчальним закладом на засадах відкритості і толерантності. У робочому варіанті матриці стандарту зазначено: готовність до змін; амбіційність; дипломатичність; ентузіазм; динамічність; творчість; використання міжнародного досвіду; адаптація; відкритість, толерантність; упевненість; позитивне ставлення до критики.

Передбачено, що Базовий стандарт професійної діяльності директора школи – керівника ЗНЗ – має стати основою для професійної управлінської підготовки керівника та інструментом для його успішної управлінської діяльності, ефективного керівництва і лідерства. Кожний керівник має свідомо та раціонально обрати необхідний для себе змістовий контекст.

На початку професійної діяльності на посаді керівника ЗНЗ стандарт передбачає ключові аспекти його професіоналізму та визначає рівень компетентності та педагогічної культури. За допомогою стандарту керівник самостійно може визначити свою спроможність, потенційні можливості стати директором. На базі стандарту і молоді директори, і досвідчені можуть планувати програму індивідуального професійного розвитку з метою відповідності стандарту чи вдосконалення педагогічної та управлінської культури у їх єдності.

Стандарт визначає також головну мету діяльності загальноосвітнього навчального закладу: надати якісну освіту і особистісний розвиток кожному учневі. Для самореалізації інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ це дуже важливий аспект. Стандарт також допоможе відповісти на такі запитання: чому керівник ЗНЗ діє в певному напрямі управління ЗНЗ? Які головні функції сучасного керівника ЗНЗ? Як керівнику ЗНЗ реалізовувати ці функції?

Управлінська компетентність як базис управлінської та педагогічної культури керівника відповідно до стандарту визначається здатністю відповідати на ці запитання успішною діяльністю, поєднуючи на практиці професійні цінності, здібності та функції. Ознаками професійної готовності, високої педагогічної культури керівника ЗНЗ, на наш погляд, є також: мобільність, володіння дипломатичними прийомами; підготовленість до управлінської діяльності, здатність до морально-вольової саморегуляції при виконанні своєї соціальної ролі керівника, володіння презентаційними прийомами, системне самовдосконалення, організаційно виправдана впевненість і відповідальність за визначення та успішне вирішення управлінських завдань, готовність здійснювати управління ЗНЗ на засадах

гуманізму, відкритості, толерантності, демократизму, науковості, самовизначення та професійного культурного розвитку.

У всеукраїнській базі педагогічних інновацій тільки 83% управлінських інновацій, на відміну від навчально-виховних. Віце-президент інноваційної палати України, директор освітньо-консалтингової компанії “ВІК XXI” Г. Канафоцька вважає, що в Україні існує нова парадигма менеджменту – це менеджмент творчості, як нова парадигма в управлінні освітою. Лідеру-керівнику згідно з новою парадигмою менеджменту, необхідно змінювати саму концепцію своєї управлінської діяльності у взаємодії з учасниками освітнього процесу, зі школою, громадою та оточуючим середовищем. Г. Канафоцька зазначає, що метою менеджменту творчості, як нової парадигми в управлінні освітою, є формування цілісної особистості з високим рівнем свідомості, самодисципліни, морально-естетичних норм поведінки та усвідомлення соціальної відповідальності за наслідки ухвалених управлінських рішень. Це формування керівника-лідера, здатного до реалізації свого покликання як результату використання природних здібностей, творчих основ та усвідомлення лідерства, необхідного для майбутнього.

Основою менеджменту творчості для сучасного керівника ЗНЗ є: нове бачення процесу змін, розуміння і усвідомлення таланту кожного, створення та забезпечення умов для проявів природних творчих здібностей кожної особистості, формування високоморальної та соціально-відповідальної філософії та організаційної культури ЗНЗ, спільних ціннісних орієнтацій, нове лідерство, що слугує підтвердженням, на нашу думку того, що такий керівник повинен мати високий індивідуально-творчий рівень педагогічної культури і здатний самореалізувати свій інноваційний управлінський потенціал у практичній діяльності.

Для успішного виконання покладених на нього функцій та самореалізації керівнику ЗНЗ необхідно усвідомлювати роль факторів, які впливають на його діяльність, на спосіб виконання його численних ролей, формують його середовище. Такі фактори, за визначенням А. Бжезинської, належать до різних рівнів управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритої соціально-педагогічної організації.

Інтерперсональний рівень управління загальноосвітнім навчальним закладом пов'язаний з безпосередніми стосунками між людьми і міжособистісною взаємодією учасників навчально-виховного процесу.

Інтраперсональний рівень управління ЗНЗ стосується досвіду управлінської діяльності керівника ЗНЗ, його знань, умінь, переконань, морально-етичних цінностей, очікувань та особистісних якостей.

Груповий рівень управління ЗНЗ – спосіб функціонування різних видів груп. У ЗНЗ це можуть бути предметні методичні об'єднання чи кафедри, школа молодого вчителя, науково-методична рада та інші форми науково-

методичної роботи: піклувальна рада та рада школи, батьківський комітет, учнівське самоврядування тощо.

Інституційний рівень управління ЗНЗ представляють державні установи, органи управління освіти та місцевого самоврядування, різні недержавні організації, зокрема, освітні: асоціації, спілки, клуби. Керівник ЗНЗ повинен уміти співпрацювати з усіма структурами, створювати моделі ефективної взаємодії.

Суспільний рівень визначається глобальними і локальними суспільно-політичними та економічними умовами і менше стосується керівника ЗНЗ, ніж місцевої, державної, європейської, світової освітньої та суспільної політики, яка також впливає на управлінську діяльність керівника ЗНЗ. Щоб якісно виконувати і розвивати інноваційний управлінський потенціал, і самореалізуватися, потрібно самостійно навчатися і розвиватися, підвищувати свій рівень управлінської професійної компетентності, педагогічної культури, вивчити світовий і Європейський освітній та управлінський досвід, орієнтуватися в подіях, знати нормативно-правові документи, прийнятих на різних рівнях та уміти їх застосовувати.

Базовий стандарт професійної діяльності керівника школи

Функції	Бачення стратегії та розвитку	Керівництво та моніторинг освітнього процесу	Мотивація та управління персоналом	Управління розвитком та фінансами	Внутрішня та зовнішня комунікація
Знання	1) історії та розвитку філософії освіти; 2) розвитку освіти в Україні (доктрина, концепції); 3) законодавчої та нормативної бази; 4) особливостей розвитку регіональної освіти (місто, село)	1) методологічних основ теорії та практики освітнього процесу	1) теорії управління персоналом; 2) психолого-педагогічних особливостей роботи з дорослими; 3) форм і методів роботи з персоналом	1) основ економіки та маркетингу; 2) законодавчої та нормативної бази з даного питання	1) теорії інформаційного менеджменту та практики НІТ, ІКТ, інформаційних комунікацій (психологія, культура); 2) комунікаційних процесів (світового досвіду); 3) іноземних мов (обов'язково для новопризначених на посаду)
Вміння	1) прогнозувати розвиток школи; 2) застосовувати знання законодавчої та нормативної бази; 3) використовувати світовий прогресивний досвід управління,	1) організувати педагогічний та технічний персонал для досягнення кінцевих результатів; 2) здійснювати керівництво навчально-виховним процесом на	1) використовувати моральні та матеріальні стимули для ефективного управління; 2) використовувати на практиці знання з теорії управління персоналом (конфліктні	1) ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси; 2) знаходити додаткові шляхи для забезпечення розвитку навчального закладу; 3) організувати	1) використовувати: прогресивний досвід; 2) сучасні форми та методи комунікації (робота в команді, проєкти); 3) сучасні технічні досягнення в

Функції	Бачення стратегії та розвитку	Керівництво та моніторинг освітнього процесу	Мотивація та управління персоналом	Управління розвитком та фінансами	Внутрішня та зовнішня комунікація
	новітні економічні, психолого-педагогічні знання; 4) враховувати особливості регіонів	основи діагностики, з урахуванням особистісно-індивідуального підходу	ситуації)	маркетингово-ву діяльність	освітньому процесі
Професійна готовність та культура	1) готовність до змін; 2) творчий підхід	Готовність: 1) приймати відповідні управлінські рішення, усвідомлювати відповідальність за їх реалізацію; 2) здійснювати моніторинг якості управління школою	Готовність: 1) відповідати вимогам до демократичного сучасного керівника-професіонала (толерантність, гуманність, демократичність, тактовність) 2) до виправданого ризику	Готовність до: 1) впровадження інновацій; 2) ефективного управління розвитком школи	Готовність здійснювати управління школою на засадах гуманізму, відкритості, толерантності, демократизму, інформаційного менеджменту, прозорості, партнерства

У Плані заходів Уряду України на 2017–2020 роки з реалізації Концепції державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти на період до 2029 року, що складається з семи пріоритетних напрямів актуалізується порушена проблема та її важливість для розбудови практики нової української школи. Так у Напрямі 2. “Розвиток людських ресурсів” визначено п’ять завдань, серед яких (завдання 3) “Розробити професійні стандарти вчителя і директора”. Передбачається, що професійний стандарт означатиме вимоги до кваліфікації, за якими буде вимірюватись ефективність професійної діяльності.

Висновки. Керівник нової української школи потребує якісної професійної підготовки менеджера освіти чи підвищення кваліфікації за новою освітньою програмою та критеріями, відповідно до Стандарту, тому що цього вимагає насамперед світова спільнота інформаційної цивілізації в глобалізаційному вимірі, виклики, які стоять перед нею, нова парадигма управління і нова українська школа. Науковим колективам і практичним працівникам, ученим і громаді необхідно розробити власні дорожні карти та індивідуальні траєкторії для втілення в життя державної політики у сфері реформування загальної середньої та концептуальних положень Нової української школи. Насамперед, необхідно розробити Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи та його навчально-методичне забезпечення як основи кар’єрного зростання і підвищення рівня управлінської компетентності. Керівник-професіонал – це лідер, патріот і громадянський діяч, агент змін, здатний орієнтуватися у політичних,

економічних, культурних і загалом суспільних процесах; має бути готовим до реформаційних змін в освіті та активно їх запроваджувати на практиці, креативно управляти інноваціями, емоційним та соціальним розвитком і розвитком людських ресурсів; сприймати усе нове та прогресивне, вміти поєднувати авторитет та демократичний стиль керівництва; бути здатним адаптувати зміни до умов школи, опановувати мистецтво менеджменту та бути відповідальним за долю кожного учня спільно з батьками.

Література:

1. Базовий стандарт професійної діяльності директора школи України: проект. – К., 2003. – 20 с.
2. *Калініна Л. М.* Синкретизм державного та громадської компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії / Л. М. Калініна, О. М. Онаць // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: Матеріали Всеукраїнської конференції 4–5 квітня 2013 року. – К. : АртЕкономі, 2013. – С. 33–43.
3. *Калініна Л. М.* Професіограма українського директора школи / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3 (147). – С. 13–15.
4. *Калініна Л. М.* Специфіка інформаційного управління закладами освіти / Л. М. Калініна // Освіта і управління. – 2003. – Т.6. – № 1. – С. 47–66.
5. *Калініна Л. М.* Сучасні функції керівника школи / Л. М. Калініна // Матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конференції “Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи”. – Суми: “Мрія-12 ЛТД”, 1998. – С. 111–113.
6. *Онаць О.* Взаємозв’язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах / Олена Онаць // Рідна школа. – 2012. – № 8-9. – С. 46–51.
7. *Онаць О. М.* Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ / О. М. Онаць // Шлях освіти. – 2012. – № 3. – С. 24–29.
8. *Онаць О. М.* Формування педагогічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в змісті сучасного підручника для менеджера освіти / О. М. Онаць // Проблеми сучасного підручника : зб. наук. пр. – К., 2010. – № 1(10). – С. 689–698.
9. *Онаць О. М.* Види науково-методичної культури керівника ЗНЗ / О. М. Онаць, І. П. Жерносек // Постметодика. – 2010. – № 1. – С. 11–19.
10. *Онаць О. М.* Директор школи – менеджер і лідер / О. М. Онаць // Газ. “Освіта”. – 16-23 грудня 2015 р. – № 50(5693). – С. 2.
11. *Онаць О. М.* Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами: посібник / О. М. Онаць; за наук. ред. Л. М. Калініної. – К., 2015. – 109 с.
12. *Онаць О. М.* Сутність і специфіка феноменів державно-громадського та громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом в підручнику для керівника / О. М. Онаць // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць / [ред. кол.; голов. ред. – О. М. Топузов]. – К. : Педагогічна думка, 2016. – Вип. 16. – С. 277–290.