

Умови реалізації організаційної автономії ЗЗСО

Розглянуто питання, пов'язані зі здійсненням організаційної автономії закладу загальної середньої освіти. Розкрито умови, які забезпечують успішність запровадження організаційної автономії для стратегічного управління.

Ключові слова: автономія закладу освіти, організаційна автономія закладу освіти, організаційна структура управління, види організаційних структур, стратегія закладу освіти.

Lukianchuk H. Ya. Conditions for the Implementation of Organizational Autonomy of the General Secondary Educational Institution.

Issues related to the implementation of organizational autonomy of general secondary education institutions are considered. The conditions ensuring the success of the introduction of organizational autonomy for strategic management are revealed.

Key words: autonomy of educational institution, organizational autonomy of educational institution, organizational structure of management, types of organizational structures, strategy of educational institution.

Постановка наукової проблеми. Важливою компонентою формули Нової української школи є її автономія. Автономія досягається за умови ефективного управління. Суперечність між жорсткою централізацією та потребою часу в наданні школі свободи у виборі моделі управління, структурі діяльності, самостійності у прийнятті управлінських рішень потребує конструктивного вирішення.

Засадами принципами діяльності в державній освітній політиці України названо «людиноцентризм; верховенство права; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності ... свобода у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми, закладу освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності; академічна доброчесність; академічна свобода; фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти у межах, визначених законом» [4]. Маємо вияснити умови їх реалізації.

Огляд літератури. Проблеми забезпечення автономії закладів освіти порушують ряд науковців. Зокрема А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевський, стверджують, що організаційна автономія реалізується за допомогою двох складників: організаційної структури закладу освіти; процедур, які регулюють взаємодії між окремими елементами організаційної структури [2]. Н. Клокар, Г. Науменко, Л. Гулько досліджують питання автономії опорної школи і механізми її забезпечення. І. Барматова, В. Бєлий, В. Громовий, С. Олексюк, Л. Парашенко розглядають проблеми практичної реалізації шкільної автономії. К. Линьов, І. Линьова вивчають ставлення керівників закладів освіти до розширення їх автономії. Ряд інших українських та зарубіжних учених працювали над окремими аспектами запровадження автономії школи та надання більшої свободи в її управлінні.

Метою дослідження є: уточнити зміст поняття «організаційна автономія»; проаналізувати різновиди організаційної структури школи та з'ясувати умови ефективного впровадження організаційної автономії ЗЗСО, окреслити засоби та критерії реалізації організаційної автономії закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. На шляху до інтеграції у світову систему реформування вітчизняної освіти відповідно до Концепції «Нова українська школа», підкріплене Законом України «Про освіту», передбачає, зокрема, набуття закладом освіти певної автономії. «Автономія – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом» [2].

Серед чотирьох видів автономії в управлінні ЗЗСО (організаційна, кадрова, академічна, фінансова) організаційна відіграє основну роль у забезпеченні успішної діяльності закладу освіти. Всі ці види тісно пов'язані між собою і реалізуються у Стратегії розвитку закладу, до розробки якої активно залучено всіх учасників освітнього процесу, що погоджується педагогічною радою закладу та затверджується засновником. Стратегія містить цінності закладу, місію, бачення перспективи розвитку, стратегічні та операційні цілі. Саме організаційна автономія гарантує структурованість діяльності, об'єднання педагогічних працівників навколо завдань закладу освіти, окремих напрямів діяльності, включеність кожного у спільну справу на основі цінностей та культури. Зміст організаційної автономії поєднує організаційну структуру (схеми-моделі, деталізацію за посадовими обов'язками) і політику школи (документи про комунікацію, процедури, що регламентують взаємодію між учасниками).

Оскільки організаційна автономія вибудовується завдяки ефективній організаційній структурі, окреслимо це поняття. «Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Тобто під структурою управління організації слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури

є окремі працівники навчального закладу, підсистеми й інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні» [7]. «Організаційна автономія – це певна свобода, яка спрямована на те, щоб переформатувати структуру і всі процеси, для того, аби ефективніше впроваджувати стратегію закладу освіти» [6].

Організаційна автономія опирається на ціннісну складову управління закладом освіти, а саме корпоративну культуру. В основі цієї автономії лежить активне включення кожного в командну роботу з організації відкритого освітнього простору, формується відповідно до прописаних у стратегії закладу цінностей і тому сприяє побудові ефективної організаційної структури як інструмента досягнення прогнозованих результатів та стратегічних цілей.

Організаційна автономія як соціально-педагогічне явище має дві основні складові: 1) організаційна структура (створені за участю колективу, візуалізовані та донесені кожному суб'єктові освітнього процесу її схеми-моделі; чітко обговорені та прописані всі ролі, завдання та очікувані результати); 2) зрозуміла та налагоджена система комунікації в команді управлінців, а також з учнями, вчителями та батьками (формалізована у документах: меморандум про співпрацю; документ, що регламентує цілі й канали комунікації; обговорені й прописані алгоритми вирішення конфліктних ситуацій).

Наявність *схем-моделей* організаційної структури закладу освіти дозволяють не лише на візуальному рівні сприймати та розуміти зміст організації діяльності в школі, але й час від часу при потребі змінювати її відповідно до нових умов чи потреб суб'єктів освітнього процесу. Це також вносить у діяльність певний ефект сприйняття цілісності організації та відчуття своєї причетності до діяльності всього колективу. Сприйняття *схем-моделей* сприяє формуванню відповідального ставлення кожного до власної діяльності, яка є складовою синергії колективу.

Наступною складовою організаційної структури закладу освіти є розподілені та, що важливо, прописані *ролі, завдання, очікувані результати* діяльності закладу. Це чітко регламентує межі відповідальності, що традиційно склалися у школі. Проте швидкі зміни, запровадження інновацій, різноманітних короткострокових проєктів, цікавих ініціатив, додаткових підрозділів у структурі закладу вимагають постійного контролю за розподілом ролей, обов'язків, завдань та корекцію очікуваних результатів під впливом мінливих умов функціонування школи. Тут важливо чітко визначити ролі, конкретизувати завдання і зорієнтувати на досягнення результатів, оскільки невизначеність і розмитість призводить до непорозуміння та конфліктів.

Завдання слід формулювати так, щоб їх виконання та спосіб включення людини в процес виконання ролей і завдань сприяв професійному розвитку, виводив професійну діяльність та особистісний розвиток на вищий якісний рівень. При цьому слід створювати

умови для виходу людини із зони комфорту та сприяти пройти зону невизначеності (страху), зону навчання й досягти зони зростання (розвитку). Важливо також планувати розподіл ролей і завдань відповідно до певних визначених етапів з урахуванням проміжних результатів, що може вносити корекцію в проєктовані результати. Лише командний стиль управління сприятиме тому, щоб очікувані наслідки були осмислені всіма членами колективу (команди), були чітко прописані у відповідних документах (враховуючи зміни на шляху до кінцевого прогнозованого результату).

Не менш важливо налагодити ефективну *комунікацію* в команді колективу ЗЗСО, включаючи учнів, батьків, учителів. На схемах-моделях представляється павутина контактів, що відбуваються між різними суб'єктами закладу освіти, і їх може бути дуже багато. Тим більше їх виникає під час дистанційного навчання, що потребує безліч чатів, коли потрібно відправляти масу повідомлень та інформаційних листів, навчальних матеріалів та управлінських розпоряджень тощо. Тому тут слід чітко регламентувати час для комунікації, обмежуючи його так, щоб залишати час для відпочинку та особистих потреб. Нинішні технології дозволяють використовувати різноманітні інтерактивні інструменти для ефективної дистанційної взаємодії та зворотного зв'язку. Налагоджуючи комунікацію, важливо колегіально узгодити єдиний (чи кілька всім доступних) канал зв'язку та домовлятися про певний регламент їх використання.

У науковій літературі розрізняють декілька організаційних структур управління школою, зокрема: лінійна; функціональна; проєктна; матрична. Розглянемо їх переваги і недоліки.

Лінійна організаційна структура передбачає жорстке підпорядкування всієї діяльності колективу чіткій ієрархії влади керівників. Її ще називають жорстким адмініструванням. На верхівці ієрархічної піраміди стоїть керівник закладу освіти, який має у своєму безпосередньому підпорядкуванні заступників, яким у свою чергу підпорядковуються організаційні підрозділи педагогічних працівників. Заступники керівника закладу отримують делеговані їм повноваження від керівника і беруть на себе відповідальність за якість виконання педагогами доручених обов'язків. Простежується ланцюжок відповідальності кожного одному керівнику, пов'язаний із вищим рівнем керівництва через свого безпосереднього начальника середньої ланки.

До переваг цієї структури можна віднести: 1) чітке підпорядкування (ієрархія); 2) у кожного педагога є лише один керівник; 3) актуалізується відповідальність кожного керівника підрозділу [6].

До недоліків віднесемо: погана поінформованість працівників щодо справ у колективі; взаємодія між підрозділами є формальною; структура негнучка, тому важко адаптується до змін; важко здійснювати стратегічне керівництво, оскільки увага керівника закладу спрямовується на розв'язання оперативних завдань; директор мало обізнаний із життям і діяльністю співробітників через ієрархічну віддаленість; комунікація здійснюється лише через

накази та розпорядження директора; обов'язки та ролі працівників незмінні й чітко розподілені, що стримує розвиток, знижує якість діяльності.

Переваги *функціональної* структури (підрозділи формуються за функціями) полягають у тому, що їх керівники взаємодіють із керівниками інших підрозділів на основі спільності функцій діяльності; з директора знімається частина повноважень; більше комунікацій у колективі порівняно з лінійною структурою. Однак функціональній організаційній структурі характерно подвійне підпорядкування працівників керівництву закладу освіти; функції однієї й тієї ж людини доволі різні; значно зменшується персональна відповідальність; утруднюється контроль за діяльністю.

Дві попередньо представлені організаційні структури закладу освіти є більш статичними, їх відносять до ієрархічних моделей, де управління здійснюється по вертикалі. Натомість *проектна* структура більш гнучка, динамічна, оскільки передбачає роботу над проектами, куди можна залучати людей із різних підрозділів до роботи в командах, мотивованих інноваціями, цікавими ідеями.

Керівник Центру інноваційної освіти «Про.Світ» Анна Уварова, характеризуючи проектну структуру організації ЗЗСО, відзначає, що командна робота в проектах є гнучкою, об'єднує колектив, дає «можливість поєднати людей з різним досвідом та компетенціями; по закінченні проекту команда розпадається, і люди розподіляються по інших проектах, займаються тільки основною діяльністю»; забезпечує та сприяє комплексному підходу до вирішення задачі/реалізації проекту; в проектній структурі «формується персональна відповідальність (при умові, що є делегування/свобода від керівництва)». Ця структура ефективна та згуртовує колектив. Командна робота наближає керівництво до працівників і керівників підрозділів, дозволяє залучати учнів, батьків, формуючи колектив на засадах рівноправного партнерства.

Недоліком є «задачі-привиди», які найчастіше виникають спонтанно і несподівано, що на якийсь час порушує злагоджену роботу команди. Тому тут потрібно звертатись до авторитарного рішення, оскільки в кризових ситуаціях авторитарний стиль управління спрямований на порятунок людей і справ.

Матрична організаційна структура є тимчасовою, коли треба вирішувати, як організовувати діяльність закладу в новому напрямі з нагальної потреби. Цій структурі характерні «гнучкість; швидка реакція на зміни; розвиток

індивідуальних сильних сторін команди, вибудова відповідальності; горизонтальна комунікація». Недоліком А. Уварова зазначає те, що працівники підпадають під подвійне підпорядкування: безпосередньому керівникові та керівникові проекту [6].

Проектна та матрична організаційні структури є горизонтальними і не обтяжені жорсткою ієрархією. В них керівники виконують роль лідерів, розвиваючи вміння надихати, мотивувати, бути інноваторами та модифікаторами управлінських рішень, уміти стратегічно мислити і спрямовувати колектив до успішних результатів.

Висновки. З огляду на вищезазначене, можна виокремити умови ефективної реалізації організаційної автономії закладу освіти. Серед них: 1) вибір оптимальної, адаптованої до умов конкретного закладу освіти організаційної структури школи, що базується на організаційній культурі закладу. В основі такої культури – побудова горизонтальних комунікацій та довіри між суб'єктами спільної діяльності; 2) створення командного стилю управління з активним залученням усіх суб'єктів освітньої діяльності до участі в проектах на основі довіри, потреб, інтересів учнів, педагогів, батьків, управлінської команди; 3) висока культура освітнього закладу на основі партнерської взаємодії, довіри та відповідальності; 4) проектна діяльність щодо реалізації завдань закладу для забезпечення рівного доступу до якісної освіти кожного учня, забезпечення індивідуальної траєкторії розвитку кожного здобувача освіти; 5) наявність у колективі закладу такого важливого соціального явища як агентність (здатність ділитися власною компетентністю в тому чи іншому напрямі взаємодії та співпраці серед педагогів, учнів, батьків, що зміцнює колектив закладу, створює ситуацію успіху для всієї школи, особливо для кожного учня; 6) забезпечення горизонтальних комунікацій в управлінні закладів.

Високий рівень організаційної структури можна визначити за наявності таких показників: у школі створено команду (кілька команд); спільно створено та візуально оформлено схему оргструктури; всі суб'єкти діяльності знають свої ролі та обов'язки; напрацьовано алгоритм вирішення конфліктних ситуацій; налагоджено систему зворотного зв'язку, що має визначену періодичність; аналізуються проміжні результати і вноситься певна корекція (за потреби); наявність прозорої системи контролю за якістю діяльності; створюється потенціал зростання для всіх суб'єктів освітнього процесу.

Література

1. Система забезпечення якості освіти, що впроваджується в межах проекту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe)]. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-rozrobiti-strategiyu-rozvitku-shkol/>
2. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи: метод. рек. / А. Сейтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевський. Київ, 2019. 47 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літ., 2009. 440 с.
4. Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
5. Карпюк О. А. Проблеми оцінки якості освітніх послуг у системі освітнього менеджменту. *Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій*. 2014. Т. 20. № 2. С. 146–152.
6. Уварова А. Центр інноваційної освіти «Про.Світ». URL: <http://prosvitcenter.org/org-kultura>
7. Немченко С. Г., Голік О. Б., Кривильова О. А., Лебідь О. В. Управління навчальним закладом: підручник для магістрантів пед. ун-тів. Донецьк: Ландон-XXI, 2012. 516 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.