

УДК 37.078

**БОРИСОВ Вячеслав Вікторович,**

доктор педагогічних наук, професор,  
Донбаський інститут техніки та менеджменту  
ПВНЗ «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»  
*e-mail: borysow13@gmail.com*

**БОРИСОВА Світлана Володимирівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний  
університет»  
*e-mail: borisova@gmail.com*

**ТОРУБАРА Олексій Миколайович,**

доктор педагогічних наук, професор,  
Національний університет «Чернігівський колегіум»  
імені Т.Г. Шевченка  
*e-mail: torubara@gmail.com*

### **ВПЛИВ ДОСВІДУ УЧАСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТАХ НА РУХ УЧИТЕЛІВ ДО ЗМІН**

*У статті висвітлюється взаємозв'язок між досвідом участі керівників закладів загальної середньої освіти у міжнародних проектах і заохоченням учителів закладів освіти до участі у міжнародних проектах. Участь учителів і керівників закладів загальної середньої освіти у міжнародних проектах сприяє формуванню готовності до провайдингу інновацій і підсилює мотивацію до розбудови школи як навчальної спільноти, що об'єднана спільним моральним обов'язком і відповідальністю.*

***Ключові слова:** керівник; заклад загальної середньої освіти; проект; професійні стосунки; відповідальна спільнота.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Потужні зміни в системі освіти України зумовили тенденцію до зміни парадигми управління освітою, необхідність якої теоретично обґрунтовано в державних постановах і документах. Один із принципів освітньої діяльності це – «прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень» [1].

Інтенсивний розвиток теорії і практики менеджменту освіти зумовив накопичення величезного емпіричного матеріалу про процеси в сфері освіти, про поведінку учасників освітнього процесу. Однак «...залишаються практично не розкритими питання формування

системи управління інноваційним розвитком закладів освіти на рівні територіальних громад та обґрунтування значення менеджменту освіти для зміцнення інноваційного потенціалу муніципального утворення шляхом запровадження кластерної моделі розвитку регіональної економіки; застосування антикризових технологій для переходу освіти на рейки сталого, збалансованого розвитку; визначення індикаторів управління «сталим інноваційним розвитком навчального закладу», про який все частіше йдеться у науковій літературі, і розроблення на їх основі системи оцінювання успішності управління освітніми установами» [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми ...** У сучасному світі відбувається становлення нової парадигми освіти, основою якої є визнання пріоритетним розвиток і творчу самореалізацію особистості у глобалізованому світі. Відомий новатор та лідер в сфері освіти М. Фуллан вважає, що у XXI сторіччі переважатимуть ті організації та спільноти, що ґрунтуються на неперервному навчанні та неперервному викладанні [3]. «Сучасна трансформація мети освітньої діяльності призводить до все більшого використання у педагогічній практиці релятивістсько-плюралістичного напрямку <розвитку> освіти. Пріоритетними ідеями педагогіки стають теорії, спрямовані на вивчення унікальності кожного учня, врахування його інтересів та систем цінностей, що вимагає індивідуалізувати процес навчання» [4].

«Керування освітою як наука і практика перебуває в постійному розвитку. На початку двадцятого сторіччя домінували теорії піраміди та залізниці, а потім на противагу їм з'явилася теорія високо рівня успішності. Незважаючи на прогресивні риси цієї теорії, <слід зазначити, що вона, як і перші дві> ..., ґрунтується на загальній теорії «обмеженості» людської природи. А от теорія школи як моральної спільноти є втіленням учення про «необмеженість» людської природи» [5, с. 49].

Справжній світ шкільної освіти, на думку М. Стельмаховича, залежить від того, на яких засадах побудовано школу, які моральні принципи є провідними для спільноти. «Концепція української школи-родини» є яскравим прикладом втілення учіння про «необмеженість» людської природи. М. Стельмахович вважав, що для ефективного функціонування школи-родини необхідна довіра до дітей, учителів, директора, батьків. Вони повинні довіряти один одному. Діяльність такої школи ґрунтується на демократичних зобов'язаннях, що спрямовують процес прийняття рішень у школі і спонукають до змін [6].

Ми погоджуємося із позицією науковців і практиків які вважають, що для успішного функціонування закладу освіти керівники повинні вміти підтримувати належний рівень довіри і реагувати на зовнішні виклики.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Виходячи із системної цілісності професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти та її органічної єдності з корпоративною культурою, доцільно простежити, як досвід участі у міжнародних проектах керівників закладів загальної середньої освіти впливає на рух учителів до змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасні заклади загальної середньої освіти змушені швидко реагувати на зовнішні виклики та ставати відкритими і підзвітними громадянському суспільству з погляду на результати своєї діяльності.

Однією з головних причин актуалізації проблеми ефективного й успішного керування закладами освіти є усвідомлення того, що в Україні були і є суттєві стратегічні прорахунки на різних рівнях управління освітньою системою. Наявність таких прорахунків – це не виняткова особливість функціонування закладів освіти в Україні. Багато розвинених країн світу стикаються з проблемою керування освітою. Важливі освітні проблеми, зокрема зв'язків школи із громадськістю та творення освітньої політики на місцевому рівні висвітлено у колективній праці дослідників із США «Керування освітою і шкільне врядування» [5].

Керування освітою – це розв'язання проблеми: як за допомогою обмежених ресурсів, задовольнити необмежені потреби особистості і зробити правильний вибір, щоб не нашкодити її самореалізації.

Аналіз літератури з проблеми керування освітою [5–8], дозволяє зробити висновок, що проблеми, які впливають на формування шкільної політики й керування освітою, є схожими у суспільств різного типу. Так, зокрема, у США й Україні точаться дискусії щодо основних видів діяльності, якими повинні займатися шкільні керівники і як оцінювати їх роботу. В США проводилися дослідження з метою встановити зв'язок між тим, що роблять директори, і різними аспектами успішного навчання учнів та як це віддзеркалюється в оцінці діяльності керівника закладу. Немає підстав не погоджуватися із тим, що діяльність освітніх закладів та інших видів організацій ґрунтується на схожих процесах. «Арджіріс (1964) називає їх основними організаційними заходами, які забезпечують функціонування організації. До таких заходів належить *вирішення організаційних завдань, утримання цілісності організаційної системи та пристосування до сил, які діють у шкільному докільлі, школи* (Argyris, 1964, 315).

Кожен із відповідних видів діяльності має організаційні імперативи для школи, на які мають зважати і керівники, і шкільні ради. До трьох вищезгаданих видів діяльності можна додати ще один, особливо важливий для школи, – *дотримання культурних традицій* (Parsons, 1951, 1960)» [5, с. 77]. Є сенс вважати, що освітній заклад може і мусить стати місцем творчого розвитку і самореалізації, де створені умови для комунікації індивіда з оточуючим світом на засадах партнерства.

Зустрічаючись із керівниками закладів загальної середньої освіти Донецької області на тренінгах спілкування і особистісного зростання під час занять на курсах підвищення кваліфікації, ми виявили, що такі тренінги не дають у повному обсязі очікуваних результатів, на яких наголошували методологи й теоретики та емпірично перевіряли практики. Виявилось, що позитивний ефект і перенесення досвіду виконання навчальних вправ у реальне життя не є безперечним. Це нашоємує на думку про те, що саме вирішення організаційних завдань – занадто спрощене уявлення сучасних керівників закладів загальної середньої освіти про обов'язки шкільного керівника. А зміна уявлень про принципи, зміст і практику керування освітою – це інновація.

«Будь-яка інновація має певний ефект від своєї появи. Це може бути економічний, соціальний, екологічний, виробничий ефект та багато інших. Який із них є більш бажаним у більшості випадків залежить від суб'єкта інноваційного процесу. І досить часто виникає ситуація, коли бажана інновація для одного суб'єкта не приймається іншим. У цьому випадку з'являються певні бар'єри на шляху створення та розповсюдження інновацій, які породжені зазвичай неготовністю того чи іншого суб'єкта інноваційного процесу сприймати неминучі зміни» [9, с. 119].

Усвідомлення цього спонукало нас до вивчення питання про те, як досвід участі у міжнародних проектах керівників закладів загальної середньої освіти впливає на рух учителів до змін.

В опитуванні брали участь 50 керівників закладів загальної середньої освіти, які були поділені на дві групи. Перша група (25 осіб) – керівники, які мають досвід участі у міжнародних проектах і друга група (25 осіб) – керівники у яких такий досвід відсутній. Їм була запропонована анкета, що охоплювала 12 питань. Ми припустили, що керівники закладів загальної середньої освіти, які мають досвід безпосередньої участі в міжнародних проектах, орієнтовані на розбудову школи як навчальної спільноти, об'єднаної спільним моральним обов'язком і відповідальністю, і більш схильні до заохочення учителів до участі у міжнародних проектах.

Результати опитування дозволили дійти висновку, що керівники закладів загальної середньої освіти, які досить часто висловлюють думку про жорсткі адміністративні обмеження, доволі рідко враховують їх у процесі прийняття рішень. Але треба визнати, що буває і навпаки. Всупереч власним консервативним деклараціям деякі керівники демонструють у конкретних ситуаціях інноваційний підхід до розв'язання завдань, що забезпечують задоволення нагальних потреб особистості або громади. Отже, чи можна вважати, що керівники закладів загальної середньої освіти, які мають досвід участі у проектах, більш схильні до розробки і впровадження інновацій, ніж ті директори у яких такий досвід відсутній?

З огляду на сформульоване питання, будемо вважати, що «ефект наявний», якщо респондент дає позитивну відповідь на питання, щодо розробки і впровадження інноваційного проекту, і що «ефект відсутній», якщо респондент дає негативну відповідь.

Отримані відповіді внесемо в таблицю, зауваживши, що з другої групи 18 респондентів не дали відповідь на питання.

Таблиця 1.

Групи	«Ефект наявний»	«Ефект відсутній»	Суми
1 група керівники, які мають досвід	10 (66,7%)	5 (33,3%)	15
2 група – керівники, які не мають досвіду	3 (42,9%)	4 (57,1%)	7
	13	9	22

Для опрацювання отриманих результатів можемо використовувати кутове перетворення Фішера (критерій  $\varphi^*$ ), бо в комірках немає 0. При зменшенні обсягу вибірок загроза появи 0 у комірках зростає, тому контроль є необхідним.

Сформулюємо гіпотези.

$H_0$ : Відсоток відповідей «ефект наявний» в групі керівників закладів загальної середньої освіти, які мають досвід участі у міжнародних проектах не більше, ніж у групі керівників закладів загальної середньої освіти у яких такий досвід відсутній.

$H_1$ : Відсоток відповідей «ефект наявний» в групі керівників закладів загальної середньої освіти, які мають досвід участі у міжнародних проектах більше, ніж у групі керівників закладів загальної середньої освіти у яких такий досвід відсутній.

Визначимо значення  $\varphi_1$  і  $\varphi_2$  і розрахуємо емпіричне значення  $\varphi^*$ :

$$\varphi_{1(66,7\%)} = 1,911; \quad \varphi_{2(42,9\%)} = 1,428;$$

$$\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{(n_1 + n_2)}};$$

$$\varphi^*_{krit} = 1,64 (p \leq 0,05) \text{ і } \varphi^*_{krit} = 2,31 (p \leq 0,01).$$

Оскільки  $\varphi^*_{emp} < \varphi^*_{krit}$ , то приймається гіпотеза  $H_0$ .

Отже, можемо зробити висновок, що частка керівників, схильних до розробки і впровадження інновацій не більша, ніж у групі керівників, у яких такий досвід відсутній. Зазначимо, що до таблиці 1 було внесено лише тих респондентів двох груп, які дали відповідь на це питання. Якщо ж підрахувати частки позитивних і негативних відповідей щодо загальної кількості респондентів у вибірці, то результат є буземовно достовірним ( $\varphi^*_{emp} = 2,34; p < 0,01$ ).

Тепер з'ясуємо, чи можна вважати, що директори закладів загальної середньої освіти які мають досвід участі у міжнародних проектах, схильні до мотивації своїх учителів до участі у міжнародних проектах.

Критерієм виділення серед респондентів тих, у кого «ефект наявний», будемо вважати їхню участь у міжнародних проектах. Респондентів, що не беруть участь у міжнародних проектах, віднесемо до категорії тих, у кого «ефект відсутній». Відповідні дані згрупуємо у таблицю.

Таблиця 2

Групи	«Ефект наявний»	«Ефект відсутній»	Суми
1 група керівники, які мають досвід	15 (60%)	10 (40%)	25
2 група – керівники, які не мають досвіду	7 (28%)	18 (72%)	25
	22	28	50

Як і в попередньому випадку сформулюємо гіпотези.

$H_0$ : Відсоток керівників, заклади яких продовжують участь у міжнародних проектах в групі осіб з наявним досвідом участі у проектах не більше, ніж в групі керівників, у яких такий досвід відсутній.

$H_1$ : відсоток керівників, учителі яких продовжують участь у міжнародних проектах в групі осіб з наявним досвідом участі у проектах більше, ніж в групі керівників, у яких такий досвід відсутній.

Визначимо значення  $\varphi_1$  і  $\varphi_2$  і розрахуємо емпіричне значення  $\varphi^*$ :

$$\varphi_{1(60\%)} = 1,772; \quad \varphi_{2(28\%)} = 1,115$$

$$\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{(n_1 + n_2)}};$$

$$\varphi^*_{krit} = 1,64 (p \leq 0,05) \text{ і } \varphi^*_{krit} = 2,31 (p \leq 0,01)$$

$$\varphi^*_{emp} > \varphi^*_{krit}.$$

Оскільки  $\varphi^*_{emp} < \varphi^*_{krit}$ , то гіпотеза  $H_0$  відкидається і приймається гіпотеза  $H_1$ .

Це дає підстави зробити висновок, що відсоток керівників закладів загальної середньої освіти, учителі яких беруть участь у міжнародних проектах в групі осіб з наявним досвідом участі у проектах більше, ніж у групі керівників, у яких такий досвід відсутній.

Керівники закладів загальної середньої освіти, які мають досвід участі у міжнародних проектах, більше уваги звертають на психологічний мікроклімат у колективі і прагнуть працювати в команді. Залучення учителів закладів загальної середньої освіти до участі в міжнародних проектах сприяє формуванню готовності до провайдингу інновацій і підсилює мотивацію до розбудови школи як навчальної спільноти, об'єднаної гуртовим моральним обов'язком і відповідальністю.

### **Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.**

Зважаючи на результати, викладені вище, можна дійти висновку, що керівники закладів загальної середньої освіти, які мають досвід участі у міжнародних проектах схильні підтримувати учителів до розробки і реалізації проектів. У такій ситуації цілком природно формуються спільні цінності, цілі і професійні стосунки, що є першим кроком до розбудови відповідальної спільноти. Подальшого вивчення потребують питання мотивації прийняття рішення керівником закладу загальної середньої освіти як діяльнісного процесу та дослідження впливу індивідуальних властивостей мислення на процеси прийняття рішень.

### **Список бібліографічних посилань**

1. Закон України «Про освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38–39). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Абизов В., Борисов В., Бобилева Я. Про якісні та кількісні тенденції участі навчальних закладів Донецької області в міжнародних проектах: аналітичний огляд. URL: [http://bdpu.org/sites/bdpu.org/files/nauka/6\\_3\\_abizov\\_borisov\\_bobilev.pdf](http://bdpu.org/sites/bdpu.org/files/nauka/6_3_abizov_borisov_bobilev.pdf).
3. Фуллан М. Сила змін: Вимірювання глибини освітніх реформ / пер. с англ. Львів: Літопис, 2000. 269 с.
4. Кулик Є.В. Концептуальні зміни в змісті професійної і технологічної освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка*, 2016. №1. С. 6–10.
5. Серджіованні Т., Барлінгейм М., Кумз Ф., Тарстон П. Керування освітою і шкільне врядування / пер. з англ. О. Щур. Львів: Літопис, 2002. 440 с
6. Стельмахович М.Г. Українська родинна педагогіка. Київ: ІСДО, 1996. 288 с.
7. Калашнікова С.А. Еволюційні рівні та професіоналізація управління. *Освітологічний дискурс*, 2010. №2. 23 с. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/osdys/2010\\_2/10ksarpu.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/osdys/2010_2/10ksarpu.pdf)
8. Генсон М.Е. Керування освітою та організаційна поведінка / пер. з англ. Х. Проців. Львів: Літопис, 2002. 384 с. (Серія «Освіта»)
9. Борисов В.В. Провайдинг інновацій в системі післядипломної педагогічної освіти. *Фундаментальні та прикладні дослідження: сучасні науково-практичні рішення і підходи: збірник матеріалів I-ї Міжнародної науково-практичної конференції* / [ред.-упоряд. А. Душний, М. Махмудов, В. Ільницький, І. Зимомря]. Баку-Ужгород-Дрогобич: Посвіт, 2016. С. 119–120.

### **References**

1. The Law of Ukraine "On Education" (2017). Bulletin of the Verkhovna Rada No. 38–39. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (in Ukr.).
2. Abizov, V., Borisov, V., Bobyleva, Y. About qualitative and quantitative tendencies of participation of educational institutions of Donetsk region in international projects: analytical review. Retrieved from [http://bdpu.org/sites/bdpu.org/files/nauka/6\\_3\\_abizov\\_borisov\\_bobilev.pdf](http://bdpu.org/sites/bdpu.org/files/nauka/6_3_abizov_borisov_bobilev.pdf). (in Ukr.).

3. Fullan, M. (2000). *The Power of Change: Measuring the Depth of Educational Reform* / trans. with English. Lviv: Chronicles. 269 p. (in Ukr.).
4. Kulik, E.V. (2016). Conceptual changes in the content of vocational and technological education. *Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk. Series: pedagogics*, 1, 6–10. (in Ukr.).
5. Sergirovaniya, T., Barlingame, M., Kumz, F., Tarston, P. (2002). *Management of Education and School Governance* / trans. with English O. Shchur. Lviv: Chronicle, 440 p. (in Ukr.).
6. Stelmakhovich, M.G. (1996). *Ukrainian family pedagogy*. Kyiv: ISDO, 288 p. (in Ukr.).
7. Kalashnikova, S.A. (2010). Evolutionary levels and professionalization of management. *Educational discourse*, 2, 23 p. Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/osdys/2010\\_2/10ksarpu.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/osdys/2010_2/10ksarpu.pdf) (in Ukr.).
8. Genson, M.E. (2002). *Educational Management and Organizational Behavior* / trans. with English H. Procs. Lviv: Chronicle, 384 p. (in Ukr.).
9. Borisov, V.V. (2016). Providing innovations in the system of postgraduate pedagogical education. *Fundamental and applied research: modern scientific and practical solutions and approaches: a collection of materials of the 1-th International Scientific and Practical Conference* / [editors-compilers A. Dushny, M. Makhmudov, V. Ilynitsky, I. Zimomrya]. Baku-Uzhgorod-Drohobych: Enlightenment, 372 p. (in Ukr.).

**BORYSOV Viacheslav,**

Doctor in Pedagogy, Professor,

Donbass Institute of Engineering and Management PHEI «International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Buhay»

*e-mail*: borysow13@gmail.com

**BORYSOVA Svitlana,**

PhD in Pedsagogy, Associate Professor, Donbass State Pedagogical University

*e-mail*: borisova@gmail.com

**TORUBARA Oleksii**

Doctor in Pedagogy, Professor, National University T.H. Shevchenko “Chernihiv Collegium”

*e-mail*: torubara@gmail.com

**INFLUENCE OF THE EXPERIENCE OF PARTICIPATION OF HEADS OF  
GENERAL SECONDARY EDUCATION ESTABLISHMENTS  
IN UKRAINIAN PROJECTS ON MOVEMENT OF TEACHERS TO CHANGES**

*Abstract.* Modern institutions of general secondary education are forced to respond quickly to external challenges and become open and accountable to civil society in terms of the results of their activities.

One of the main reasons for updating the problem of effective and successful monitoring of the quality of education is the realization that there were significant strategic miscalculations in Ukraine at different levels of management of the educational system. The presence of such failures, this is not a feature of the functioning of the educational system of Ukraine. Many developed countries face the challenge of managing education.

Management of education is the solution to the problem: how with the help of limited resources, to satisfy the unlimited needs of the individual and make the right choice, so as not to hurt its self-realization. I meet with the leaders of the institutions of general secondary education in the Donetsk region on the courses on advanced training courses, in communication training and personal growth, we have found that such trainings do not give the full scope of those expected results, which were written by methodologists and theorists, empirically checked practices. It turned out that the positive effect and transfer of experience in the implementation of educational exercises in real life is not indisputable. This suggests that the very decision of organizational tasks is too simplistic representation of modern heads of institutions of general secondary education on the responsibilities of the school head. And changing ideas about the principles, content and management of education is innovation. Any innovation has a certain effect from its appearance. It can be economic, social, ecological, productive and many others. Which of them is more desirable in most cases depends on the subject of the innovation process. And quite often there is a situation where the desired innovation for one subject is not accepted by others. In this case, there are certain barriers to the creation and dissemination of innovations that are generated by the unwillingness of a particular subject of the innovation process to perceive the inevitable changes. Awareness of this led us to study the issue as the experience of participation in international projects of heads of institutions of general secondary education influences the movement of teachers to change. The survey was attended by 50 heads of institutions of general secondary education, which were divided into two groups of 25 people. The first group-leaders who have experience in international projects and the second group-leaders who do not have such experience. They were offered a questionnaire that covered 12 questions. We have suggested that managers of

*institutions of general education with experience of direct participation in international projects are aimed at building a school as an educational community, united by a common moral obligation and responsibility.*

*Consequently, managers of institutions of general education with experience in international projects tend to support teachers to develop and implement projects. In this situation, it is entirely natural to create common values, goals and professional relationships, which is the first step towards building a responsible community. Further study needs a motivation issue decision-making by the head of the institution of general secondary education as an activity process and the study of the influence of individual properties of thinking on decision-making processes.*

**Keywords:** *manager; institution of general secondary education; project; professional relations; responsible community.*

*Одержано редакцією 06.12.2017  
Прийнято до публікації 10.12.2017*