



УДК [37.091.113:005.336.2] (477)

**A GUIDING PARADIGM IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS****ПРОВІДНИЦЬКА ПАРАДИГМА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ****Kondratenko Y.I./ Кондратенко Ю.І.,***PhD student, / аспірантка*

ORCID: 0000-0002-8004-0373

*Berdyansk State Pedagogical University, 4 Schmidt St., Berdyansk, Zaporizhzhia region (temporarily relocated to 66 Zhukovskoho St., Zaporizhzhia), 71100**Бердянський державний педагогічний університет, м. Бердянськ, вул. Шмідта, 4 (тимчасово переміщений: до м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66), 71100*

**Анотація.** У статті представлено чинники, що визначають становлення провідницької парадигми в національному просторі освіти України; її ознаки; визначено характер та особливості поліпарадигмальності освітнього простору України. Розглянуто умови, в яких відбувається сьогочасне управління закладами освіти; досліджено риси провідників – керівників закладів освіти; встановлено феноменальну природу особистості провідника; охарактеризовано роль інноваційних підходів до розвитку провідницьких рис керівників освіти.

**Ключові слова:** провідництво; провідник; риси провідництва; управління розвитком.

**Вступ.**

З другої половини ХХ ст. «наукоємність» освітніх систем визначається їх насиченістю здобутками науки, як педагогічної, так і з інших галузей. Науковість освітнього простору концентрується в певних моделях, з яких виникають конкретні традиції наукового дослідження. Сучасна освіта розвивається в доволі неспокійних швидкоплинних умовах. Відповідно і повномасштабна війна надзвичайним чином вплинули на організацію та управління освітою. Наразі ми маємо дуже багато викликів, які постають перед керівниками закладів освіти – втрата контингенту, онлайн-форма здобуття освіти, міграція представників колективу до інших країн, окупація. Відповідно і апарат управління освітою вимагає більш новітніх рішень. Завдяки методологічному осмисленню проблем та перспектив національної системи освіти, що перебуває у процесі кардинального реформування, ми констатуємо на початку ХХІ століття активне становлення провідницької парадигми та зростання наукового інтересу до неї [1].

**Огляд зовнішнього оточення.** Аналіз поліпарадигмальності освітнього простору України засвідчує серйозні дослідження провідницької парадигми на методологічному рівні у працях І. Богданова, М. Елькіна, Н. Калити, С. Клепка, О. Козлової, В. Крижка, Г. Луценка, О. Філоненко. Проблему провідництва в освіті досліджують зарубіжні науковці І. Адісес, М. Барлінгейм, Д. Грессо, П. Друкер, У. Каннінгем, Ф. Кумз, Г. Мінцберг, Т. Серджіованні, М. Фуллан, П. Чекланд та інші.

Питання провідництва в освіті досліджують такі відомі науковці, як І. Адісес, М. Барлінгейм, І. Богданов, П. Друкер, У. Каннінгем, В. Крижко, Г. Мінцберг, Т. Серджіованні, М. Фуллан.



**Визначення мети та основних завдань дослідження.** Мета статті полягає у дослідженні особливостей особистості провідника – керівника закладу освіти; визначенні феномену провідницької парадигми у поліпарадигмальному освітньому просторі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Традиційно понятійний апарат управління освітою базувався на концептах «лідер», «менеджер», «управлінець», «новатор». Їх характеризують різними дефініціями – успішний, творчий, креативний, ефективний. Ми ж пропонуємо вийти на новий напрямок наукових досліджень у педагогічній науці й національній освіті, автохтонний та широкоживаний українськими філософами. Це провідництво в освіті.

В. Крижко впевнений у тому, що провідництво є більш аксіологічним феноменом у порівнянні з лідерством, особливо в царині української провідницької цивілізації. Адже «провід» та «провідництво» розглядаються як компоненти національної ідеї, а не просто формат управління [2].

Маючи на меті прийти до виокремлення безпосередньо якостей провідника-керівника закладу освіти нами було досліджено наукові праці зарубіжних вчених. Так, наприклад, американський науковець Ф. Тейлор створив форму управління, яку назвав «функціональний керівник», і визначив дев'ять ознак гарного керівника [1]. Анрі Файоль запропонував формалізований опис роботи керуючих в організаціях, виділивши характерні для них види діяльності чи функції [3]. У свою чергу американський дослідник Генрі Мінцберг сформулював 10 ролей керівника - поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді [4]. Американські дослідники Т.Пітерс та Р.Уотермен, за традиціями класичного менеджменту, приписали менеджеру такі найважливіші риси, як орієнтація на досягнення успіху, орієнтованість на споживача, самостійність та винахідливість [5]. Синтезуючи інформацію, отриману з наукових джерел, ми можемо стверджувати, що дослідники сходять на думці, що провідними в управлінців закладами освіти мають бути такі якості, як висока працездатність; перспективне мислення та спрямованість на успіх. Паралельно з цим нами було проведено опитування серед здобувачів II (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент та 011 Освітні, педагогічні науки Бердянського державного педагогічного університету. На основі отриманої інформації з аналізу наукових підходів та думки здобувачів нами було прийнято рішення виокремити сім основних провідницьких рис, якими має володіти-керівник освітньої установи, серед яких: духовність; спрямованість на успіх; відповідальність; продуктивна мислєдіяльність; дорадництво; вміння провадити та жертвність. Ми пристаємо до думки, що саме ці означені якості найбільш точно описують особистість провідника, який здатен до адаптивного, гнучкого, інноваційного керування, і допоможуть менеджеру закладу освіти провадити свою діяльність на найвищому рівні.

Такий вибір якостей не є випадковим. Дослідницьким колективом на чолі з В. Крижком було визначено особливий феномен, що формується під час взаємодії компонентів особистості, їх перетині. Це – мультиплікативний ефект,



який і полягає у тому, що за високої організованості системи сума властивостей системи буде вища від суми властивостей її компонентів [6]. З погляду нашого дослідження мультиплікативність провідника – це випереджальний характер його мислення та управлінських дій. Відповідно до цього і провідництво в освіті є випереджальною, самокерованою, інноваційною, емерджентною діяльністю учасників освітнього процесу, спрямованою на забезпечення прогресу освітньої системи, її структур та успішну самореалізацію всіх учасників цієї системи [7].

Провідник працює у «власному» середовищі, яке немає обмежень, має найвищу ступінь свободи. Провідники здатні перевести своє бачення, інтенсивність і творчість з особистого рівня на рівень загальний і перетворити їх у мету, структури та процеси. Тому у своєму розвитку він повинен пройти шлях власного вдосконалення від незалежності до взаємозалежності. Відповідно до позиції американського освітянина Стівена Кові, керівник проходить три етапи по осі зрілості власних цінностей: залежність – незалежність – взаємозалежність [8]. Адаптуючи це під наше дослідження, можемо стверджувати, що на етапі «залежності» освітній провідник характеризується такими якостями, як професійна та соціальна активність, керівник прагне застосовувати свої знання та досвід в обраній сфері, набуває здатності до адаптації та до інновацій, намагається орієнтуватися в постановці та розв'язанні педагогічних завдань, але при певних невдачах не бере на себе цілковиту відповідальність. На противагу цьому на етапі «незалежності» освітній провідник характеризується, перш за все, наполегливістю. Такий керівник прагне до успіху, а тому вміє протистояти викликам, здатен вирішувати конфлікти, ухвалювати критичні рішення. Також проявляється така провідницька якість, як спрямованість на успіх, яка реалізується через прагнення до самоосвіти, здатність до саморозвитку та розвиток навичок самоконтролю, самооцінки власної діяльності. Такі керівники вміють приймати вчасно альтернативні рішення.

Керівник, перебуваючи на останньому етапі свого розвитку – «взаємозалежність», однією з основних своїх має є вміння провадити. Основною ціллю є генерування нових ідей та відхід від старих фіксованих стереотипів та ідей, внесення змін; він прагне перебудувати стереотипні схеми.

Однак сучасний соціум пропонує нам зовсім іншу реальність. Наразі у закладах освіти України працює майже 600 тисяч педагогічних працівників. Усі з вищою освітою та амбітними прагненнями щодо професійної самореалізації. Однак наші дані засвідчують, що 82% педагогів свій рівень діяльності оцінюють як рутинний: вони не мають можливості вирватися з тенет вимог, приписів, рекомендацій, рейтингування тощо.

15% перебувають на адаптивному рівні – вони відстоюють свою думку, планують свою роботу, вони беруть участь в організації громадських заходах, послідовність у виконанні та завершенні будь-якого завдання, здатні приймати вчасно альтернативні рішення, прагнуть застосовувати свої знання та досвід в обраній сфері, однак їх потенціал ще є нестійким. І лише 3% педагогів є носіями провідницького бачення розвитку освіти, а не лише успішного



виконання освітніх стандартів. Тому управління закладами освіти в Україні потребує комплексного підходу, який би враховував усі виклики та перспективи, сприяючи покращенню якості освіти та розвитку педагогічних кадрів до провадження власної діяльності.

### **Висновки і перспективи подальших розвідок.**

Ми виходимо з розуміння системи освіти як надзвичайно складної соціально ментальної субстанції, в якій відбувається процес прогресу суспільства та державності. Наразі освітня політика країни передбачає модернізацію управління в освіті та науці через упровадження найкращих управлінських практик і систем мотивації. Україна володіє невичерпним ресурсом власних, на жаль, малодосліджених, етнічно орієнтованих ідей становлення і прогресу освіти в руслі глобалізаційних реалій. Одна з них – провідництво в освіті. Свої подальші зусилля ми спрямовуємо на опрацювання технологій, методик розвитку провідницьких рис та розвиток здатності виконувати провідницьку місію в здобувачів вищої педагогічної освіти та керівників у процесі підвищення їх професійної майстерності.

### **Література:**

1. Менеджмент в освіті: підручник / Редакція: проф. В. Крижка. К. : Освіта України, 2020. 465 с.
2. Генеза провідництва в освіті: колективна монографія / За заг. ред. проф. І. Богданова. Київ : Освіта України, 2019. 476 с.
3. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ, посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
5. Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. USA: New York, Harper & Row, 1982. 360 с. ISBN 0060150424.
6. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижка, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
7. Провідництво в освіті. Від ідеї до вічності: колективна монографія / Загальна редакція: проф. І. Богданов; передмова академіка НАПН України В. Андрущенко. К. : Освіта України, 2017. 368 с.
8. Кові Стівен Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. 5-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 384 с.

### **References:**

1. Kryzhko, V. (Ed.) (2020). Menedzhment v osviti: pidruchnyk lektsii. K. : Osvita Ukrainy. 465 p. [in Ukrainian].
2. Bohdanov, I. (Ed.) (2019). Heneza providnytstva v osviti: kolektyvna monohrafiia. K. : Osvita Ukrainy 476 p. [in Ukrainian].
3. Shatun, V.T. (2006). Osnovy menedzhmentu: Navchalnyi posibnyk. Mykolaiv: Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly. 376 p. [in Ukrainian].



4. Murashko, M.I. (2002). Menedzhment personalu: Navch.-prakt, posib. K.: T-vo «Znannia», KOO. 311 p. [in Ukrainian].
5. Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. USA: New York, Harper & Row. 360 c. ISBN 0060150424.
6. Kryzhko, V. (Ed.) (2020). Upravlinnia zakladom osvity: Pidruchnyk dlia zdobuvachiv drugoho rivnia vyshchoi osvity pedahohichnykh universytetiv. 2-e vyd. pererob. i dopov. Berdyansk: BSPU. 506 p. [in Ukrainian].
7. Bohdanov, I (Ed.) (2017). Providnytstvo v osviti. Vid idei do vichnosti: kolektyvna monohrafiia leksii. K. : Osvita Ukrainy. 368 p. [in Ukrainian].
8. Kovi, Steven R. (2020) 7 zvyчок nadzvychaino efektyvnykh liudei. 5-te vyd. Kharkiv : Klub Simeinoho Dozwillia. 384 p. [in Ukrainian].

**Abstract.** *The article presents the factors that determine the formation of the guiding paradigm in the national educational space of Ukraine; its features; the nature and peculiarities of the polyparadigmatic nature of the educational space of Ukraine are determined. The conditions in which the current management of educational institutions takes place are considered; the features of guides - heads of educational institutions are studied; the phenomenal nature of the guide's personality is established; the role of innovative approaches to the development of guiding traits of educational heads is characterised.*

**Keywords:** *guidance; guide; guiding traits; management of development.*

Статтю надіслано: 18.04.2024 р.  
© Кондратенко Ю.І.