



УДК 371.11(492)

ПІДГОТОВКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОЛОВНИХ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ В НІДЕРЛАНДАХ

Катерина Бойченко

В статті розглянуто вимоги та проблеми професійної підготовки керівників шкіл у Нідерландах, а також організацію їхньої діяльності з метою виявлення позитивних рис та використання голландського досвіду в українських школах. Встановлено, що немає офіційних документів, в яких зазначаються вимоги для призначення на посаду директора школи. Педагогічна освіта не є обов'язковою для директора, який не проводить уроків у школі. Вимоги до особистості майбутнього керівника, рішення стосовно призначення на посаду, враховуючи резюме претендента, формує шкільна рада, яка має широкий рівень автономії та свободи в освіті завдяки процесам децентралізації в освітньому менеджменті. В статті зазначено, що важливими є компетентності директора-лідера, що формуються за виконання різних ролей та за різних обставин і умов. Виявлено три шляхи професійної підготовки директорів школи в Нідерландах.

Ключові слова: керівник школи, компетентність, професійна підготовка, автономія.

Реформування освітньої галузі в Україні супроводжується низкою завдань, які необхідно негайно вирішувати. Перед керівниками шкіл постають нові вимоги, які стосуються, насамперед, компетентнісних та особистісних якостей лідера освіти, вміння реагувати на зміни та пристосовуватися до інноваційного середовища. З одного боку, це досить нелегка справа, адже керівник має управляти фінансовими, господарськими, навчально-методичними, кадровими справами школи та, окрім цього, створювати сприятливий психологічний клімат серед педагогічних працівників, учнів та їхніх батьків, встановлювати зв'язки з навколишнім середовищем школи (громадою). З іншого боку, у зв'язку з євроінтеграційними та глобалізаційними тенденціями директори українських шкіл, ознайомившись зі здобутками розвинутих країн Західної Європи в галузі управління освітою, мають більшу можливість переймати досвід у передових країн, серед яких Королівство Нідерланди.

Серед українських науковців, які присвячують свої праці проблемам управління в освіті, зокрема організації діяльності керівника загальноосвітньої установи, слід виокремити наукові доробки Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, І. А. Зязюна, Л. М. Карамушки, В. В. Крижка, Є. М. Павлютенка, П. М. Щербаня, Г. В. Єльнікової. Проте дана проблема не є достатньо розробленою, а тому вважаємо за доцільне проаналізувати питання професійної підготовки та організації діяльності управлінців школи на зарубіжному досвіді.

Мета дослідження полягає в тому, щоб розглянути вимоги та проблеми професійної підготовки керівників шкіл у Нідерландах, а також організацію їхньої діяльності для виявлення позитивних рис та можливостей використання



голландського досвіду в українських школах.

Перш за все відзначимо, що для отримання посади директора в Голландії не потрібно мати спеціальної освіти. Не існує жодних офіційних документів, у яких би зазначалося, хто може бути керівником, а хто – ні. З іншого боку, для шкільної ради має бути переконливим резюме нового директора. Кожний претендент на посаду директора повинен мати: а) довідку про гарну поведінку (характеристику) та сертифікат учителя (для початкової освіти); б) довідку про гарну поведінку, сертифікат учителя, який надає право викладати предмет у навчальному закладі відповідного типу та сертифікат про закінчення освіти (для середньої школи) [3, с. 172]. Вимоги ж до особистості керівника голландської школи формулює рада навчального закладу, в якому він працюватиме. Окрім того, що кожна школа має власний перелік вимог до особи, що здійснюватиме керівництво школою (особисті якості претендента на посаду директора школи виявляють у ході співбесіди), майбутній директор повинен тривалий час попрацювати в освітньому секторі і бути обізнаним з цією справою.

На перший погляд, для нас може здатися дивним, що в Нідерландах не існує офіційних документів, які б вимагали від майбутнього керівника школи відповідної освіти та стажу роботи. Принагідно зазначимо, що Нідерланди – країна, якій притаманне централізоване управління за децентралізованого адміністрування в школах. Разом із цим, у школі може працювати не один керівник, а ціла команда, яка відповідає за певну ділянку роботи або за певну групу учнів (здебільшого це старші класи середньої освіти). Очолює команду директорів голова виконавчої ради (*Voorzitter van het college van bestuur*). У таких випадках приділяється особлива увага міжособистісній співпраці та взаємодії керівників. В минулому максимальна кількість директорів однієї школи регламентувалася законами, нині школам надано більше автономії з таких питань (скажімо, кількість керівників однієї школи може сягати 12 осіб) (див. табл. 1).

Таблиця 1

Особи, задіяні в управлінні освітніми закладами

Початкова освіта (ISCED 1)	Директор (<i>Directeur</i>)
Молодші класи середньої освіти (ISCED 2)	Директор відділу або заступник директора (<i>Afdelingsdirecteur, Adjunct-directeur</i>) Директор (<i>Directeur</i>) Ректор (<i>Rector</i>)
Старші класи середньої освіти (ISCED 3)	Директор відділу або заступник директора (<i>Afdelingsdirecteur, Adjunct-directeur</i>) Директор (<i>Directeur</i>) Ректор (<i>Rector</i>) Голова виконавчої ради (<i>Voorzitter van het college van bestuur</i>)



Як видно із таблиці (табл. 1), на різних рівнях освіти працюють різні фахівці, що задіяні в управлінні школою. Відповідно до функцій, що вони виконують, можуть відрізнятися і вимоги до їхньої освіти та стажу роботи. Так, наприклад, директор (*Directeur*) – керівник початкової (*basisonderwijs*) або середньої освіти (*VWO, HAVO or VMBO*) – повинен мати освіту вчителя (*leraar basisonderwijs, leraar in opleiding*) вищої категорії. Але якщо він не виконує функції вчителя, то наявність педагогічної освіти стає необов'язковою. Вимоги до освіти голови виконавчої ради (*Voorzitter van het college van bestuur*) залежать безпосередньо від вимог закладу, в якому він працює. Зазвичай це може бути: диплом про закінчення університету, широка обізнаність в сфері освіти, компетентність, досвід управління освітніми установами [2, с. 183].

Голландський науковець Ян Віллем Лекемп (*Jan Willem Lackamp*) стверджує, що бути компетентним в певній сфері не є чимось новим для освіти. Хоча раніше поняття «компетентність» було значно вузьчим за своїм значенням: бути компетентним означало володіти необхідними знаннями та вміннями для успішного виконання завдань або роботи. Нині ставлення до професії також включено до компонентів компетентності. В галузі освіти компетентність прийнято розглядати як розвивальну здатність, котра надає змогу людям адекватно та вмотивовано поводитися, обрати манеру поведінки, якої вимагає певна ситуація. До змісту компетентностей входять такі компоненти, як професійно-методичний, управлінсько-організаційний та стратегічний, соціально-комунікативний, розвитковий. Якщо керівник володіє всіма необхідними компетентностями, це надає йому змогу успішно займатися своєю професійною діяльністю, саморозвиватися та самовдосконалюватися, забезпечуючи себе роботою [5; 6].

Голландський уряд має конституційний обов'язок: забезпечити кожного громадянина високоякісною освітою. З цією метою Парламент прийняв улітку 2004 року Акт про професії в сфері освіти (*Wet Beroepen In het Onderwijs*). Суть Акту (скорочено називають «*BIO-Act*») полягає в тому, що працівники освіти – керівники шкіл, учителі, обслуговувальний персонал – повинні бути не лише кваліфікованими, а й компетентними. Саме з цією метою було розроблено перелік компетентностей та професійні вимоги до директорів шкіл, учителів та обслуговуючого персоналу. Цей перелік було створено на основі проектів, розроблених керівниками спільно із учителями під керівництвом Асоціації професійного рівня вчителів (*SBL*). Уряд ухвалив перелік компетентнісних вимог до працівників освіти, які набрали чинності з серпня 2006 року. Нині школи зобов'язані приймати лише компетентних працівників і постійно сприяти їхньому розвитку. Розглянемо детальніше структуру компетентнісних вимог, що складається з чотирьох ролей, які повинен виконувати педагогічний працівник: *міжособистісна, педагогічна, організаційна, експертна*. Він виконує зазначені вище професійні ролі за різних обставин: а) працюючи з учнями; б) співпрацюючи з колегами; в) взаємодіючи зі шкільним оточенням; г) працюючи над собою. Суть останньої обставини полягає у власному особистісному розвитку [7, с. 22–23].

Поєднання чотирьох професійних ролей з чотирма типами обставин становить структуру компетентностей керівників та вчителів шкіл [6]. До них належать (див. рис. 1):



Рис. 1

Друга половина ХХ століття була позначена низкою реформ у галузі підготовки педагогічних кадрів та критеріїв відбору вчителів. Серед перших вдалих спроб реформування слід відзначити Акт про середню освіту (*WVO*) від 1968 року, згідно з яким було запроваджено інтегровану систему середньої освіти, в яку також входила підготовка вчителів. Окрім цього, Акт визначив три шляхи, за якими вчителі можуть здобути певну кваліфікацію:

- 1) за допомогою курсів (*MO*);
- 2) за оновленою підготовкою вчителів середніх шкіл (*nieuwe lerarenopleiding*, або *NLO*);
- 3) отримавши сертифікат підготовки вчителів університетів (*didactische aantekening*) [4].

Варто вказати й на те, що в Голландії поширеним явищем є підготовка керівників освітніх установ на курсах. Існує чимало організацій, що пропонують курси для роботи в сфері освіти. Такі організації можуть входити до університету, педагогічного коледжу, педагогічного інституту чи приватного підприємства. Майбутній директор може відвідувати курси чи програми з підготовки менеджерів, які його зацікавили [1; 5].

Асоціація державного управління освітою в Нідерландах (*VVO*) пропонує різноманітні короткотривалі (переважно практичного спрямування) курси, які охоплюють загальну сферу підготовки керівників школи. Проте організації, що пропонують курси між собою, не співпрацюють і, як наслідок, не існує єдиної точки зору щодо підготовки директорів, не кажучи вже про їхню якість.



Асоціація VVO розробила висновки та рекомендації щодо поліпшення професійної підготовки майбутніх керівників голландських шкіл. Вони наведені нижче.

1. Важливо встановити структуровану систему навчання для майбутніх директорів у середній освіті. Зростаючі вимоги до управління школою вимагають швидких та виважених дій, адже у країнах Західної Європи наголошують на необхідності (обов'язкової) професійної підготовки майбутніх директорів та курсів підвищення кваліфікації для чинних керівників школи.

2. Постійне навчання та професійна освіта повинні бути добре організованими та ефективно скоординованими, доповнюючи один одного. Директор школи повинен поліпшувати свої знання та навички з освітнього менеджменту. Освітні стратегії він повинен розглядати в контексті соціальних, економічних та політичних тенденцій. Керівник школи мусить бути добре поінформованим для того, щоб мати можливість передбачати шляхи розвитку закладу освіти.

3. Директор освітньої установи повинен організовувати професійне навчання, яке безпосередньо пов'язане із професійною практикою. Має бути чітко окреслена потреба в навчанні у шкільному закладі для спілкування та консультування з колегами.

4. Навчання шкільного менеджменту повинно бути стандартизованим, а також мають бути чітко сформульовані вимоги до особистості директора.

5. Професійні об'єднання голландських шкільних лідерів повинні відігравати вирішальну роль у розвитку та реалізації структурованої системи спеціалістів. Важливим чинником є безпосередня участь директорів у таких організаціях [1].

Необхідно зазначити, що із вересня 2001 року Міністерство залучило додаткові кошти для отримання кваліфікації директора. Протягом останніх кількох років відчутно змінилися права та обов'язки, сфера відповідальності директорів. Це викликано тим, що рівень автономії шкіл постійно зростає і завдання, що постають перед директором, зумовлюють умови ринкового суспільства [8].

Отже, в Нідерландах характерним є високий рівень автономії в освіті, управління школами є децентралізованим, тобто школам надається свобода у вирішенні організаційних питань. Саме завдяки свободі в освіті (відповідно до Конституції країни) вимоги до особистості керівника голландської школи встановлює той навчальний заклад, у якому він працюватиме. При цьому важливу роль відіграє рівень компетентності працівників освіти. Складність керівної посади зменшується при постійній взаємодії та узгодженій дії суб'єктів управління, наявності команди керівників, що дає змогу ефективно розподілити їхні обов'язки та повноваження. Створення команди керівників (за умови великої школи) та розподіл або делегування (за умови невеликих шкіл) повноважень може стати корисним досвідом і для управління українськими школами.



Список використаних джерел:

1. Dorenbosch T. *How do school managers learn? / A survey throughout Europe Training of school management in 12 European countries* // T. Dorenbosch, H. Janssen, H. van der Rinnie. – VVO Utrecht, 2001. – 73 p.
2. *European Glossary on Education, Volume 4: Management, monitoring and support staff.* – Brussels : Eurydice, 2002. – 218 p.
3. Eurydice. *Eurybase. The Information Database on Education Systems in Europe. Organisation of education system in the Netherlands. 2008/2009.* – Brussels : EACEA (Education Audiovisual and Culture Executive Agency), 2009. – 231 p.
4. Garrouste Ch. *MPRA: Munich Personal RePEc Archive. 100 years of educational reforms in Europe: a contextual database [Electronic resource] / Christelle Garrouste* // European Commission – University of Padova. – 2011. – Paper No. 31853. – URL : <http://mpra.ub.uni-muenchen.de>
5. Lackamp J.W. *Competency-Based Education in the Netherlands on Various Education Levels / J. W. Lackamp* // *European Studies in Education Management : The Journal of the EFEA.* – Vol. 1, N. 1. – Original Writing Ltd., Dublin, 2012. – P. 4–31.
6. *Miniversion : The Dutch teacher competences and requirements [Електронний ресурс].* – Режим доступу : <http://www.teacherqualitytoolbox.eu/>
7. Thijs A. *Common framework of teacher competence / A. Thijs, B. Leeuwen, M. Zandbergen* // *The Development of Education : National Report of the Netherlands.* – The Hague : The Ministry of Education Culture and Science, 2008. – 35 p.
8. Ven B.: *Netherlands, in: Wolfgang Hörner, Hans Döbert, Botho von Kopp, Wolfgang Mitter. The education systems in Europe* // Bob van de Ven. – Dordrecht, 2007. – P. 555–572.