

УДК 378.126

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/23.166206>

**Леніна ЗАДОРЖНА-КНЯГНИЦЬКА,**  
 orcid.org/0000-0001-9876-5797  
 доктор педагогічних наук, доцент,  
 завідувач кафедри педагогіки та освіти  
 Маріупольського державного університету  
 (Маріуполь, Україна) zador\_knyag@i.ua

## ДИРЕКТОР ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: КЕРІВНИК ЧИ МЕНЕДЖЕР (ДО ДИСКУРСУ ПРОБЛЕМИ)

У статті охарактеризовано дефініції «керівник закладу освіти», «менеджер освіти». Зазначено, що обґрунтування зазначених понять обумовлюється необхідністю їх чіткого розмежування. На основі аналізу чинної нормативної бази з питань освіти й управління освітньою галуззю та актуальних наукових джерел зроблено висновки щодо сутності поняття «менеджер освіти» як професіонала високого рівня, талановитого організатора педагогічної взаємодії з конвергентним мисленням. Поняття «керівник закладу освіти» використано на позначення особи, яка займає керівну посаду в закладі освіти. Зазначено, що між поняттями «менеджер», «керівник», «директор» не існує принципової відмінності, оскільки вони відображають управлінську діяльність із певними акцентами на формах її прояву.

**Ключові слова:** керівник закладу освіти, менеджер освіти, керівництво, менеджмент, управління, лідерство.

**Lenina ZADOROZHNA-KNYAGNITSKA,**  
 orcid.org/0000-0001-9876-5797  
 Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
 Head of the Chair of Pedagogy and Education of Mariupol State University  
 (Mariupol, Ukraine) zador\_knyag@i.ua

## HEADMASTER: DIRECTOR OR MANAGER (TO THE DISCUSSION OF THE PROBLEM)

In modern literature, there is a significant interest to the personality of the headmaster, which led to a discourse about the usage of the concepts of “manager of education” and “head of educational institutions” in the theory and practice of managing educational institutions.

The article describes the definitions of “head of educational institution” and “manager of education”. It is noted that the need to justify these concepts is conditioned by the need for their clear differentiation. The analysis of the current normative base in the sphere of on education and management of the educational branch and relevant scientific sources has been carried out. On the basis of the above analysis, a conclusion is made on the essence of the notion of “manager of education” as a high-level professional, talented organizer of pedagogical interaction. Such a specialist has a convergent thinking, creative and organizational skills, is empowered by the state or the owner of the institution, professionally manages the teaching staff in accordance with the purpose, mission, educational standards and socially relevant pedagogical requirements, provides profitability and competitiveness of education, monitors internal and external pedagogical environment. The notion of “education manager” is not officially formalized in the regulatory framework on education management, but it is intensively used in higher education in the context of professional training in the specialty “Management”. The term “head of an educational institution” is used to identify a person who holds a leading position in an educational institution.

It is noted that there is no fundamental difference between the concepts “manager”, “leader”, “director”, because they reflect management activity with certain accents on the forms of its manifestation. The notions of “manager” and “leader”, “director” reflect management activity with certain emphasis on the forms of its manifestation: the word “director” comes from the English “to direct” – to direct, refer to, which has the equivalent term “leadership” – leader (the ability of a person to influence groups of people or individuals in order to achieve certain predetermined goals that reflect the role of leading, directing subject). The term “manager” comes from the word “to manage” – therefore, the manager is the manager (an employee who ensures the achievement of the goal and effectiveness of the processes by creating the appropriate structural order; that is, it is the organizer and the executor).

**Key words:** head of educational institution, educational manager, management, guidance, headship, leadership.

**Постановка проблеми.** Сучасні реформаційні процеси, які відбуваються у сфері загальної середньої освіти, висувають на передній план перегляд підходів до управління закладами освіти за

умов їх академічної автономії та децентралізації управління. Концепцією Нової української школи передбачено вдосконалення управління закладами освіти у напрямі зміцнення зв'язку з місцевими

городами, забезпечення якості освітніх послуг через самостійне формування закладами освітніх програм, складання навчальних планів і програм відповідно до стандартів середньої освіти та досягнень сучасної науки, вибір підручників, методик навчання і виховання, розвиток навчально-матеріальної бази (НУШ, 2016: 25). Зазначене вище актуалізує організаційно-методичну складову управлінської діяльності керівника закладу освіти.

З іншого боку, нові можливості для розширення державно-громадського партнерства у сфері освіти через задекларовані у Концепції Нової української школи підходи до забезпечення повної прозорості фінансування закладів освіти, розвитку інфраструктури для забезпечення різних форм навчання школярів, педагогів, батьків обумовлюють вимоги до керівника закладу освіти як менеджера з інноваційними методами господарського управління.

Зважаючи на зазначене, у сучасній літературі існує значний інтерес до особистості керівника закладу освіти, що обумовлює дискурс щодо використання у теорії та практиці управління закладами освіти понять «менеджер освіти» та «керівник закладу освіти».

**Аналіз досліджень.** Важливі узагальнення щодо філософського обґрунтування сутності й сенсу управління у сфері освіти подане в наукових працях Ю. Бех, Л. Даниленко, В. Крижка й О. Мамаєвої, Л. Лікарчука, О. Мармази, В. Огнев'юка та ін. Науковцями розкрито теоретико-методологічні засади управління освітою, обґрунтовано його тенденції та зв'язок із розвитком європейського і світового освітнього простору, розкрито стратегічні напрями вдосконалення управління вітчизняною освітою.

Соціальне обґрунтування сутності й сенсу управління у сфері освіти подане в наукових працях із проблем управлінської діяльності менеджера освіти (О. Воронько, Д. Дзвінчук, Г. Дмитренко, М. Кириченко, В. Луговий, Л. Онищук, В. Панасюк, Л. Погребняк, Л. Семененко, Є. Ходаківський, Ю. Богоявленська та Т. Грабар, Є. Хриков та ін.). Особистість керівника закладу освіти прямо чи побіжно розглядають у своїх дослідженнях В. Берега, В. Гладкова, Н. Коломінський, Л. Кравченко, С. Крисюк, Л. Семененко та ін.

Проте, у роботах зазначених вище науковців спостерігається певне змішування понять «менеджер освіти» та «керівник закладу освіти», або наявне протиставлення цих понять, що свідчить про необхідність розкриття їхньої сутності на основі аналізу чинної нормативної бази з питань освіти й актуальних наукових джерел.

**Метою статті** є дефініційний аналіз понять «керівник закладу освіти» та «менеджер освіти».

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 (Постанова КМУ від 29 квітня 2015 р. № 266), професійна підготовка менеджерів освіти належить до галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент. До цієї ж спеціальності віднесено підготовку усіх фахівців сфери управління, які за аналогічним переліком 2010 р. належали до інших спеціальностей: «Управління персоналом та економіка праці», «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», «Менеджмент інноваційної діяльності», «Менеджмент інвестиційної діяльності», «Менеджмент природоохоронної діяльності», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Управління у сфері економічної конкуренції», «Якість, стандартизація та сертифікація», «Логістика», «Дорадництво», «Управління проектами», «Управління фінансово-економічною безпекою», «Адміністративний менеджмент» тощо.

Об'єднання зазначених вище освітніх програм у межах однієї спеціальності не облишене сенсу, якщо розглядати менеджмент як теорію і практику управління діловими організаціями в ринкових умовах; як управління, зорієнтоване на забезпечення якості послуг; як специфічну галузь наукового знання, професійної спеціалізації та відповідного комплексу технологій соціально значущої групи фахівців з управління – менеджерів (Кравченко, 2008: 46). Для конкретизації сутності професійної підготовки фахівців у межах цієї спеціальності виділяють спеціалізації, що є складовою спеціальності, визначається закладом вищої освіти й передбачають профільну спеціалізовану освітню програму підготовки здобувачів вищої та післядипломної освіти (Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII).

У контексті розкриття поняття «менеджер освіти» детального розгляду потребує професійна діяльність керівника закладу освіти, що базується на специфічних умовах управління у сфері освіти. Слушною є думка Т. І. Шамової та Т. М. Давиденко щодо прояву особливостей управління закладом освіти у межах трьох його різних інструментів:

- ієрархії, організації, де основний засіб – вплив на людину згори;
- культури, тобто цінностей, соціальних норм, настанов, особливостей поведінки, вироблених і визнаних суспільством, організацією;

– ринку, тобто рівноправних «горизонтальних» стосунків, що базуються на об'єднанні професіоналів, партнерстві в організації спільної діяльності, «купівлі-продажу» продукції й наданні освітніх послуг (Шамова, Давиденко, 2001).

Специфіка управлінської діяльності виявляється в кожному з названих інструментів, однак найбільшою мірою вона проступає в межах цінностей педагогічного колективу, соціальних норм управлінської діяльності у сфері освіти, що надає їй людиноцентричній складовій більшої ваги й значущості, ніж в інших сферах управління.

У сучасній нормативній базі з питань підготовки керівних кадрів для управління освітою поняття «менеджер освіти» офіційно не закріплене, однак воно інтенсивно використовується в науковому тезаурусі. Зазначимо, ця дефініція не знайшла у дослідників єдиного обґрунтування.

Так, зазначене поняття широко використовує у своїх наукових розвідках Л. М. Кравченко, яка характеризує менеджера освіти як професіонала високого рівня, освітнього лідера, талановитого організатора педагогічної взаємодії, що володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями з боку держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, місії, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього і зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю, як креативна особистість займається оперативним упровадженням інновацій у практику діяльності закладу освіти. Дослідниця фактично відкидає поняття «керівник» як семантично застаріле й обирає цей термін на позначення «представника старої генерації кадрів, який не є професіоналом у сфері управління» (Кравченко, 2008: 45).

Тієї ж точки зору, однак без надмірної категоризації, дотримуються В. Берека, В. Гладкова, Н. Коломінський, С. Крисюк, В. Крижко та О. Мамаєва, Л. Семененко та ін. Зокрема Л. Семененко, аналізуючи термін «менеджер освіти», посилається на думку В. Шаркунової, яка зазначає, що цей термін характеризує професійно підготовленого управлінця, а не випадкового адміністратора зі стихійними навичками керівництва (Семененко, 2006: 6). Н. Коломінський дає визначення менеджеру освіти як особистості, яка професійно здійснює роботу з вироблення й актуалізації таких психічних станів людей, якостей і властивостей,

що стають психологічним підґрунтям їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети (Коломінський, 2001: 15).

До використання поняття «керівник закладу освіти (навчального закладу)» тяжіють: Є. Березняк, Л. Васильченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, С. Королук, Е. Лунячек, М. Смирнова, Т. Сорочан. У наукових працях зазначених дослідників це поняття використовується на позначення особи, яка професійно здійснює керівництво закладом освіти.

Окремої точки зору дотримується О. Мармаза: угруповання спеціальностей менеджменту в галузі освіти здійснюється за змістом і специфікою професійної діяльності відповідно до трьох напрямів менеджменту: організація як упорядкування й систематизація процесів освіти (цьому напряму відповідає тип діяльності «управлінець»), керівництво як формування цілей і завдань діяльності в системі освіти і передавання їх підлеглим (цьому напряму відповідає тип діяльності «організатор»), управління як визначення загальних проблем, аналіз, дослідження, прогнозування, визначення ходу розвитку й функціонування системи освіти в цілому (цьому напряму відповідає тип діяльності «керівник») (Мармаза, 2007).

Отже, поняття «керівник» відображає управлінську посаду (той, хто керує ким-, чим-небудь, очолює когось, щось (Публічний електронний словник української мови, 2018)), тобто «керівництво» є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування. На відміну від виробничо-економічної професійної сфери, в освіті не існує посади «менеджер». Чинним Класифікатором професій зі змінами (Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02 вересня 2015 р. № 1084) для керівних посад у сфері управління освітою передбачено назви «керівник», «директор», «завідувач».

**Висновки.** Підводячи підсумок зазначеному вище, можемо констатувати, що поняття «менеджер» та «керівник», «директор» відображають управлінську діяльність з певними акцентами на формах її прояву: слово «директор» походить від англійського «*to direct*» – спрямовувати, направляти, що має і рівнозначний термін «*leadership*» – лідерство (здатність людини впливати на групи людей чи на окремих осіб з метою досягнення певних, заздалегідь визначених цілей, що відображає роль провідного, спрямовуючого суб'єкта).

Термін «*manager*» походить від слова «*to manage*» – управляти, отже, менеджер – це управляючий (працівник, який забезпечує досягнення

мети й результативність процесів шляхом створення відповідної структурної впорядкованості, тобто, він є організатором і виконавцем) (Красовицький, 2000). Окрім того, використання зазначеного терміну обумовлене «Переліком галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється

підготовка здобувачів вищої освіти» (Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266).

Поняття «керівник закладу освіти» використовується на позначення особи, яка займає керівну посаду в закладі освіти.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Класифікатор професій із змінами, затв. Наказом М-ваекон. розвитку і торгівлі України від 02 вересня 2015 р. № 1084. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac\\_kls/op\\_dk003\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac_kls/op_dk003_2016.htm). (Дата звернення: 15.01.2017).
2. Коломійський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Київ, 2000. 286 с.
3. Кравченко Л. М. Наукові основи підготовки менеджера освіти у системі неперервної педагогічної освіти : дис. ... док. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2008. 526 с.
4. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків, 2007. 448 с.
5. Красовицький М. Директор школи – менеджер чи лідер? *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2000. № 2–3. С. 126–132.
6. Нова українська школа: Концептуальні засади реформування середньої освіти. URL: <http://nus.org.ua/news/>. (Дата звернення: 15.01.2018).
7. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T141556.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T141556.html). (Дата звернення: 15.01.2018).
8. Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1460-15>. (Дата звернення: 15.01.2018)
9. Публічний електронний словник української мови. URL: <http://ukrlit.org/slovyk>. (Дата звернення: 15.01.2018).
10. Семененко Л. М. Ціннісно-сміслова детермінація управління навчальним закладом : автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.10. Київ, 2007. 19 с.
11. Шамова Т. И., Давыденко Т. М. Управление образовательным творчеством в адаптивной школе. М., 2001. 384 с.

#### REFERENCES

1. Klyasyfikator profesii in zminamy, zatverdzenymy Nakazom Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainyvid 2.09.2015 № 1084. [Classifier of professions with changes, approved by the Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated 2.09.2015 № 1084.]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac\\_kls/op\\_dk003\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac_kls/op_dk003_2016.htm) [in Ukrainian].
2. Kolomynskiy N. L. Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichnyi aspekt). [Psychology of management in education (socio-psychological aspect)]. Kyiv, 2000. 286 p. [in Ukrainian].
3. Kravchenko L. M. Naukovi osnovy pidhotovky menedzhera osvity u systemi neperervnoi pedahohichnoi osvity : dysertatsiia doktora pedahohichnykh nauk : 13.00.04 [Scientific fundamentals of education manager training in the system of continuous pedagogical education: Doctor's thesis]. Kyiv, 2008. 526 p. [in Ukrainian].
4. Marmaza O. I. Menedzhment v osviti: dorozhnia karta kerivnyka [Management in education: road map of the head]. Kharkiv, 2007. 448 p. [in Ukrainian].
5. Krasovytskyi M. Dyrektor shkoly – menedzher chy lider? [Headmaster – manager or leader?]. *Director of school, lyceum, gymnasium*. 2000. № 2–3. pp. 126–132 [in Ukrainian].
6. Nova ukrainska shkola : Kontseptualni zasady reformuvannya serednoi osvity [New Ukrainian School: Conceptual Principles for Reforming Secondary Education]. URL: <http://nus.org.ua/news/> [in Ukrainian].
7. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 1 lyupnia 2014 r. № 1556-VII [About Higher Education: Law of Ukraine dated July 1, 2014. № 1556-VII]. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T141556.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T141556.html) [in Ukrainian].
8. Pro osoblyvosti zaprovadzhennia pereliku haluzei znan i spetsialnostei, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka zdobuvachiv vyshchoi osvity, zatverdzheno Postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.04.2015 r. № 266. [On the peculiarities of the introduction of a list of branches of knowledge and specialties, in which the training of applicants for higher education is carried out, was approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 29, 2015. № 266]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1460-15> [in Ukrainian].
9. Public electronic dictionary of the Ukrainian language [Publichnyi elektronnyi slovnyk ukrainskoi movy]. URL: <http://ukrlit.org/slovyk> [in Ukrainian].
10. Semenenko L. M. Tsinnisno-smyslova determinatsiia upravlinnia navchalnym zakladom: avtoreferat dysertatsii kandydata filozofskykh nauk: 09.00.10 [Value-semantic determination of management of an educational institution: the author's abstract of the dissertation of the candidate of philosophical sciences] Kyiv, 2007. 19 p. [in Ukrainian].
11. Shamova T. I., Davyidenko T. M. Upravlenie obrazovatelnyim tvorchestvom v adaptivnoy shkole [Upravlenie obrazovatelnyim tvorchestvom v adaptivnoy shkole]. Moskva, 2001. 384 p.