

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

УДК 37.07.005.33

## Освітній менеджмент в умовах інноваційних змін

### EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES

**ВОЗНЮК Лідія** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-3681-8811>

**ДОБРОГОРСЬКИЙ Олександр** – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4504-618X>

**VOZNYUK Lidiya** – Candidate of Pedagogical Sciences, associate professor of educational management, public policy and economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

**DOBROGORSKY Oлександр** – PhD student of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

**Анотація.** У статті розкрито проблеми освітнього менеджменту в умовах інноваційних змін. Визначено, що реформаційні процеси освітньої галузі в Україні актуалізували проблему якісних змін і в системі освітнього менеджменту. Адже від спрямованості освітнього менеджменту залежить і якість освіти, і результативність освітніх реформ в Україні. Насамперед це стосується і формування кадрової політики, і розробки стратегії розвитку закладу освіти, освітніх програм, забезпечення іміджу освітньої організації. Здійснено аналіз наукових джерел, які свідчать, що в Україні достатньо розроблено теоретичні засади освітнього менеджменту, досліджено систему управління в сучасних умовах. Так, у працях Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянової, О. І. Мармази, В. І. Маслова, Т. І. Суцєнко визначено напрями змін в освітньому менеджменті. На думку вчених, вітчизняна теорія управління освітою переживає період складних трансформаційних зрушень, інтенсивного пошуку нових напрямів наукових досліджень, які спрямовані на реалізацію нового бачення політики освітнього менеджменту, сучасних світових моделей управління освітніми організаціями. Однак недостатньо дослідженими залишаються проблеми управління закладами освіти в умовах інноваційних змін, розробки стратегій розвитку освітньої організації, формування позитивного іміджу освітньої організації, питання мотивації педагогічного персоналу до професійного зростання. Зазначено, що розвиток ціннісного ставлення керівників закладів освіти до інноваційного менеджменту як провідного напрямку освітнього менеджменту реалізується через використання нових підходів до управлінської діяльності: компетентнісного, аксіологічного, синергетичного та інших. З'ясовано, що серед важливих освітніх цінностей, які суттєво впливають на ефективність управлінської діяльності можна виділити: верховенство права, толерантність, патріотизм, чесність, справедливість, довіру, моральність, академічну доброчесність. Відповідно до цього зміст освітнього менеджменту має бути ціннісно зорієнтованим і характеризуватися сприятливими комунікаціями, партнерством у взаємостосунках, системою стимулів до професійного зростання педагогічного персоналу. У контексті реформування освіти компетентнісний підхід виступає важливим чинником якісних змін сучасної освіти, Тому поняття ефективність освітнього менеджменту пов'язується насамперед з компетентнісним підходом в управлінській діяльності. Визначено, що основу компетентнісного підходу складають професійні стандарти. З'ясовано, що важливого значення в умовах інноваційних змін набуває стратегія розвитку закладу, яка складається з комплексу методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. Підкреслено, що зміни відбулися і в кадровій політиці закладів освіти. Серед важливих завдань у роботі з педагогічним персоналом визначено: створення сприятливих умов для професійного розвитку як кожного вчителя зокрема, так і педагогічного колективу в цілому; забезпечення сприятливих комунікацій між усіма учасниками освітнього процесу; створення ефективної системи стимулювання до професійної педагогічної діяльності; ефективне лідерство інше. Зазначено, що в умовах інноваційних освітніх змін, здатність управлінської підсистеми забезпечувати позитивний імідж закладу освіти характеризує інноваційну компетентність керівника.

**Ключові слова:** освітній менеджмент, менеджер освіти, інноваційні зміни, управління закладами освіти, підхід в управлінні закладами освіти.

**Summary.** *The article reveals the problems of educational management in the conditions of innovative changes. It was determined that the reformation processes of the educational sector in Ukraine actualized the problem of qualitative changes in the educational management system. After all, the quality of education and the effectiveness of educational reforms in Ukraine depend on the focus of educational management. First of all, this concerns the formation of personnel policy, and the development of a strategy for the development of an educational institution, educational programs, and ensuring the image of an educational organization. An analysis of scientific sources was carried out, which shows that the theoretical foundations of educational management have been sufficiently developed in Ukraine, and the management system in modern conditions has been studied. Thus, in the works of G. V. Yelnikova, L. M. Kalinina, O. I. Kasyanova, O. I. Marmazy, V. I. Maslova, T. I. Sushchenko defined directions of changes in educational management. According to scientists, the domestic theory of educational management is going through a period of complex transformational shifts, an intensive search for new directions of scientific research aimed at implementing a new vision of educational management policy, modern world models of educational organization management. However, the problems of managing educational institutions in the conditions of innovative changes, developing strategies for the development of an educational organization, forming a positive image of an educational organization, and motivating teaching staff for professional growth remain insufficiently researched. It is noted that the development of the value attitude of the heads of educational institutions towards innovative management as a leading direction of educational management is implemented through the implementation of new approaches to management activities: competence-based, axiological, synergistic and others. It was found that among the important educational values that significantly affect the effectiveness of management activities, the following can be distinguished: the rule of law, tolerance, patriotism, honesty, justice, trust, morality, academic integrity. Accordingly, the content of educational management should be value-oriented and characterized by favorable communications, partnership in relationships, and a system of incentives for the professional growth of teaching staff. It was found that the strategy of the institution's development, which consists of a complex of methodical, material, technical and management projects with the determination of ways of their implementation, acquires an important importance in the conditions of innovative changes. It is emphasized that changes have also taken place in the personnel policy of educational institutions. Among the important tasks in the work with the pedagogical staff are defined: creation of favorable conditions for the professional development of both each teacher in particular and the pedagogical team as a whole; ensuring favorable communications between all participants in the educational process; creation of an effective system of stimulation for professional pedagogical activity; effective leadership is another. It is noted that in the conditions of innovative educational changes, the ability of the management subsystem to provide a positive image of the educational institution characterizes the innovative competence of the manager.*

**Key words:** *educational management, education manager, innovative changes, management of educational institutions, approach to management of educational institutions.*

**Вступ.** Реформаційні процеси освітньої галузі в Україні актуалізували проблему якісних змін і в системі освітнього менеджменту. Відповідно до Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» основна мета професійної діяльності менеджера освіти полягає в «здійсненні безпосереднього управління закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарські та інші види діяльності закладу освіти» [7]. Це стосується безпосередньо як у формуванні кадрової політики, так і розробки стратегії розвитку закладу освіти, освітніх програм, забезпечення іміджу освітньої організації. У таких умовах важливого значення набуває зміст діяльності керівника закладу освіти. І це цілком закономірно оскільки від спрямованості освітнього менеджменту залежить і якість освіти, і результативність освітніх реформ в Україні. Тому оновлення змісту освітнього менеджменту, його функціонального складу, методів та технологій управлінської діяльності стає важливим чинником позитивних інноваційних змін у вітчизняній освіті.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що проблеми оновлення в системі освітнього менеджменту відображено у працях вітчизняних дослідників Н. М. Бібік, Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянової, О. І. Мармази, В. І. Маслова,

Н. Г. Протасової, Т. М. Сорочан, Т. І. Сущенко. На думку вчених, вітчизняна теорія управління освітою переживає період складних трансформаційних зрушень, інтенсивного пошуку нових напрямів наукових досліджень, які спрямовані на реалізацію нового бачення політики освітнього менеджменту, сучасних світових моделей управління освітніми організаціями. Зокрема мова йдеться про утвердження демократичних європейських цінностей у змісті діяльності керівника, запровадженні нових управлінських функцій, нових методів та технологій управління,

Однак недостатньо дослідженими залишаються проблеми управління закладами освіти в умовах інноваційних змін, розробки стратегій розвитку освітньої організації, формування позитивного іміджу освітньої організації, питання мотивації педагогічного персоналу до професійного зростання.

**Мета дослідження:** визначити основні напрями змін в системі освітнього менеджменту в контексті реформування вітчизняної освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах євроінтеграції, глобалізаційних викликів сучасного суспільства, швидких змін в соціально-економічному, політичному житті країни важливе значення набуває освітній менеджмент як системоутворювальний чинник якісних змін в організаційних засадах освітньої сфери. Адже сучасник керівник має бути готовим

до управління освітньою організацією в умовах реформаційних змін, забезпечувати ефективну взаємодію закладу освіти з державними органами, органами місцевого самоврядування, широким колом соціальних партнерів.

Аналіз законодавчої бази України у сфері освіти дозволяє виокремити основні напрями змін в освітньому менеджменті [5, 6]:

- цілеспрямована управлінська діяльність щодо створення безпечного освітнього середовища для всіх суб'єктів освітнього процесу;
- розвиток закладу освіти на засадах інноваційності, конкурентоспроможності та демократизму;
- оптимізація кадрового потенціалу закладу освіти;
- забезпечення ефективної внутрішньої системи якості шкільної освіти;
- управління шкільною організацією на основі партнерства та продуктивної взаємодії;
- належне ресурсне забезпечення шкільної організації.

Слід зазначити, що розвиток ціннісного ставлення керівників закладів освіти до інноваційного менеджменту як провідного напрямку освітнього менеджменту реалізується через реалізацію нових підходів до управлінської діяльності: компетентнісного, аксіологічного, синергетичного та інших.

Аналіз нормативно-правової та законодавчої бази з питань управління закладами освіти в Україні дає змогу стверджувати, що аксіологічний підхід є одним з пріоритетних в управлінській діяльності оскільки характеризує змістовий аспект реформаційних процесів. Так, у Концепції нової української школи серед важливих змін, які визначають формулу нової освіти є «наскрізний процес виховання, що базується на цінностях» [3]. І це цілком закономірно, адже, які ціннісні орієнтири культивує школа, які цінності несуть педагоги, які цінності домінують в діяльності менеджера освіти – такою буде і якість освіти. Серед важливих освітніх цінностей, які суттєво впливають на ефективність управлінської діяльності можна виділити: верховенство права, толерантність, патріотизм, чесність, справедливість, довіру, моральність, академічну доброчесність. Відповідно до цього зміст освітнього менеджменту має бути ціннісно зорієнтованим і характеризуватися сприятливими комунікаціями, партнерством у взаємостосунках, системою стимулів до професійного зростання педагогічного персоналу.

Одним із провідних в освітньому менеджменті є компетентнісний підхід. Він характеризується здатністю управлінця взаємоузгоджувати функціонування та розвиток закладу освіти зі стратегіями державної освітньої політики. У контексті реформування освіти компетентнісний підхід виступає важливим чинником якісних змін сучасної освіти, Тому поняття ефективність освітнього менеджменту пов'язується насамперед з компетентнісним підходом в управлінській діяльності. Основу компетентнісного підходу складають професійні стандарти. У рамках професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» чітко визначено загальні та спеціальні

компетентності, якими мають володіти керівники закладів загальної середньої освіти [7]. Серед важливих ознак компетентнісного підходу в управлінській діяльності керівника закладу освіти є ціннісне ставлення керівника до інноваційного менеджменту як провідного напрямку професійної діяльності, «компетентність забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти», володіння навичками професійного самовдосконалення [7].

Важливою ознакою компетентнісного управління, на думку науковців, є здатність керівника мотивувати, стимулювати педагогічний персонал на неперервне професійне зростання, сприяти гармонізації міжособистісних стосунків, згуртувати педагогічний колектив, здатність створювати ефективну систему професійно-педагогічної адаптації молодих спеціалістів (інтернів) до педагогічної діяльності [2]. Тому професійну компетентність менеджера освіти можна трактувати як сукупність професійно значущих здатностей та можливостей, які забезпечують ефективність реалізації управлінських цілей та завдань.

Синергетичний підхід в освітньому менеджменті базується на таких положеннях:

- самоорганізація, саморозвиток управлінських систем ґрунтуються на законах синергетики і є спільними для усіх систем;
- цілісність та нелінійність управлінських процесів є важливою умовою їх ефективного функціонування;
- відкритість та складність управлінських систем є їхніми суттєвими ознаками.

Вітчизняна дослідниця освітнього менеджменту Г. В. Єльнікова зазначає, що синергетичний підхід в освітньому менеджменті передбачає «не прямий управлінський вплив на педагогічний колектив, а ініціювання потенційних можливостей учителів, їх творчого самовиявлення; створення сприятливого освітнього середовища, що постійно розвивається і оновлюється» [1]. Отже, синергетичний підхід в освітньому менеджменті спрямований на управління закладами освіти як цілісною, динамічною відкритою системою.

Важливого значення в умовах інноваційних змін набуває стратегія розвитку закладу, яка складається з комплексу методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. У стратегії мають максимально враховуватися тенденції розвитку освітнього галузі та потреби здобувачів освіти. Тому при розробці стратегії необхідно звертати увагу:

- на вектор розвитку закладу (мета, місія, візія, цінності освітнього закладу);
- взаємоузгодженість цілей розвитку з наявним ресурсним потенціалом закладу освіти та умовами його функціонування;
- послідовність, раціональність, технологічність, надійність механізмів реалізації при проєктуванні довгострокового розвитку закладу освіти (постійний аналіз та моніторинг у процесі його реалізації).

Зазнала змін і кадрова політика в закладах загальної середньої освіти. Сучасній освіті потрібні педагоги, які володіють новими технологіями, новим педагогічним мисленням, підходами, які здатні забезпечити

якість освіти на рівні європейських та міжнародних освітніх стандартах. Тому, на нашу думку, забезпечення умов для ефективної самореалізації педагога, його професійного зростання та саморозвитку – це один з найважливіших напрямів діяльності менеджера освіти. Серед важливих завдань:

- створення сприятливих умов для професійного розвитку як кожного вчителя зокрема, так і педагогічного колективу в цілому;
- забезпечення сприятливих комунікацій між усіма учасниками освітнього процесу;
- створення ефективної системи стимулювання до професійної педагогічної діяльності;
- забезпечення психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу;
- створення сприятливих умов для якісної організації освітнього процесу;
- ефективне лідерство.

Таким чином, підхід, який робить максимальний акцент на компетентності кадрового потенціалу, заохоченні до самореалізації, професійній самоактуалізації педагога стає вагомим чинником кадрової політики в закладах освіти.

Необхідно підкреслити що в умовах реформування освітнього галузі суттєво змінюється і роль керівника закладу як лідера змін. Аналіз наукових джерел дає змогу визначити основні підходи до трактування цього поняття:

- це «різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб»;
- це «управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада»;
- це «вплив на інших людей» [2, 4].

Така інтерпретація лідерства походить із розуміння лідерства як сукупності професійних ознак і здатності керівника ефективно здійснювати управлінську діяльність. Відповідно до цього сучасний лідер – це людина, яка користується авторитетом і повагою завдяки умінню швидко реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення, які забезпечують успішність життєдіяльності освітньої організації.

Створення позитивного іміджу закладу освіти, на думку вчених, – це складний шлях «пошуку розробки та застосування управлінських, інформаційних,

художніх та пізнавальних засобів щодо створення позитивного образу закладу освіти» [1]. Істотне значення в процесі формування позитивного іміджу закладу освіти суттєву роль відіграє здатність менеджера освіти ефективно використовувати маркетингові технології. Аналіз наукових джерел дає змогу стверджувати, що маркетинговий підхід розглядається вченими «як діяльність свідомо спрямовану на вивчення і задоволення різноманітних потреб об'єкта управління» [4]. Тому реалізація такого підходу потребує ретельного вивчення потреб і запитів здобувачів освіти, стейкхолдерів, широкого кола громадськості. До важливих складових іміджу закладу освіти дослідники відносять:

- репутацію закладу освіти як маркетингового активу (конкурентоспроможність, конкурентноздатність закладу, його популярність);
- імідж керівника (його професійні та моральні якості);
- імідж педагогічного персоналу (функціональна ефективність педагога, відповідність профстандартам);
- імідж випускника (життєва успішність, володіння навичками ХХІ століття);
- візуальний імідж закладу освіти (зовнішня привабливість, комфортність, умови навчання, організаційна культура).

Зазначимо, що в умовах інноваційних освітніх змін, здатність управлінської підсистеми забезпечувати позитивний імідж закладу освіти характеризує інноваційну компетентність керівника.

**Висновки.** Отже, освітній менеджмент в умовах інноваційних змін характеризується цілеспрямованістю та системністю в усіх складових управлінської діяльності. Важливе значення у цих процесах має ефективне лідерство, яке суттєво впливає на якість управлінських процесів. Тому освітній менеджмент в умовах інноваційних змін потребує оновлення підходів до управлінської діяльності, забезпечення ефективної кадрової політики, дотримання принципів демократії, компетентності та відповідальності

**Перспективи подальших досліджень** потребує значної уваги з питань лідерства в освітньому менеджменті, адаптації керівних кадрів до умов функціонування у конкурентному середовищі, застосування нових механізмів управління кадровим ресурсом освітньої організації.

### Список використаних джерел

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: колективна монографія / за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
2. Калініна, Л. М. Управління новою українською школою. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01KalininaLM\\_Upravlinnya\\_novoyu\\_ukr\\_shkoloyu.pdf/](https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf/) (дата звернення: 20.06.23).
3. Концепція Нової української школи (2017). URL: <http://mon.gov.ua/konczepczyia.pdf>. (дата звернення: 20.05.23).
4. Мармаза, О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.
5. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.06.2023).
6. Про повну загальну освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 20.06.2023).
7. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (дата звернення: 20.05.23).

## References

1. Adaptivne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovo-prykladnyi aspekt [Adaptive management: interdisciplinary connections, scientific and applied aspect]: kolektyvna monohrafiia (2017) / za zah. i nauk. red. H. V. Yelnykovi. Kharkiv: Machulin. 440 p. [in Ukrainian].
2. Kalinina, L. M. Upravlinnia novoiu ukrainskoiu shkoloiu. 2017 [Management of a new Ukrainian school]. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-KalininaLM\\_Upravlinnya\\_novoyu\\_ukr\\_shkolyu.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkolyu.pdf) (accessed: 20.06.23). [in Ukrainian].
3. Kontsepsiia novoi ukrainskoi shkoly. [The concept of a new Ukrainian school] 2017. URL: <http://mon.gov.ua/konczepczyia.pdf> (accessed: 20.05.23). [in Ukrainian].
4. Marmaza, O. I. (2017). Menedzhment osvitnoi orhanizatsii. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba» [Management of an educational organization]. [in Ukrainian]
5. On education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (accessed:20.06.2023). [in Ukrainian].
6. On comprehensive general education: Law of Ukraine dated January 16, 2020 No. 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (accessed:20.06.2023). [in Ukrainian].
7. Profesiyni standart kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity. generalis [Professional standard of the head (director) of the institution of general secondary education]. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (accessed: 20.05.23). [in Ukrainian].