

УДК 373.5.091.12:005.336.5

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.4/29.209670>**Вікторія ТАРАСОВА,***orcid.org/0000-0003-1250-2027**аспірант кафедри педагогіки та педагогічної майстерності**Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького**(Мелітополь, Запорізька область, Україна) marsetka11@gmail.com*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ

*Реформування освітньої галузі зумовлює реалізацію ідеології змін, які забезпечують перетворення освіти на чинник соціально-економічного розвитку держави та суспільства, становлення та розвиток інноваційної особистості, яка здатна до нестандартного розв'язання проблем в умовах глобальних змін. Питання розвитку професійної компетентності вчителів знаходять своє відображення в цілісній системі забезпечення якості освіти.*

*Компетентний вчитель здатний забезпечити надання якісних освітніх послуг, сформувати цілісну особистість, всебічно розвинену, яка здатна до критичного мислення. Виховати особистість, патріота з активною позицією, який діє згідно з морально-етичними принципами й здатен приймати відповідальні рішення, поважає гідність і права людей. Сучасний учень – інноватор, який здатний змінювати навколишній світ, розвивати економіку за принципом сталого розвитку, конкурувати на ринку праці, вчитися впродовж життя. Нові підходи в управлінні закладом освіти передбачають створення локальних актів, які регламентують функціонування системи внутрішнього забезпечення якості освіти. У статті автор розкриває окремі процеси побудови внутрішньої системи розвитку й управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти. Теоретично обґрунтована ефективність організаційно-педагогічної діяльності керівника закладу освіти в управлінні професійним розвитком учителів як складової частини забезпечення якості освітнього процесу. Розкрито суть педагогічної діяльності педагогічних працівників у закладі освіти, а також уточнено роль керівника в організаційно-педагогічній діяльності та управлінні закладом освіти. Особливої уваги потребує розбудова цілісної системи науково-методичного супроводу вчителів та управління їх професійним розвитком в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти, а також дієвої системи стимулювання професійного розвитку.*

**Ключові слова:** професійний розвиток, керівник закладу освіти, система забезпечення якості освіти, організаційно-педагогічна діяльність.

**Victoria TARASOVA,***orcid.org/0000-0003-1250-2027**Graduate Student of the Department of Pedagogy and Pedagogical Skills**of Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University**(Melitopol, Zaporizhia region, Ukraine) marsetka11@gmail.com*

## ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL ACTIVITIES OF THE HEAD OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE MANAGEMENT OF TEACHING STAFF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

*The reform of the educational sector determines the implementation of the ideology of changes which ensure the transformation of education into a factor of socio-economic development of the state and society, formation and development of an innovative personality that is capable of non-standard problem solutions in the context of global changes. The development of teachers' professional competence is reflected in a comprehensive education quality assurance system.*

*A competent teacher is able to provide high-quality educational services, form a holistic personality, comprehensively developed personality, who is capable of critical thinking. To educate a person, a patriot with an active position, who acts according to moral and ethical principles and is able to make responsible decisions, respects the dignity and rights of people. The modern pupil is an innovator who is able to change the outside world, develop the economy according to the principle of sustainable development, compete in the labor market, and learn throughout his or her life. New approaches to the management of the educational institution provide for the creation of local acts, regulating the functioning of an internal education quality assurance system. In the article, the author reveals the individual processes of forming an internal system of development and management of the educational process in the General secondary education institution. Much attention is paid to the theoretical justification of the effectiveness of organizational and pedagogical activities of the head of the educational institution in the management of teachers' professional development as a component of ensuring the quality of the educational process. The essence of teachers' pedagogical activities in educational institutions is revealed, and the role of the head in organizational and pedagogical activities and management of educational institutions is clarified. Special attention should be paid to the development of an integral system of scientific and methodological support for teachers, management of their professional development in formal, non-formal and informal education, as well as an effective system for stimulating professional development.*

**Key words:** professional development, head of the educational institution, education quality assurance system, organizational and pedagogical activities.

**Постановка проблеми.** Політичні та соціально-економічні процеси, які відбуваються в усіх галузях життя суспільства нашої країни, зумовлюють істотні зміни умов функціонування закладів освіти, в тому числі й закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). У період розвитку та реформування освітньої системи відповідно до національних пріоритетів особливого значення набуває питання організації внутрішнього забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти. Впровадження нових, прогресивних підходів в управлінні та організації освітнього процесу в закладі освіти. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору (Про освіту, 2017). У багатогранній та складній системі зовнішніх і внутрішніх зв'язків із різними підсистемами школа виступає як складна, динамічна система, якій притаманні всі ознаки соціальної системи (наявність компонентів, зв'язку між ними та зв'язку із зовнішнім середовищем). У зв'язку зі стрімкою зміною соціально-педагогічних умов (модернізацією мети, завдань, змісту завдання і виховання, соціально-педагогічного та правового статусу ЗЗСО) виникла потреба у вдосконаленні внутрішньої системи організації освітнього процесу та управлінні професійного розвитку вчителів закладів загальної середньої освіти.

**Аналіз досліджень.** Аналіз науково-педагогічної літератури показує, що пошуки в галузі управління освітою, а також дослідження функцій та методів керівництва нею значно активізувалися за останні роки. Питанням управління та розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти приділялося багато уваги таких науковців: В. Андрущенко, Є. Березняка, В. Бондаря, І. Бикова, Т. Волобуєвої, Б. Кобзаря, М. Кондакова, Л. Калініної, Ю. Конаржевського, В. Маслова, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, М. Поташніка, Н. Сумського, П. Худоминського, Р. Шакурова, Т. Шамової та інших; особливості функціонування і розвитку ЗЗСО у період реформування освіти розкрито К. Ангеловські, Ф. Брансуїк, В. Безпалько,

Б. Гершунський, І. Зязюн, В. Кан-Калік, О. Мармаза, М. Поташнік, О. Попова, О. Савченко, С. Сисоева та інші. Вагомий внесок у розв'язання проблем, пов'язаних із розробкою теорії управління ЗЗСО, зроблено В. Бондарем, Ю. Васильєвим, Г. Єльніково, В. Зверевою, Л. Карамушкою, Н. Коломінським, Ю. Конаржавським, О. Коберником, Н. Островерховою, В. Пікельною та іншими. Проблеми розвитку теорії загального (в тому числі освітнього) та інноваційного менеджменту знайшли своє відображення в працях М. Альберта, В. Гейця, В. Гриньова, С. Ільєнкової, В. Крижка, Є. Павлютенкова, М. Портера, Ф. Хміля, В. Ястребової та інших. Питання пов'язані з теоретичними основами модернізації змісту, форм, методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів досліджувалися Н. Бібік, В. Бондар, О. Варецькою, С. Крисюком, М. Кузьмінським, В. Олійником, О. Пехотою, Н. Протасовою, Л. Хоружою та багатьма іншими вітчизняними науковцями.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні ефективності організаційно-педагогічної діяльності керівника закладу з управління професійним розвитком вчителів закладу загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Особливу роль у забезпеченні якісного освітнього процесу в закладі освіти відіграє вдосконалення науково-методичної роботи з педагогічними кадрами. Сучасний освітній процес вимагає від керівника закладу переосмислення та трансформації всіх складників освітнього процесу, шляхом формування інноваційного освітнього середовища, реалізації особистісно-орієнтованого, індивідуального та диференційованого підходу в організації та управлінні професійним розвитком педагогічних кадрів. Управління школою – безперервно здійснюваний процес, який не може виражатися окремими епізодичними діями, якими є, наприклад, організаційні дії, між якими можливі функціональні та часові проміжки. Управління школою – цілеспрямована діяльність суб'єкта управління, зміст якої полягає в педагогічному забезпеченні оптимального функціонування всіх її підсистем і в переведенні кожної з них на більш високий рівень розвитку (Десятов, 2003: 11). Ухвалення нового Закону України «Про освіту» (2017) зумовило нові підходи до забезпечення якості освітнього процесу, відбуваються суттєві зміни в організації й управлінні освітнім процесом. Із наданням автономії закладу освіти нове законодавство підвищило відповідальність керівників закладів освіти за якість освітньої діяльності та навчальні

результати, а це вимагає оперативного реагування адміністрації закладу на освітні реформи. Багатовекторні виклики сьогодення освіти потребують переосмислення та побудову нової системи управління закладом освіти.

Найважливіша мета організації як функції шкільного управління полягає в тому, щоб досягти організаційної єдності шкільного колективу на основі спільної мети і задач, що ними вирішуються задля реалізації якісного освітнього процесу. Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників зумовлено не тільки трансформаційними процесами в освіті, а й зростанням вимог до рівня професіоналізму вчителів. Із метою реалізації компетентнісного підходу в освіті у 2018 році було затверджено професійний стандарт вчителя початкових класів, який визначає необхідні компетентності, знання та вміння. Документ визначає стандарт, навчання та професійний розвиток вчителя початкових класів, а також регламентує функціональні обов'язки вчителя: планування і здійснення освітнього процесу; забезпечення і підтримка навчання, виховання і розвитку учнів в освітньому середовищі та родині; створення освітнього середовища; рефлексія та професійний саморозвиток; проведення педагогічних досліджень; надання методичної допомоги колегам із питань навчання, розвитку, виховання й соціалізації учнів початкових класів закладу загальної середньої освіти; узагальнення власного педагогічного досвіду та його презентація педагогічній спільноті; оцінювання результатів роботи вчителів початкових класів закладу загальної середньої освіти (Професійний стандарт...). Сучасний учитель має постійно прагнути до творчого пошуку, мати сформовані навички дослідницької, експериментальної діяльності, впевнено володіти інформаційно-комунікаційними технологіями, вміти інтегрувати новий зміст освіти в методику навчання і виховання, а також систематично здійснювати аналіз результатів своєї професійної діяльності. З огляду на вищезазначене можна стверджувати, що процес управління професійним розвитком педагогічних працівників та розвиток їх професійної компетентності є пріоритетним завданням керівника ЗЗСО. Одним із принципів розроблення професійного стандарту учителя є оцінювання вимог до загальних та професійних компетентностей вчителів. «Компетентність» – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватись, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність (Про-

фесійний стандарт...). Організаційні стратегічні підходи в системі шкільного планування й управління мають, по-перше, визначити місце і роль кожного члена колективу в досягненні поставленої мети і цим самим дати відповідь на питання «хто і що?», по-друге, забезпечити їх активну взаємодію в процесі досягнення мети, що передбачає відповідь на два інших організаційних питання: «чим і як?» і «де і коли?». Цілі організації, що визначають одночасно і специфіку тієї управлінської діяльності керівника школи, за допомогою якої вона втілюється на практиці. Їх досягнення передбачає необхідність централізації і децентралізації (керівництва і підпорядкування), спеціалізації і кооперації в діяльності виконавців, розподіл функцій і обов'язків між усіма учасниками освітнього процесу, створення організаційної структури з чітким визначенням у ній всіх зв'язків підпорядкування (зв'язків по вертикалі) і зв'язків взаємодії виконавців (зв'язків по горизонталі). Сучасний інноваційний розвиток освіти базується на зміні парадигми переходу від педагогіки знань до педагогіки компетентності, новій структурі школи, а також характеризується наскрізним процесом виховання на основі ціннісного підходу, упровадження педагогіки партнерства тощо. Усі ці дії спрямовані на створення освітньої організаційної єдності усіх учасників освітнього процесу при мобілізуючій, керівній і виховній ролі в ній керівника закладу освіти.

Управлінська діяльність керівника закладу освіти за своїм змістом є організаційно-педагогічна діяльність. Проте як складовий компонент організаційно-педагогічна діяльність керівника входить і до інших функцій управління закладом освіти, виступаючи лише формою організації цих видів діяльності. Без сумніву, наприклад, шкільний контроль має бути спочатку організований, але організація в цьому разі є лише формою, а контроль – зміст цієї функції. Це ж можна сказати і про планування, яке входить у функції, в тому числі й в організацію, входить як форма діяльності, а не як зміст. У вигляді форми організаційно-педагогічна діяльність входить і до інших функцій (Онишків, 1999: 68). Це визначає особливість реалізації суспільно-організаторської діяльності керівника.

Директор школи – керівник і організатор усього шкільного життя. Він є учителем учителів. Його соціальне призначення в педагогічному колективі – бути головною об'єднуючою ланкою між керівними органами освіти і школою, організувати життя шкільного колективу відповідно до нормативних документів про школу, систематично

проводити відповідний інструктаж вчителів, учнів і батьків із метою роз'яснення основних положень цих документів і шляхів їх реалізації в освітньому процесі (Калініна, 1999: 23–24). Із впровадженням нових законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» функції сучасного директора школи значно розширились, збільшилась відповідальність за організацію освітнього процесу в підпорядкованому закладі освіти. Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень: організовує діяльність закладу освіти; вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти; призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки; забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм; забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти; сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти; сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти; забезпечує створення в закладі освіти безпечного освітнього середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування) (Про освіту, 2017). Здійснення сучасних шкільних перетворень, які пов'язані з переведенням школи і її керівників, учителів і учнів у режим сталого розвитку, передбачає розробку, створення нормативних актів, які стають основою організації життєдіяльності конкретного закладу освіти (Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освіти; Програма розвитку закладу освіти; Освітня програма; навчальні плани та програми; Положення про моніторинг якості освіти у ЗЗСО; Програма моніторингу якості освіти; Положення про академічну доброчесність та інші документи, які регламентують процедури та методи оцінювання якості освіти). Отже, в сучасних умовах інструктивно-методична діяльність керівника школи стає багатогранною і набуває якостей прогностичної діяльності, здійснення якої стає можливим на основі оволодіння дослідницьким підходом до управління освітнім процесом і спеціальними управлінськими технологіями.

Для сталого розвитку закладу освіти в Законі України «Про освіту» введено нову складову частину управління «внутрішня система забезпечення якості освіти». Освітня програма закладу розглядається як елемент освітньої політики закладу освіти, яка втілюється у визначенні стратегії розвитку (концепція, місія, програма розви-

тку, цільові проекти, плани діяльності), на підставі прогнозу соціально-економічного та соціокультурного розвитку громади (Ястребова, 2019: 8).

Система забезпечення якості освіти розглядається як сукупність організаційних структур, які взаємодіють, відповідальності, процедур, процесів та ресурсів, що забезпечують якість надання освітніх послуг здобувачам освіти. У ст. 41 Закону України «Про освіту» визначено компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі освіти (кадрове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; якість проведення навчальних занять; моніторинг досягнення учнями результатів навчання та набутих компетентностей).

У структурі внутрішньої системи забезпечення якості освіти чільне місце відведено педагогічній діяльності працівників закладу освіти. Педагогічна діяльність сучасного вчителя передбачає ефективне планування та прогнозування своєї діяльності, використання сучасних освітніх технологій, форм організації освітнього процесу та підходів до оцінювання навчальних досягнень для формування ключових компетентностей і наскрізних умінь здобувачів освіти. Учитель має постійно підвищувати рівень професійної компетентності та майстерності, шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти. Безперервний професійний розвиток та вдосконалення професійної компетентності набувають ознак системності. Керівнику закладу освіти необхідно не тільки планувати науково-методичні заходи, а й передбачити їх вплив на результативність і якість освітнього процесу.

Звідси випливає, що в педагогічній діяльності директора як організатора і керівника освітнього процесу в школі можна виділити два основні аспекти: власне педагогічна діяльність (діяльність як учителя по навчанню, вихованню і розвитку учнів) і діяльність задля професійного розвитку вчителів. В основі обох цих аспектів лежать задачі вдосконалення власної професійної майстерності керівника школи як педагога, організації постійного педагогічного пошуку в педагогічному колективі і методичного навчання педагогічних кадрів для підвищення їх професійної кваліфікації. Ці задачі мають бути основними при організації педагогічної роботи, що є складовою частиною організаційно-педагогічної діяльності керівника школи.

Пошук шляхів підвищення якості безперервного навчання вчителів, розвиток їх професійної майстерності формування навичок науково-дослідної роботи є пріоритетним завданням

керівника закладу освіти. Для цього варто забезпечити наступність у розвитку професійних компетентностей вчителя шляхом підвищення кваліфікації в системі науково-методичної роботи в міжкурсовий період. Сприяти налагодженню тісної співпраці із сервісними центрами професійного розвитку вчителів, які створюють умови для систематичного професійного вдосконалення педагогічних кадрів. Саме центри професійного розвитку вчителів покликані всебічно надавати методичну допомогу і є дієвою структурою, що сприяє більш повному задоволенню практичних запитів педагогічних кадрів. Серед основних функцій сервісних центрів професійного розвитку вчителів є надання адресної консультативної та практичної допомоги, здійснення апробації різних нововведень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження їх в освітній процес. Створення умов для всебічного професійного розвитку педагогічних працівників шляхом залучення їх до семінарів, конференцій, майстер-класів, тренінгів тощо.

Створюючи систему забезпечення якості освіти керівник закладу має розглядати методичну роботу як системне утворення, необхідно пам'ятати про її тісний взаємозв'язок з іншими підсистемами підвищення кваліфікації вчителів у міжкурсовий період. Саме в цьому виді діяльності знаходить відображення особиста відповідальність директора школи за управлінські рішення, які він приймає, реалізує і розробляє одноосібно або на колегіальній основі.

Так, встановлюючи місце і роль кожного члена колективу у вирішенні тих чи інших задач, важливо не тільки враховувати їх реальні і потенційні можливості, але й передбачити потребу розвитку і саморозвитку виконавців як особистостей у процесі їх взаємодії в системі певних відношень. Із

цією метою керівники шкіл: визначають виховні завдання в роботі з шкільним колективом і окремими його членами, накреслюють основні напрями їх реалізації (виховна діяльність); визначають зміст індивідуальної і колективної праці і характер її виконання (інструктивно-методична діяльність); показують зразки організації і виконання різних видів діяльності, розкриваючи при цьому основний арсенал форм і методів їх здійснення (педагогічна діяльність); забезпечують створення умов, необхідних для організації праці в закладі освіти й успішного її здійснення (фінансово-господарська діяльність).

**Висновки.** Організаційно-педагогічна діяльність директора школи передбачає необхідність впевненого володіння законодавчо-правовими та нормативними актами, створення умов для підвищення фахового кваліфікаційного рівня педагогічних працівників, зіставлення реальності мети з поставленими задачами з огляду на стратегії закладу загальної середньої освіти. Їх вибір передбачає глибоке розуміння директором завдань, які стоять перед школою на цьому етапі, знання колективу виконавців і їх професійних можливостей, чітке уявлення про умови і засоби досягнення цілей. Сучасні тенденції освітніх перетворень передбачають необхідність переведення шкільного управління на нову парадигму, яка становитиме нову «управлінську філософію», в основі якої лежать мотиваційно-системний підхід і особистісно орієнтовані цілі його здійснення. Заклад освіти має допомогти розвинути особистісний потенціал кожного здобувача освіти, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, який ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти. Орієнтація на людину і її потреби стає пріоритетним завданням сучасного закладу освіти.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.
2. Професійний стандарт «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1143732-18>
3. Калініна Л., Островерхова Н. Системно-діяльнісний підхід в управлінні сучасною школою. *Директор школи*. 1999. № 29-32. С. 23–28.
4. Десятов Т., Коберник О. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : Навчальний посібник. Харків : Основа, 2003. 240 с.
5. Онишків З. М. Внутрішкільне керівництво. Основи школознавства. Тернопіль, 1999.
6. Ястребова В. Освітня програма ЗЗСО. Управлінський практикум / Ястребова В., Беженар Г.; упоряд., Ж. Сташко. Київ : «Видавнична група «Шкільний світ», 2019. 152 с.

#### REFERENCES

1. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII. [On Education: The Law of Ukraine from 05.09.2017. Nr. 2145-VIII]. The voice of Ukraine. 2017. Nr 178-179, pp. 10–22 [in Ukrainian].

2. Profesiinyi standart «Vchytel pochatkovykh klasiv zakladu zahalnoi serednoi osvity» [Professional standard «A primary school teacher of General secondary education institutions»]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1143732-18> [in Ukrainian].

3. Kalinina L., Ostroverkhova N. Systemno-diiialnisnyi pidkhid v upravlinni suchasnoiu shkoloiu [System and activity approach in the management of modern school]. *Dyrektor shkoly*. 1999. Nr 29-32. Pp. 23–28 [in Ukrainian].

4. Desiatov T., Kobernyk O. Nauka upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom: Navchalnyi posibnyk [The science of of a General educational institution management: Textbook]. Kharkiv: Osnova, 2003. 240 p. [in Ukrainian].

5. Onyshkiv Z. M. Vnutrishkilne kerivnytstvo. Osnovy shkoloznavstva [Intra-school management. School science fundamentals]. Ternopil, 1999 [in Ukrainian].

6. Yastrebova V. Osvitnia prohrama ZZSO. Upravlinskyi praktykum [Educational program of the General secondary education institutions. Management practicum]. Kyiv: «Publishing group «Shkilnyi svit», 2019. 152 p. [in Ukrainian].