

Денисюк О. Я.

заступник начальника відділу освітньої статистики і аналітики ДНУ «Інститут освітньої аналітики», Київ, Україна, denysiuk.oksana@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8584-0647>

Титаренко Н. В.

завідувач сектора шкільної освіти відділу освітньої статистики і аналітики ДНУ «Інститут освітньої аналітики», Київ, Україна, nataliyytarenko@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5837-393X>

ОСВІТНІ ІНДИКАТОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УПРОВАДЖЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ АВТОНОМІЇ В БАЗОВІЙ ШКОЛІ

Анотація. У статті розглянуто роль освітніх індикаторів у контексті трансформації управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі реформування шкільної освіти. Визначено, що управлінська діяльність у сучасному освітньому закладі має ознаки академічної автономії й повинна спиратися на співпрацю педагогічного колективу як усередині закладу освіти, так і зовні – з громадою, яка є замовником освітніх послуг. Зміст статті зосереджено на дослідженні низки складових автономії освітнього закладу, а саме академічної автономії як дієвого механізму успішної реалізації реформи загальної середньої освіти НУШ. Авторами представлено й проаналізовано ряд індикаторів цього напрямку, які було сформовано та застосовано під час моніторингового дослідження щодо діяльності педагогічних працівників, проведеного ДНУ «Інститут освітньої аналітики» у 2023 р. До переліку увійшли індикатори, що характеризують співпрацю адміністрації ЗЗСО з педагогічним колективом, а саме: напрями співпраці вчителів у ЗЗСО, заохочення директором ініціативи педагогічного колективу щодо покращення роботи закладу, рівень довіри директора до педагогічного колективу. Наприклад, майже третина вчителів зазначають, що директор намагається всі завдання вирішувати спільно з колегами. Натомість, один із десяти вчителів вважає, що директор одноосібно контролює всі процеси в школі. Останній індикатор звертає увагу на необхідність організації додаткового навчання для ряду директорів щодо нової ролі керівника ЗЗСО в контексті реформи НУШ. Таким чином, значення цих індикаторів дали можливість, окрім фіксації трансформаційних процесів, зробити певні припущення й сформулювати висновки для управлінців із метою підвищення ефективності реформи.

Ключові слова: загальна середня освіта, індикатор, академічна автономія, педагогічні працівники, реформа НУШ, трансформація освіти.

JEL classification: I28.

DOI: 10.32987/2617-8532-2024-4-21-29.

Реформа загальної середньої освіти «Нова українська школа» у 2023/2024 н. р. перейшла на базовий рівень. Базова школа є етапом здобуття освіти, який формує особистість,

здатну зробити самостійний, виважений вибір щодо свого професійного майбутнього. Тому важливо організувати постійне відстеження стану впровадження реформи цього рівня

© Денисюк О. Я., Титаренко Н. В., 2024

загальної середньої освіти, що дасть змогу оперативного реагувати на проблеми й виклики, які супроводжують її впровадження. Освітні індикатори як валідні показники відображають об'єктивний стан процесів і явищ, що характеризують шкільну освіту на певному етапі її реформування.

У пропонованій статті представлено бачення авторів щодо місця освітніх індикаторів у процесі прийняття управлінських рішень під час впровадження реформи НУШ у базовій школі.

Концептуальні ідеї реформи відобразили вимогу часу щодо якісно нового підходу до питання надання освітніх послуг. Л. Гриневич виділяє три основних джерела концептуальних ідей реформи, а саме: надбання української освітньої думки, переосмислення попереднього досвіду впровадження реформи в освіті, урахування світових і європейських тенденцій у шкільній освіті [1].

Зазначені надбання покладено в основу концепції реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (НУШ), затвердженій Урядом України наприкінці 2016 р. [2]. Формула нової школи містить дев'ять ключових компонентів [3]:

1. Новий зміст освіти.
2. Умотивований учитель.
3. Децентралізація управління.
4. Формування цінностей.
5. Педагогіка партнерства.
6. Дитиноцентризм.
7. Нова структура школи.
8. Справедливий розподіл публічних коштів.
9. Сучасне освітнє середовище.

У статті автори зосередилися на питанні автономії управління освітнім закладом як чиннику зміни його

політики для успішної реалізації реформи. Автономія закладу освіти органічно пов'язана з якістю організації освітнього процесу, а отже, і якістю освіти, що надається закладом. Окрім іншого, за задумом розробників реформи, має зрости вплив місцевих громад на формування місцевої освітньої політики на основі державної. Автономія освітнього закладу спрямована на фінансову, академічну, кадрову та організаційну діяльність. Автори статті розглянуть деякі аспекти організації академічної автономії, у межах якої кожен заклад може самостійно розробляти освітні програми, складати навчальні плани, створювати програми з навчальних предметів відповідно до стандартів загальної середньої освіти, обирати підручники, методики навчання й виховання, брати на себе відповідальність за реалізацію власних освітніх рішень. До впровадження академічної автономії долучаються педагогічні працівники як автори і співавтори зазначених вище документів. Збільшення можливостей в управлінні закладом освіти передбачає й зростання відповідальності керівників, засновників та громади, яка є замовником освітніх послуг. Тепер ці інституції контролюють і фінансово-господарську, й методичну діяльність закладу освіти, й результати освітньої діяльності учнів, проваджуючи таким чином управлінську діяльність. Новації в автономії комплексно сприяють формуванню моделі нової сучасної школи.

П. Друкер (нім. *Peter Ferdinand Drucker*), засновник науки управління, стверджував у середині ХХ ст., що управлінська діяльність є найдинамічнішим елементом будь-якого суспільства. Учений наголошував на

тому, що ефективний керівник повинен уникати непродуктивності та задля результату дотримуватися менеджської й виконавчої дисципліни [4]. Серед характерних рис сучасної науки управління відзначають такі: інвестиції в знання зростають швидше, ніж в основні засоби; знання є не лише чинником управління, а й засобом організації суспільства; з'являється нова категорія – інтелектуальні працівники [5].

Управлінська діяльність на етапі реформування освіти має бути побудована на партнерстві між підсистемами управління і тими, на кого спрямоване управління. На цьому наголошує В. Чепак та зауважує, що успіх реформи значною мірою залежить від ефективності управлінських процесів, яким повинне передувати планування [6].

Процес планування включає кілька складових, що дають змогу в будь-який момент передбачити очікуваний результат управлінської діяльності, а саме:

- Стратегічні зміни – вплив на подальший розвиток і осучаснення закладу освіти.
- Оперативно-тактичні зміни – трансформація процесів організації освітньої діяльності й організації освітнього простору задля досягнення очікуваного результату.
- Поточні зміни – осучаснення методик викладання, виховання, оцінювання тощо [6].

Управлінська діяльність, на нашу думку, має ґрунтуватися на визначенні прийомів, які покликані мотивувати й формулювати потреби всіх учасників освітнього процесу задля вдосконалення системи – освітнього процесу в закладі освіти та самого закладу освіти. Сучасний управлінець,

зокрема в освіті, повинен усвідомлювати, що не всі учасники освітнього процесу можуть бути готовими до змін. Окрім того, подекуди спостерігається негативне ставлення до необхідності змінювати себе і свою діяльність, до якої працівники звикли протягом певного часу. Досліджуючи умови реформування системи освіти, В. Чепак також наголошує на необхідності розроблення сукупності прийомів та впливів на мотиви й потреби адміністрації, учителів і учнів закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО); викладачів та студентів закладів вищої освіти (ЗВО); функціонерів середньої й вищої ланки щодо змін у роботі закладу освіти. На його думку, у процесі реформування може бути присутній певний елемент примусу зверху [6].

Натомість, коли керівник-менеджер розпочинає процес реформування управлінської й освітньої діяльності закладу, особливу увагу він має приділити реалізації п'ятих складників, як-от: прогнозування, планування, прийняття рішень, організація виконання, контроль за їх реалізацією. Вважаємо, що в умовах демократизації суспільства та в рамках децентралізації ефективно управління закладом освіти досягається в разі, якщо керівник не лише бере відповідальність за всі процеси трансформації на себе, а й долучає учасників освітнього процесу до всіх п'ятих складових процесу реформування.

Таким чином, успіх реформування управлінської діяльності ЗЗСО великою мірою визначається попереднім окресленням напрямків, що потребують удосконалення або докорінної трансформації. Освітні індикатори як об'єктивний інструмент можуть сприяти реформуванню на кожному

його етапі. Розроблення концепції дослідження, спрямованого на відстеження стану реформування, зокрема рівня академічної автономії, на думку авторів, повинне включати перелік освітніх індикаторів, що відображатимуть стан досліджуваного об'єкта. Наразі автори сформували показники ефективності впровадження академічної автономії в організацію освітнього процесу й застосували їх під час моніторингового дослідження стану готовності педагогічних працівників базової школи до впровадження реформи НУШ (2023 р.) [7].

Оскільки в статті розглядається управлінський аспект, зосередимось лише на частині індикаторів цього напрямку, а саме таких як:

- Частка вчителів, в яких у ЗЗСО організована співпраця (%).
- Рейтинг напрямів співпраці вчителів у ЗЗСО (%).
- Частка вчителів ЗЗСО, в яких директор заохочує ініціативи педагогічного колективу щодо покращення роботи закладу (%).
- Розподіл учителів ЗЗСО за рівнем довіри директора до педагогічного колективу (%).

Розробляючи наведені індикатори, автори припустили, що їх перелік допоможе визначити міру співпраці в педагогічному колективі в контексті реформи управлінської діяльності та забезпечення академічної автономії керівником закладу освіти.

Базовим для формування індикаторів управлінської складової слугувало моніторингове дослідження щодо готовності педагогічних працівників до реалізації НУШ, виконане ДНУ «Інститут освітньої аналітики» у 2023 р. Оскільки анкетування проводилося на репрезентативній ви-

бірці за участі 48 518 учителів 5–10-х класів ЗЗСО, результати дослідження демонструють загальні тенденції в українській освіті на рівні базової школи. Було виявлено, що перший індикатор «Частка вчителів, в яких у ЗЗСО організована співпраця» має показник 93,7 %. Це свідчить про те, що адміністрація закладу освіти розуміє необхідність співпраці в колективі з метою передусім формування академічної автономії, обміну досвідом, підвищення фахової майстерності педагогічних працівників. На відсутність співпраці між колегами вказали лише 582 (1,2 %) вчителі з-поміж 48 518 респондентів, і ще 5,1 % вчителів було складно відповісти на питання про наявність співпраці. Отже, більшість опитаних учителів (93,7 %) працюють у системі співпраці з колегами.

Показники наступного індикатора «Рейтинг напрямів співпраці вчителів у ЗЗСО» наведено нижче. Він стосується лише тієї частини вчителів (93,7 %), які в попередньому індикаторі ввійшли до групи, де організована співпраця колективу в закладі освіти.

У рейтингу напрямів співпраці педагогів у закладі освіти перші позиції посіли такі напрями:

- контроль адміністрацією виконання освітньої програми закладу (68,3 %);
- проведення в межах шкільних методоб'єднань учителів тренінгів/воркшопів з опанування нових технологій викладання (66,7 %);
- організація адміністрацією методичної підтримки (64,4 %).

Отримані результати дають підстави для попереднього висновку щодо розуміння адміністрацією своєї

ролі в процесі реформування діяльності закладу освіти, а саме освітня програма закладу освіти визначила напрями його реформування й діяльності. Розуміючи це, адміністрація систематично контролює процес її реалізації та надає належну методичну підтримку. Важливим, на думку авторів, є усвідомлення адміністрацією необхідності системного підвищення фахової майстерності вчителів.

Натомість про свою залученість до розроблення освітньої програми закладу повідомила лише третина вчителів (34,9 %), що вказує на недостатнє використання керівниками шкіл фахового потенціалу педагогічних працівників. Однією з причин такої ситуації може бути інституційна неспроможність освітнього закладу через непідготовленість керівника й педагогічного колективу до самостійної роботи за цим напрямом. На нашу думку, оскільки розроблення освітньої програми є важливою складовою академічної автономії і стра-

тегічним документом діяльності закладу освіти протягом навчального року, до її створення варто залучати якомога більше вчителів, адже кожен із них є провідником такої програми в освітній процес.

Останню позицію в рейтингу напрямів співпраці посідають загальношкільні тренінги/воркшопи із запобігання професійному вигоранню (рис. 1). Лише трохи більше чверті вчителів (27,8 %) вказують, що в їхньому ЗЗСО цій тематиці приділяється увага. Зазначимо, що в умовах повномасштабної війни чинник професійного вигорання педагога істотно впливає на якість надання освітніх послуг, на його рішення змінити професію на менш стресотворюючу. Підтвердженням слугують відповіді респондентів на питання щодо причин імовірного звільнення з посади вчителя. Так, відчуття постійного стресу та, як наслідок, вигорання в професії посіло друге місце серед причин звільнення з посади вчителя,



Рис. 1. Розподіл кількості учасників дослідження – учителів 5–9-х класів ЗЗСО за напрямками співпраці вчителів у закладі освіти, %
Побудовано авторами за: [7].

наведених респондентами (51,3 %). Перше місце посіла маленька заробітна плата (52,2 % опитаних) [7]. Вважаємо, що, отримавши такі дані, адміністрація закладу освіти має звернути особливу увагу на організацію психологічної підтримки педагогічних працівників для запобігання професійному вигоранню.

Індикатор «Частка вчителів ЗЗСО, в яких директор заохочує ініціативи педагогічного колективу щодо покращення роботи закладу», має такі показники. Більше половини вчителів (51,3 %) вказують, що адміністрація закладу освіти повністю підтримує їхні інноваційні ідеї щодо покращення роботи закладу (рис. 2). Крім того, третина (34,9 %) зазначила, що керівництво мотивує їх до підвищення фахового рівня. Проте є загалом 13,8 % вчителів, які відповіли на запитання умовно негативно (з різних мотивів, які ми не досліджували). Отже, спостерігаємо загальне розуміння керівниками ЗЗСО важливості підтримки ініціатив педагогічного колективу та підвищення їхнього фахового рівня для трансформації управлінської діяльності. Утім, залишається потреба в додатковій методичній підтримці власне адміністративного персоналу з тематики менеджменту управлінської діяльності як важливого чинника реформування загальної середньої освіти.

Розглянемо останній індикатор із напрямку управлінської діяльності «Розподіл учителів ЗЗСО за рівнем довіри директора до педагогічного колективу». Цей індикатор розкрито через низку позицій, які відображають професійні відносини адміністрації закладу освіти з педагогічним колективом. Автори вважають цей показник одним із найсуттєвіших, оскільки закладені в ньому поведінкові позиції керівника можуть або спонукати колектив до співпраці задля покращення роботи, або «відбити» бажання змінюватись і змінювати на краще освітній заклад, що негативно впливатиме на розбудову шкільної автономії, зокрема академічної.

На нашу думку, заслуговує на увагу сумарна частка 12,7 % – стільки вчителів-респондентів вважають, що їхній директор «їм не довіряє». А саме одноосібно контролює виконання всіх завдань освітнього процесу (7 %) або вимагає, щоб йому доповідали про всі справи (5,7 %) (рис. 3). Ця цифра корелює з показником 13,8 % з попередньої діаграми, який відображає частку вчителів, чиї інноваційні ініціативи не підтримує керівник.

Водночас три чверті вчителів (74,4 %) зазначили, що директор намагається всі завдання вирішувати спільно з ними.

Показники, отримані за розробленими освітніми індикаторами, дали



Рис. 2. Розподіл кількості учасників дослідження – учителів 5–9-х класів ЗЗСО за рівнем заохочення директором ініціатив педагогічного колективу, %

Побудовано авторами за: [7].

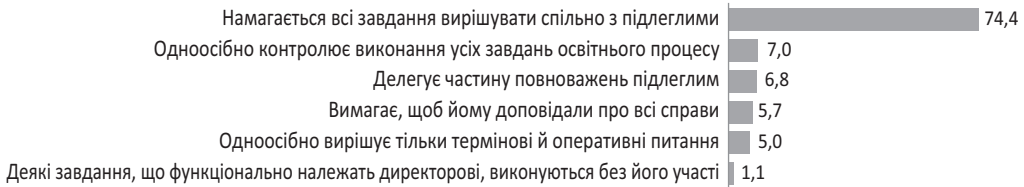


Рис. 3. Розподіл кількості учасників дослідження – учителів 5–9-х класів ЗЗСО за рівнем довіри директора до педагогічного колективу, %

Побудовано авторами за: [7].

зможу виявити певні тенденції етапу впровадження реформи НУШ, зробити низку припущень і сформулювати висновки щодо впровадження у ЗЗСО академічної автономії.

За п'ять років здійснення реформи НУШ вітчизняна загальна середня освіта пододала шлях трансформації за її ключовими компонентами. Оновлено зміст освіти завдяки прийняттю стандартів початкової й базової середньої освіти, і цей процес наразі триває; урядом здійснюються послідовні кроки щодо мотивації педагогічних працівників до реалізації концептуальних положень НУШ; триває процес децентралізації управління, зокрема через механізм упровадження в діяльність ЗЗСО академічної автономії.

Ці та інші освітні процеси потребують постійного відстеження, фіксації та поширення успішних педагогічних практик, виявлення «болювих точок» і викликів, що виникають на шляху реформування, та прийняття відповідних управлінських рішень. Ефективним інструментом виконання поставлених завдань є моніторинг процесів, явищ і тенденцій, властивих розвитку шкільної освіти за останніх п'ять років. У цьому дослідженні проаналізовано окремі аспекти впровадження академічної автономії в освітній процес загальної середньої освіти.

Актуалізовано питання формування освітніх індикаторів для визначення рівня управлінської діяльності за вертикальними зв'язками (керівник ЗЗСО – учитель), як-от розподіл учителів за рівнем довіри директора до педагогічного колективу, й горизонтальними, як-от співпраця вчителів із колегами їхнього закладу. Рейтинговано найбільш і найменш поширені практики співпраці вчителів у педагогічних колективах. Індикатори, сформовані в процесі підготовки до дослідження, сприяли визначенню тенденцій щодо співпраці в педагогічному колективі в контексті реалізації принципів академічної автономії як компонента, необхідного для підвищення ефективності освітнього процесу в умовах реалізації принципів і завдань НУШ.

Отже, завдяки розробленню й застосуванню орієнтовних освітніх індикаторів під час підготовки до моніторингових досліджень, покликаних визначити стан трансформаційних процесів у закладі загальної середньої освіти, можна отримати неупереджену картину досліджуваного процесу. Це, у свою чергу, є об'єктивним показником, що враховується при прийнятті управлінських рішень під час упровадження реформи НУШ у базовій школі на рівні як закладу освіти, так і громади тощо.

Список використаних джерел

1. Гриневич Л. Концептуальні ідеї реформи «Нова українська школа» у світлі української педагогічної думки. *Український педагогічний журнал*. 2023. № 4. С. 98–111. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-98-111>.
2. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>.
3. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / М-во освіти і науки України. 2016. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
4. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : ВГ «КМ-Букс», 2018. 248 с.
5. Саух І. В. Наука управління в системі освіти / М-во освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Lokatsiyi/Nauka-rushiy.zmin/Materialy.lokatsiyi.Nauka.ta.innovatsiyi/Prezentatsiya-Nauka.upravlinnya.v.systemi.osvity.pdf>.
6. Ченак В. В. Специфіка управління освітою в умовах реформування / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. URL: <https://sociology.knu.ua/sites/default/files/library/elopen/aktprob.11.42.pdf>.
7. Денисюк О. Я., Дронь Т. О., Титаренко Н. В. Моніторингове дослідження щодо готовності педагогічних працівників до реалізації Нової української школи / ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2023. 59 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/teaching-staff_2023.pdf.

Oksana Denysiuk

SSI "Institute of Educational Analytics", Kyiv, Ukraine, denysiuk.oksana@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8584-0647>

Nataliia Tytarenko

SSI "Institute of Educational Analytics", Kyiv, Ukraine, nataliitytarenko@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5837-393X>

EDUCATIONAL INDICATORS AS A TOOL FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN IMPLEMENTING ACADEMIC AUTONOMY IN BASIC SCHOOL

Abstract. *The article considers the role of educational indicators in the context of transforming the managerial activity of the principal of a general secondary education institution (GSEI) in the process of reforming school education. It is determined that managerial activity in a modern educational institution has signs of academic autonomy and should be based on the cooperation of the teaching staff both within the educational institution and outside – with the community, which is the customer of educational services. The article focuses on the study of a number of components of the autonomy of an educational*

institution, namely, academic autonomy as an effective mechanism for the successful implementation of the New Ukrainian School (NUS) general secondary education reform. The authors have identified and analysed key indicators in this area, which were formed and applied during a monitoring study of teachers' activities conducted by the State Scientific Institution "Institute of Educational Analytics" in 2023. The identified indicators describe the cooperation between the GSEI administration and the teaching staff, such as: areas of teachers' cooperation within the GSEI, the principal's support for teachers' initiatives aimed at improving institutional performance, and the level of trust the principal places in the teaching staff. For example, almost a third of teachers reported that their principal tries to solve all tasks together with colleagues. Conversely, one in ten teachers noted that their principal tended to maintain sole control over all school processes. The latter indicator draws attention to the need to organise additional training for some principals in relation to their evolving role under the NUS reform. Thus, in addition to capturing the transformation processes, the indicators allowed us to make certain assumptions and formulate conclusions for managers to enhance the effectiveness of the reform.

Keywords: general secondary education, indicator, academic autonomy, teachers, NUS reform, education transformation.

References

1. Hrynevych, L. (2023). Conceptual Ideas of the "New Ukrainian School" Reform in the Light of Ukrainian Pedagogical Thought. *Ukrainian Educational Journal*, 4, 98-111. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-98-111> [in Ukrainian].
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). *On approval of the Concept for the implementation of the state policy in the reform of general secondary education "New Ukrainian School" for the period up to 2029* (Decree No. 988-p, December 14). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2016). *New Ukrainian school. Conceptual framework for secondary school reform*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> [in Ukrainian].
4. Druker, P. (2018). *An effective leader*. Kyiv: VG "KM-Buks". 248 p. [in Ukrainian].
5. Saukh, I. V. (n. d.). *The science of management in the education system*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Lokatsiyi/Nauka-rushiy.zmin/Materialy.lokatsiyi.Nauka.ta.innovatsiyi/Prezentatsiya-Nauka.upravlinnya.v.systemi.osvity.pdf> [in Ukrainian].
6. Chepak, V. V. (n. d.). *Specifics of education management in the context of reform*. Retrieved from <https://sociology.knu.ua/sites/default/files/library/elopen/aktprob.11.42.pdf> [in Ukrainian].
7. Denysiuk, O., Dron, T., & Tytarenko, N. (2023). *Monitoring study on the readiness of teachers to implement the New Ukrainian School*. Kyiv. Retrieved from https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/teaching-staff_2023.pdf [in Ukrainian].