

Менеджер-лідер має розуміти, як формується освітня політика на місцевому, регіональному та національному рівнях, а також знати ролі законодавців та інших зацікавлених сторін у формуванні цієї політики. Окрім цього, він використовує ці знання з метою відстоювання, за необхідності, інтересів вчителів та потреб у забезпеченні практики щодо ефективного освітнього процесу.

Таким чином, нагальна потреба освіти сьогодення у високорозвиненому успішному вчителіві-професіоналу визначає подальший пріоритетний поступ у напрямі забезпечення дієвих умов такого професійно-особистісного зростання сучасних педагогів. У свою чергу, це вказує на необхідність вчасного й оперативного реагування усієї системи внутрішньошкільного педагогічного менеджменту, а саме актуальних змін на засадах лідерства, як власне самих керівників в освіті, так і усієї управлінської діяльності, що реалізується ними.

### **Література**

1. Дафт Р. Уроки лідерства. М.: Ексмо, 2008. 480 с.
2. Оуен Х. Покликання – лідер: повне керівництво з ефективного лідерства. Дніпро: Баланс Бізнес Букс, 2005. 384 с.

**Максименко О. О.,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
науковий співробітник відділу порівняльної педагогіки  
Інституту педагогіки НАПН України  
[osmaksku@ukr.net](mailto:osmaksku@ukr.net)

**Глушко О. З.,**

кандидат педагогічних наук,  
молодший науковий співробітник відділу порівняльної педагогіки  
Інституту педагогіки НАПН України  
[glushko.oks74@gmail.com](mailto:glushko.oks74@gmail.com)

### **УЧИТЕЛЬСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ**

Децентралізація управління освітою у сучасних умовах демократизації суспільства передбачає глибокий перерозподіл функцій, а також залучення до активної участі та співпраці усіх безпосередніх учасників і зацікавлених сторін з питань освіти, особливе місце серед яких посідає вчитель – власне організатор навчально-виховного процесу та активатор взаємодії. Питання вчителя у широкому розумінні в умовах децентралізації освіти означено як учительський менеджмент.

Проблема учительського менеджменту є складовою системних досліджень світових організацій у контексті розвитку освітньої децентралізації. Одним з них є дослідження цього аспекту в рамках роботи Світового банку Кеті Гейнор (Cathy Gaunor, 1998 р.), поряд з розглядом питання законодавства Кетлін Флорестал та Робом Коупе (Ketlen Florestal and Robb Cooper, 1997 р.), політики та консенсусу у децентралізації освіти Едвардом Б. Фіске (Edward B. Fiske, 1996 р.), партнерства спільноти в освіті Марком Брей (Mark Bray, 1999 р.) та ін.

Виходячи з аналізу освітніх систем, Кеті Гейнор виокремлює три моделі учительського менеджменту, а саме: адміністративна, ініційована знизу, альтернативна [1]. Ключовими діячами є центральна влада, спільнота, зацікавлені сторони та інші організації, поєднання ролей яких утворює різні моделі залежно від ступеня демократизації суспільства та децентралізації освіти.

Адміністративна модель учительського менеджменту поширена у великих країнах з кількома рівнями державної влади, повноваження якої чітко поділені. Центральний уряд встановлює стандарти кваліфікації вчителів, встановлює заробітну платню, кваліфікаційний розподіл вчителів державного сектору та виділяє бюджетні кошти для нижчих ланок уряду. Уряд наймає вчителів, хоча й кваліфікаційна комісія (або інший діючий незалежний орган) може схвалювати їх призначення. Питаннями центральної влади є перемовини з профспілками та підготовка вчителів, а місцева влада опікується виплатою заробітної плати та наданням житла вчителям.

Ініційована знизу модель варіюється у можливих формах втілення залежно від визначених цінностей та мети реформи освітньої децентралізації. Так, наприклад, батьки можуть розглядатися як «споживачі», шкільні ради мати значну владу, а невелика роль може бути відведена місцевому керівництву. У іншому разі, коли акцентується партнерство у співпраці усіх сторін, батьки, вчителі та очільники спільнот вбачаються рівними за значенням, а місцевій владі відведено значнішу роль. У цій моделі керівник закладу (зі шкільною радою чи спільнотою) відповідає за наймання, дисципліну, звільнення, підвищення кваліфікації та атестацію вчителів. Шкільна рада є офіційним працедавцем. Центральний уряд відповідає за регуляторні функції (моніторинг стандартів викладання, визначення розміру класів, рівня зарплат, встановлення законодавчої рамки). Акредитація може покладатися на центральну владу, а підготовка вчителів варіюється від контрольованої центром до децентралізованої.

Альтернативна модель здебільшого використовується у місцевих ініціативах ніж у державних програмах. Вона мобілізує безпосередню підтримку вчителів, включаючи фінансування, від неурядових організацій та спільноти. Школа чи спільнота наділяється відповідальністю щодо наймання, дисципліни, оплати роботи вчителів, а також їх контролю. У цьому разі вчителям бракує офіційної учительської кваліфікації, а також вони мають низькі зарплати. Стандарти встановлюються на місцевому рівні та незалежно від державних норм. Хоча центральна влада у певних випадках може встановлювати стандарти, вони не відповідатимуть державним освітнім стандартам. Підготовка вчителів здійснюється на місцевому рівні чи неурядовими організаціями.

Учительський менеджмент шкільної освіти України наближений за своїми процесами перетворень, хоча з певними відмінностями й рухом від адміністративної моделі до ініційованої знизу моделі, яка з прийняттям низок останніх законів спонукає її посилювати розвиток в умовах поглиблення демократичних процесів у самому суспільстві та активної розбудови його

громадянськості починаючи зі шкільної ланки [2; 3; 4]. Характерно, що ключові рівновагомі позиції мають усі учасники освітнього процесу і зацікавлені сторони, органи вищої ланки опікуються регуляторними функціями.

Таким чином, у реформах децентралізації освіти учительський менеджмент набуває певних ознак, які визначаються впливами центральних органів влади, діяльністю спільноти у цьому напрямі, взаємодією з іншими зацікавленими учасниками процесу (батьки, діти, керівники закладів, інші особи), механізмами фінансування, а також співпрацею з неурядовими організаціями. Взаємодія сторін вибудовується у полі адміністративно-суспільних умов, серед яких територіальний устрій країни, розподіл функцій за рівнями влади, рівень демократизації суспільства та активність місцевих спільнот. Розвиток моделі України відбуватиметься за умови подальших процесів демократизації суспільства, сприяючи змінам у питанні учительського менеджменту.

### Література

1. Gaynor C. Decentralization of Education : Teacher Management, 1998. [http://web.worldbank.org/archive/website00238I/WEB/PDF/DID\\_5.PDF](http://web.worldbank.org/archive/website00238I/WEB/PDF/DID_5.PDF)
2. Конституція України: Закон від 28.06.1996. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zacon2.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення : 25.03.2021).
3. Закон України «Про освіту»: Закон від 05.09.2017. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення : 25.03.2021).
4. Закон України «Про повну загальну середню освіту» Закон від 16.02.2020. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення : 25.03.2021).

**Марфут Л. М.,**

методист центру моніторингу якості освіти,  
ЗНО та аналітичної діяльності ТОКІППО  
[l.marfut@ippo.edu.te.ua](mailto:l.marfut@ippo.edu.te.ua)

### ГУМАНІЗАЦІЯ ОСВІТИ ТА ВИХОВАННЯ

На сучасному етапі становлення Української держави за умови складного політичного і соціально-економічного її стану особливо відчутний негативний вплив на сучасну школу таких суспільних явищ, як посилення аморальності, злочинності, зубожіння та інше, що призводить до знецінення освіти, падіння авторитету вчителя, росту агресивності, жорстокості, нігілізму підлітків. Аналіз цих деструктивних процесів у сучасному суспільстві дозволяє зробити висновок, що є небезпека виростити бездуховне покоління, яке зневажливо ставиться до культурних та загальнолюдських цінностей, не прагне до здорового способу життя.

Розв'язання цієї проблеми можливе за умови оптимізації управління процесом виховання за допомогою гуманізації освіти, що має забезпечити утвердження пріоритету загальнолюдських цінностей у суспільстві. Гуманізація освіти передбачає насамперед сприяння розвитку творчих можливостей людини, її інтелектуальної свободи, створення максимально сприятливих умов для розкриття особистості.