

## Деонтологічна складова професійних стандартів керівників навчальних закладів у країнах Європейського Союзу

Л.В. Задорожна-Княгницька

Маріупольський державний університет, Україна

Paper received 20.11.15; Revised 24.11.15; Accepted for publication 27.11.15.

**Анотація.** У статті обгрунтовано потребу вивчення позитивного європейського досвіду формування сутності й змісту деонтологічної складової європейських кваліфікаційних стандартів. Висвітлено основні напрями стандартизації професійної освіти, викладені у документах на рівні Ради Європи. Викладено результати аналізу національних кваліфікаційних стандартів керівників навчальних закладів провідних країн Європейського Союзу. На підставі проведеного дослідження сформульовано основні тенденції формування змісту деонтологічної складової професійних стандартів керівника школи.

**Ключові слова:** керівник навчального закладу, управлінська етика, деонтологічна готовність, кваліфікаційний стандарт, омен, дескриптор

**Вступ.** В умовах економічних та соціально-культурних викликів, які переживає Україна, надзвичайно актуалізується проблема розробки освітніх програм професійної підготовки керівників навчальних закладів, що відповідають міжнародним стандартам, мають міждисциплінарний характер та яскраво виражену деонтологічну спрямованість. Йдеться про формування фахівця нового типу, який мобільно адаптується до зростаючих вимог суспільства та професії, добре орієнтується у соціальних запитах та ефективно на них реагує, діє у відповідності до професійного обов'язку в нестандартних, часом екстремальних обставинах, має високий рівень професійних знань, умінь та навичок, сформованих на ґрунті міцних загальнолюдських, фахових та особистісних цінностей.

Аналіз європейського досвіду підготовки фахівців в умовах магістратури вищого навчального закладу дозволяє стверджувати, що вимоги до нього формуються не тільки у форматі теоретичної, але й у форматі практичної підготовки, у діяльнісних проявах його особистості, професійної поведінки, що переводить оцінку результатів професійної підготовки у площину практичної готовності до діяльності. Зважаючи на зазначене, існує об'єктивна потреба звернення до позитивного європейського досвіду вирішення проблеми сутності та змісту деонтологічної підготовки керівників навчальних закладів у магістратурі.

**Короткий огляд публікацій.** Важливе місце у дослідженнях вітчизняних учених посідають проблеми окремих аспектів професійної деонтології (М. Петров, Л. Лещинський, С. Вагнер, К. Левітан, О. Скакун, С. Сливка, В. Горшеньов, І. Бенедик, О. Шмоткін); наукових основ управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу та підвищення його управлінської кваліфікації (Є. Березняк, В. Бегей, Л. Калініна, Н. Островерхова, В. Пуцов, Є. Тонконога та ін.). Загальні аспекти проблеми ролі особистості в процесі управління досліджувалися такими вченими, як: О. Морозов, Г. Щокін, В. Шепель, та ін. Паралельною проблематикою досліджень є наукові розвідки російських (Ю. Конаржевський, В. Лукашевич, В.І. Подобєд, В.Симонов, Р.Шакуров, Т.Шамова та ін.) та зарубіжних (М. Альберт, Р. Блейк, П.Д рукер, М. Мескон, Дж.С. Мутон, М. Пул, М. Уорнер, Ф. Хедоурі) вчених. Питанням професійної підготовки керівників навчальних закладів у зарубіжних країнах висвітлено у працях В. Бабенко, С. Бурдіної, О. Ельбрехт, В. Жигир,

С. Князева, Є. Куркчі, Л. Пуховської, В. Хоменко та ін.

Разом із тим, проблема деонтологічної складової кваліфікаційних стандартів керівника навчального закладу у країнах Європейського Союзу, ще не була предметом наукового дослідження.

**Метою** статті є аналіз сутності й змісту доменів, що відображають деонтологічні вимоги до керівника навчального закладу, розкриті у кваліфікаційних стандартах країн Європейського Союзу.

**Матеріали та методи.** Дослідження базується на аналізі змісту професійних стандартів Англії, Шотландії, Франції, Італії та інших країн Європейського Союзу.

**Результати та їх обговорення.** Увага до професійних стандартів керівників у сфері освіти обумовлюється зростаючою складністю управлінської діяльності директорів шкіл, та підвищенням, у зв'язку з цією обставиною, вимог до них. Документи міжнародних організацій з питань забезпечення якості діяльності шкіл акцентують увагу на прямій її залежності від ефективної діяльності керівника навчального закладу. В даному контексті роль стандартів полягає у визначенні комплексу якостей та вмінь керівника, його компетенцій, що забезпечують успішну управлінську діяльність.

Система компетенцій лежить в основі стандарту компетентності, що розробляється у відповідності до галузевих рамок кваліфікацій як складової їх національної системи, де рівень кваліфікацій чітко визначається згідно з комплексом взаємопов'язаних вимог до знань, умінь і компетентностей працівників. Для забезпечення єдиних підходів до стандартизації професійної підготовки країнами Європейського Союзу проведено низку заходів законодавчо-нормативного, інституціонального та організаційно-фінансового спрямування [6], серед яких найбільш вагомим виступає прийняття Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (2005 р.) та Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя (2008 р.), розробка Проєкту «Розбудова освітніх структур у Європі» (2006 р.).

«Всеосяжна рамка кваліфікацій для Європейського простору вищої освіти» (The Overarching Framework for Qualifications in the European Higher Education Area – QF-EHEA) являє собою еталонний опис кваліфікацій. Його основою є дублінська модель універсальних описів результатів навчання (Dublin Descriptor). Дублінські дескриптори описують сутність і природу кваліфікації в цілому за такими критеріями: знання та

розуміння; застосування знань та розумінь; формулювання суджень; комунікативні навички; здатність до самостійного навчання.

Для нашого дослідження актуальним є опис характеристик кваліфікацій для другого (магістерського) рівня вищої освіти, які характеризуються яскраво вираженою деонтологічною компонентою. Зокрема дескриптор компетенцій застосування знань та розумінь (Applying knowledge and understanding) містить здатність вирішувати професійні проблеми в незнайомих сферах в рамках міждисциплінарних проектів; дескриптор формулювання суджень (Making judgements) – здатність інтегрувати знання й справлятися зі складними завданнями на основі неповної чи обмеженої інформації, що передбачає врахування соціальної та етичної відповідальності; дескриптор комунікації (Communication) – здатність ефективно взаємодіяти з партнерами в середовищі як фахівців, так і не фахівців [1].

У Проєкті «Розбудова освітніх структур у Європі» (Tuning Educational Structures in Europe, 2006 p.), визначено перелік ключових освітніх компетенцій, формування яких здійснюється у межах професійної освіти. Відповідно до проєкту, вони можуть бути поділені на предметні (фахові) та загальні. Загальні компетентності – це знання, розуміння, навички та здатності, які мають універсальний характер: інструментальні, міжособистісні, системні, предметні. Предметні (фахові) компетентності є ключовими для здобуття будь-якого ступеня і безпосередньо пов'язані зі спеціальними знаннями предметної галузі: володіння високим рівнем знань у спеціалізованій галузі конкретної дисципліни (обізнаність у новітніх теоріях, інтерпретаціях, методах і технологіях); вміння практичного осмислення й інтерпретації новітніх явищ у професійній теорії та на практиці; наявність компетентності у галузі використання методів незалежних досліджень, вміння інтерпретації результатів діяльності на високому рівні; здатність до науково-дослідної діяльності у межах професії; демонстрація оригінальності й творчості в оволодінні профільними дисциплінами; володіння розвинутою компетенцією на професійному рівні [9].

Вироблена Радою Європи стратегія стала основою для розробки ключових компетенцій, які є предметом оцінки та сертифікації в кожній зацікавленій країні. На даний час у багатьох країнах діють професійні стандарти для керівників і лідерів освіти. Дані стандарти інтегрують кваліфікаційні вимоги до менеджерської діяльності, діяльності фахівців у галузі управління персоналом, фахівців у галузі педагогічної діяльності. Зважаючи на це професійні стандарти керівників освітніх організацій носять більш широкий характер і включають досить великий набір управлінських кваліфікацій. Однак розробка таких стандартів на національному рівні не є загальноприйнятою у світі. Так, державні кваліфікаційні стандарти шкільного управління прийнято в Англії, Франції, Шотландії. Магістерські програми підготовки керівників навчальних закладів у цих країнах узгоджуються з вимогами державних стандартів. У Німеччині, яка являє собою державу з федеральним устроєм, такі стандарти розроблено у межах землі. Зміст магістерських програм за таких обставин формується у відповідності до стандарту землі.

Аналіз змісту національних та регіональних кваліфікаційних стандартів керівника навчального закладу, здійснений протягом 2013-2014 рр. Центром дослідження політики та практики в сфері освіти викладено у Порівняльному дослідженні «Освітні стандарти, стандарти навчання і стандарти для директорів шкіл» («Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study [3]. Зокрема у документі йдеться про низький рівень розробки кваліфікаційних стандартів для керівників навчальних закладів: у їх змісті не відображено специфіку компетенцій для керівників навчальних закладів різних типів, особливості управління великими колективами, відсутня єдина система принципів побудови стандартів з управління освітою, методологічних підходів до дескрипторів доменів.

Фахівці Центру дослідження політики та практики в сфері освіти Організації економічного співробітництва дійшли висновку, що порівнянню підлягають два аспекти стандартів – функціональний (компетенції, продиктовані посадовими обов'язками керівника навчального закладу) та поведінковий (компетенції, що виявляються у системі поведінки чи діяльності директора школи). Увага до професійної поведінки керівника навчального закладу проходить через усі домени, однак у межах поведінкових стандартів вона набуває особливої ваги й значущості. Такі стандарти розкрито у дослідженні через систему доменів та їх дескриптори:

Домен 1 «Гнучкість управління змінами»: пристосування управління до потреб школи та змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, вибір та прийняття ефективних управлінських рішень на підставі розуміння процесів змін, що відбуваються.

Домен 2 «Комунікація»: організація продуктивного спілкування, сприйняття точок зору всіх зацікавлених у позитивних змінах осіб, готовність керуватися ними.

Домен 3 «Цінності»: демонстрація організаційних цінностей, відстоювання цінностей демократії, справедливості, поваги на підставі усвідомлення різноманітності соціальних думок, захист конфіденційних даних про учнів та їх сім'ї, сприяння розвитку міжособистісних відносин в контексті поваги й визнання.

Домен 4 «Посилання на теорію і практику»: використання результатів відповідних досліджень з метою вдосконалення власних лідерських якостей.

Результати порівнювального аналізу ОЕСР засвідчують, що найбільш повне висвітлення компетенцій керівника навчального закладу серед країн Європейського Союзу подано у стандарті шкільного керівництва в Англії.

Англійські національні стандарти для директорів шкіл (2004) містять у собі шість ключових галузей, що формують групи основних професійних знань та вмінь керівника: «проєкти на майбутнє» (знання теорії стратегічного планування, вміння працювати з інформацією та раціонально її використовувати у плануванні, розробляти й упроваджувати у практику освітні проєкти й проєкти розвитку навчального закладу, обирати й раціонально використовувати джерела фінансування тощо); «навчання і викладання» (знання навчальних предметів, володіння методикою їх викладання, наявність майстерності спілкування з

учнями, організації їх пізнавальної діяльності тощо); «управління організацією» (знання нормативних засад діяльності навчального закладу та неухильне виконання своїх обов'язків, вміння раціонального вибору персоналу, наявність лідерських якостей, доцільної організації робочого часу тощо); «саморозвиток і взаємодія з колегами» (знання стратегій розвитку особистості й колективу, його засобів та етапів, здатність вирішувати конфлікти, забезпечувати атмосферу справедливості та відкритості, володіння технологіями раціонального впливу на оточуючих, максимального використання їх внутрішнього потенціалу, володіння методами виховання й самовиховання, саморегуляції та самовдосконалення); «підзвітність і зміцнення спільності» (вміння організації взаємодії з учасниками освітнього процесу, забезпечення загальної відповідальності, створення позитивного іміджу закладу та його презентація) [8].

Всі компоненти у межах кожної галузі є взаємопов'язаними й складають основні вимоги до керівника-лідера. Окреме місце в їх системі займає деонтологічна компетенція, що проходить наскрізно через 3 галузі: «управління організацією», «саморозвиток і взаємодія з колегами», «підзвітність та зміцнення спільності».

Деталізований опис компетенцій керівника навчального закладу представлено у Стандарті для керівництва й управління Шотландії, в основі якого лежить 4 ключові галузі, що формують групи основних професійних знань та вмінь керівника:

- «Професійні цінності та особисті зобов'язання» (наявність високих професійних цінностей, демонстрування особистого прикладу, відданість принципам демократії та соціальної справедливості, чесної, прозорої, всеосяжної й стійкої освітньої політики і практики, повага до соціального, етнічного та культурно різноманіття громади, дотримання положень Конвенції ООН про права дитини, відкритість, чесність, мужність і мудрість).
  - «Стратегічне бачення, професійні знання та міжособистісні навички й здібності» (обізнаність у новітніх освітніх технологіях, володіння вміннями ефективної комунікації, постійне підтримання власного авторитету та репутації навчального закладу, сприяння встановленню позитивних стосунків між усіма членами шкільної спільноти, готовність до дискусії, повага до думки інших, використання влади й авторитету в межах педагогічної етики).
  - «Професійні дії по відношенню до заступників» (володіння стратегією самооцінки, здатність до постійного професійного розвитку, стимулювання професійного розвитку заступників, готовність до надання їм допомоги, заохочення лідерства серед колег, довіра та пошана до них).
  - «Професійні дії по відношенню до вчителів» (розвиток потенціалу педагогів щодо удосконалення навчального процесу, прагнення до забезпечення стабільно високої якості викладання та навчання, здатність до ефективного управління ресурсами навчального закладу, до підтримання партнерських відносин з колегами, батьками учнів та іншими зацікавленими сторонами з метою задоволення освітніх потреб) [7].
- Детальний аналіз змісту Стандарту виявив його чітку деонтологічну спрямованість, оскільки, незважаю-

чи на відсутність окремого домену, в якому б цілеспрямовано розкривались вимоги до керівника в контексті професійної етики, вони наявні у змісті фактично кожної галузі стандарту.

Така ж тенденція простежується у змісті ключових документів з питань шкільного керівництва у Франції – «Указі про підготовку керівників шкіл» [2; 4] та «Узгоджувальному протоколі між управліннями й департаментами Міністерства національної освіти» [5]. Пріоритетним напрямом цих документів стало визначення стандарту щодо компетенцій та професійних навичок для майбутніх керівників шкіл, у межах яких першою вимогою до керівника школи висувається вимога бути гарантом втілення в життя виховних цінностей та етичних норм.

У зазначених документах виокремлюється три сфери компетенцій керівника навчального закладу: здатності у сфері адміністрування навчального закладу (знання загального устрою держави, системи національної освіти, освітніх установ, юридичних та адміністративних основ їх функціонування, бюджетного й фінансового забезпечення; обізнаність у сфері діяльності керівника навчального закладу); здатності у сфері педагогічного управління навчальним закладом (уміння формувати політику навчального закладу, виходячи з умов функціонування школи, потенційних можливостей учнів та педагогів; вміння будувати діалог зі всіма корпусами керівників у межах навчального округу, встановлювати необхідні зв'язки між освітніми орієнтирами школи та завданнями навчального округу; здатність діяти відповідно до нормативних актів і форм професійної етики в управлінні людськими ресурсами, визначати сильні й слабкі сторони в діяльності педагогів, вміння використовувати адекватні засоби й методи їх підтримки та стимулювання, забезпечення особистої зацікавленості); здатності у сфері менеджменту (вміння аналізувати професійну діяльність, створювати умови для роботи команди, власна активна участь у ній; здатність слухати, враховувати думки педагогів, вести переговори, делегувати повноваження, приймати рішення; чітко виражати політику навчального закладу).

Окрім цих здатностей керівник навчального закладу повинен мати якості, що дозволяють йому гарантувати втілення в життя цінностей школи Французької Республіки, працювати в ім'я інтересів нації.

Отже загальний кластер дескрипторів кваліфікації керівника навчального закладу Франції представлено такими основними напрямками: деонтологічні аспекти професії – гуманістичне бачення ролі менеджера освіти, глобальне бачення основних завдань професії; стратегічний менеджмент, взаємопов'язаний зі стратегією навчального округу; забезпечення контролю над проектами та розвиток цих проектів; набуття «єдиної культури» як суміші загальнонародських та державних цінностей, етичних та деонтологічних потреб, менеджерської компетенції, людських якостей, історичних, юридичних та методологічних орієнтирів керівника навчального закладу.

**Висновки.** У результаті аналізу міжнародних досліджень з проблем стандартизації професійної підготовки керівника навчального закладу у межах європейського освітнього простору було виявлено наступні тенденції:

1. Переважання продуктивного підходу у формуванні змісту стандартів, що виражається у поступовій відмові від традиційної їх побудови, в межах якої вимоги до керівника навчального закладу реалізуються через опис його знань, умінь, навичок, та акцентування уваги на базових цінностях керівника навчального закладу, його світогляді й зобов'язаннях, введення до структури стандартів у якості складової частини диспозицій, що відображають еталони професійної діяльності.

2. Високі вимоги до професійної поведінки керівника навчального закладу, деталізований опис деонтологічних аспектів професії. Відсутність єдиних підходів світового освітнього співтовариства до стандартизації професійної освіти керівника навчального за-

кладу надає цій тенденції ще більшої значущості, оскільки у межах національних та регіональних стандартів незалежно від соціально-економічного й політичного устрою країн саме ця складова залишається постійною й наскрізною.

3. Зміст доменів кваліфікаційних стандартів керівника навчального закладу, в яких представлено деонтологічні вимоги, відображає знання ним міжнародного, державного й регіонального законодавства з питань освіти та захисту прав дитини, опис його моральних якостей, етичної моделі професійної поведінки, диспозицій, основне призначення яких полягає в розкритті етичних взаємин учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, їх батьків та громади).

#### REFERENCES

1. Bologna Working Group on Qualifications Frameworks (2005). A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area. P.65 / URL: [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/050218\\_QF\\_EHEA.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/050218_QF_EHEA.pdf).
2. Charter of the training of the personnel of / URL: [www.jpobin.com/pdf7/1992chartecondorcet.pdf](http://www.jpobin.com/pdf7/1992chartecondorcet.pdf).
3. Leadership Standards for Principals and Vice-Principals in British Columbia. Developed by the BCPVPA Standards Committee – 2013 / URL: [http://www.bcpvpa.bc.ca/downloads/pdf/BCPVPA\\_Standards0913.pdf](http://www.bcpvpa.bc.ca/downloads/pdf/BCPVPA_Standards0913.pdf).
4. Personal direction. Specification of the training of the personnel of management, NOR: MEND0701245X RLR : 810-0 NOTE DU 5-6-2007. MEN DE B1 / URL: [http://www.education.gouv.fr/bo/2007/23/MEND\\_0701245X.htm](http://www.education.gouv.fr/bo/2007/23/MEND_0701245X.htm).
5. Memorandum of agreement relating to personal management : protocol of 16 November 2000. The repository is annexed to the protocol. BO special n 1 of the January 3, 2002. NOR : MENA0102375X / URL: <http://www.education.gouv.fr/bo/2002/special1/default.htm>.
6. The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the New Decade. Communiqué (Leuven and Louvein-la-Neuve, 28-29 April 2009) / URL: <http://www.eu-edu.org/ua/news/info/223>.
7. The Standards for Leadership and Management: supporting leadership and management development // General Teaching Council for Scotland/ URL: <http://www.gtc.org.uk/web/FILES/the-standards/standards-for-leadership-and-management-1212.pdf>
8. Training and development agency for schools / URL: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk>.
9. Tuning Educational Structures in Europe // EC: Educational and Culture. Socrates-Tempus, 2006. / URL: [http://www.eua.be/eua/en/projects\\_ects.jsp](http://www.eua.be/eua/en/projects_ects.jsp).

#### Deontological component of the professional standards of school leaders in the European Union

L.V. Zadorozhna –Knyagnitska

**Abstract.** In the article the necessity of studying the positive European experience of forming the essence and the maintenance of deontological component of the European qualification standards is proved. Highlights of standards of vocational training, contained in documents at the level of the Council of Europe. Results of the analysis of national qualification standards of heads of educational institutions of the leading countries of the European Union are covered. On the basis of the conducted research the main tendencies of formation of the maintenance of deontological component professional standards of the head of school are formulated.

**Keywords:** head of an educational institution, administrative ethics, deontological readiness, professional standard, the domain handle