12. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: навчальний посібник для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. Київ, 2005. 366 с.
13. Кир'янова О.В. Соціально-економічні та психологічні аспекти колективного терору в організації. *Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки»*. 2011. № 1. С. 79–85.
14. Киреев С.М. Конфликты и их способы разрешения. *Маркетинг*. 2006. № 8. С. 91–100.
15. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник. Київ, 2006. 416 с.

Вихор С. Т.
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
svvihor@gmail.com

ФОРМУВАННЯ ҐЕНДЕРНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

В умовах інтеграції України в європейський простір, розбудови демократичного суспільства освітня галузь зазнає суттєвих змін, тому інноваційні процеси в управлінні та діяльності педагогічних працівників є визначальними чинниками оновлення системи освіти та її змісту. Україна підписала низку міжнародних документів, які стосуються впровадження ґендерної рівності в усі сфери суспільного життя, чим визнала ґендерний підхід як найдоцільніший для визначення планів, програм і перспектив національних перетворень, зобов'язалася юридично забезпечувати рівність, розвиток і справедливість. У Конституції України на політичному та юридичному рівнях визначено ґендерну стратегію розвитку суспільства. Рівність у сфері освіти стала одним з основних напрямків удосконалення національної системи освіти, що визначені у Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Національній доктрині розвитку освіти України у XXI

столітті», стратегії упровадження ґендерної рівності та недискримінації у сфері освіти «Освіта: ґендерний вимір – 2021», де окреслено системне законодавче поле для створення рівних можливостей для жінок і чоловіків, визначення шляхів впровадження ґендерного підходу відповідно до світових демократичних засад, подолання ґендерної асиметрії та нерівності в усіх сферах життєдіяльності суспільства.

На важливості включення ґендерної складової на різних рівнях діяльності закладів освіти вказують у працях В. Гайденко, Т. Говорун, І. Головашенко, Т. Дороніна, О. Кікінежді, В. Кравець, О. Луценко, Т. Марценюк, О. Петренко, О. Плахотник, Н. Світайло, О. Цокур.

Важливим для нашого дослідження є аналіз проблеми стратегічного управління загальноосвітнього навчального закладу, що представлений у працях В. Мельник та В. Григораш, Л. Калініної, Б. Ренькас та інших. Значним внеском у розробку проблеми управління закладом загальної середньої освіти з врахуванням ідей ґендерного підходу є дослідження О Бондарчук, Л. Ващенко, О. Нежинської, Н. Протасової. Проте у педагогічній науці комплексні праці, де б розглядалися проблеми формування ґендерної стратегії в управлінні закладами середньої освіти, представлені недостатньо, що визначило тему нашого дослідження.

У публікації «Реалізація державної політики ґендерної рівності», підготованій Офісом Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції І. Климпуш-Цинцадзе за 2019 рік, наголошується на необхідності прийняття галузевих ґендерних стратегій та виконання усіх міжнародних та національних зобов'язань. МОН України розроблено проєкт стратегії упровадження ґендерної рівності та недискримінації у сферу освіти «Освіта: ґендерний вимір – 2021» (ҐС). «Стратегія визначає базові принципи, мету, стратегічні цілі, завдання, цільові групи, сферу реалізації державної політики ґендерної рівності у сфері освіти. Метою цієї Стратегії є забезпечення комплексного впровадження принципів ґендерної рівності у сфері освіти та визначення шляхів забезпечення ґендерного підходу в зазначеній сфері відповідно до світових демократичних засад» [6]. Наразі урядовий комітет з питань соціальної політики та гуманітарного розвитку підтримав проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії впровадження ґендерної рівності у сфері освіти «Освіта: ґендерний вимір – 2021»».

Дотримання ґендерної рівності є ключовим питанням у стратегіях міжнародних та європейських інституцій. Міжнародне регулювання,

спрямоване її на забезпечення, виступає стандартом, до якого необхідно прагнути кожній державі у своїй правовій діяльності. Міжнародні інституції розглядають ґендерне питання як одне з пріоритетів розвитку людства, що й відображається у їх стратегіях. На теперішній час розвиток, стабільність і мирне співіснування залежать від вирішення проблеми рівності між чоловіками та жінками. Міжнародні організації зосереджені на ґендерній рівності не лише з позиції соціальної справедливості, а також вважають її ресурсом соціально-економічного розвитку. Отже, набирає обертів інституціоналізація ґендерної рівності.

У 2000 році Генеральна асамблея ООН визнала проблему ґендерної рівності як парадигму XXI ст. Наша держава підписала основні міжнародно-правові акти щодо забезпечення рівності жінок і чоловіків, у тому числі документи Ради Європи. У 2015 році Україна підтримала разом із 193 державами-членами ООН «Цілі Сталого Розвитку Тисячоліття до 2030 року». У контексті співробітництва та з метою розвитку Європейський консенсус визнав досягнення ґендерної рівності окремою ціллю (п'ята ціль), яка може бути визначена з трьох основних принципів співробітництва ЄС (скорочення бідності, демократичні цінності, національний розвиток).

У 2012 році Рада Європи започаткувала Трансверсальну (наскрізну) програму ґендерної рівності (Transversal Programme on Gender Equality), спрямовану на забезпечення стандартів ґендерної рівності, втілення їх державами-членами за допомогою різних заходів, включаючи стратегії. В межах Трансверсальної програми було прийнято нову Стратегію РЄ «Стратегія ґендерної рівності 2014-2017» (Gender Equality Strategy 2014-2017), яка сприяла розробці узгодженої правової та політичної схеми у плані дотримання прав людини та ґендерної рівності, забезпеченню прав жінок та надала державам-членам Ради Європи (РЄ) можливість де-факто наблизитись до ґендерної рівності. Основу цієї Стратегії складає нормативно-правова база РЄ. Стратегія наголошує на цілях і пріоритетах Програми Ради Європи з питань ґендерної рівності, визначає методи роботи та головних партнерів, заходи, необхідні для досягнення кращих результатів. Загальною метою Стратегії є досягнення підвищення повноважень для жінок шляхом підтримки існуючих стандартів.

На основі попереднього документа було створено нову стратегію РЄ з питань ґендерної рівності на 2018-2023 роки, де визначено методи роботи та головних партнерів і заходи, необхідні для досягнення кращих результатів.

У новій стратегії визнають важливість подолання ґендерних прогалин у сфері зайнятості, оплати праці, бідності, пенсій і незбалансованої частки домашніх обов'язків і обов'язків, пов'язаних із доглядом між жінками та чоловіками, оскільки такі питання становлять ключові фактори економічної незалежності жінок, розширення прав і можливостей жінок, що є передумовою для забезпечення ґендерної рівності. Також розглядають наслідки, пов'язані з рівністю між жінками та чоловіками в питаннях гідності, правах у суспільному, приватному та сімейному житті. Особливу значущість має відпустка матері та батька у зв'язку із доглядом за дитиною та значення обох батьків у вихованні дітей, роль піклувальників про дорослих підопічних, аби гарантувати, що права жінок і чоловіків поважають цілковито та однаковою мірою. Слід пропагувати рівний розподіл неоплачуваних домашніх обов'язків і обов'язків щодо догляду, щоб розвінчати ґендерні стереотипи, гарантувати баланс між робочим і сімейним життям жінок та чоловіків, а також наблизитися до реальної ґендерної рівності.

Основну увагу впродовж 2018-2023 років буде зосереджено на шести стратегічних напрямках: 1) запобігання ґендерним стереотипам та сексизму й боротьба з такими явищами; 2) запобігання та боротьба з насильством щодо жінок і домашнім насильством; 3) забезпечення рівного доступу жінок до правосуддя; 4) досягнення збалансованої участі жінок і чоловіків у процесі прийняття політичних та суспільних рішень; 5) захист прав жінок-мігрантів, жінок-біженців та жінок-шукачів притулку; 6) реалізація стратегії досягнення ґендерної рівності в усіх політиках та заходах [7, с. 32-35].

Таким чином, європейський вибір України передбачає дотримання основних законодавчих актів та положень забезпечення рівноправності жінок і чоловіків та розробку власних проєктів та стратегій реалізації політики ґендерної рівності у різних сферах суспільного життя.

Укладачі посібника «Реалізація ґендерної політики в управлінні освітою» визначають державну ґендерну політику в галузі управління освітою як «діяльність (або бездіяльність у разі навмисного невпровадження такої політики) державних інституцій, що спрямована на здійснення (безпосередньо або опосередковано) і гарантування рівних прав, свобод і можливостей для жінок і чоловіків, утвердження ґендерної демократії і формування ґендерної культури в управлінні освітою. Для державної політики щодо ґендерної рівності в управлінні освітою характерні:

– вироблення ґендерних стратегій і способів їх досягнення;

– цілеспрямоване розроблення планів, програм втілення ґендерних стратегій;

– імплементація ґендерного компонента в усі підсистеми (зміст, форми, методи тощо), рівні управління освітою (державний, регіональний, місцевий);

– вироблення державних механізмів забезпечення ґендерної рівності в управлінні освітою, узгодження їх із громадськістю;

– прийняття ґендерного законодавства, ґендерна експертиза чинного законодавства щодо функціонування системи управління освітою;

– гарантування здійснення державної і правової політик щодо ґендерної рівності в системі управління освітою;

– сприяння науковим установам, вітчизняним і міжнародним фондам і представництвам у розробленні ґендерних проблем і проведенні ґендерного аналізу щодо політики ґендерної рівності в управлінні освітою» [5, с. 49].

Отже, складовою реалізації ґендерної політики в управлінні освітою є формування ґендерних стратегій та їх узгодження на різних рівнях.

Метою нашого дослідження є визначення етапів, формулювання та обґрунтування моделі впровадження ґендерної стратегії в управління закладом загальної середньої освіти.

Дослідження підходів щодо визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» й «стратегічне управління» (О. Скідіцький). Багатьма авторами «стратегія» визначається як комплексний план, сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів, правил і прийомів діяльності.

На думку З. Шершньової, «стратегічне управління – це процес, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів, постійно розвиваючись і змінюючись» [9, с. 24].

Стратегія є умовою ефективного функціонування закладу освіти, а її вибір визначає його перспективу, місце в конкурентному середовищі, адекватність потенціалу організації його цілям. Виходячи з викладеного, стратегія закладу загальної середньої освіти – це генеральна програма його розвитку, яка визначає пріоритети стратегічних завдань, методи залучення і розподілу ресурсів і послідовність кроків по досягненню стратегічних

цілей. Головне завдання в стратегії полягає в тому, щоб перевести заклад освіти з його теперішнього стану в бажаний керівництвом майбутній стан.

Стратегічне управління для багатьох закладів освіти є новим, незвичним явищем, ще складнішими є впровадження ґендерних стратегій. Це пов'язано з тим, що зміна соціального середовища та ґендерних ролей у ньому значно випереджають відповідну реакцію закладу освіти.

У сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для організації. З цієї позиції стратегію закладу загальної середньої освіти можна розглядати як філософію, якою повинна керуватись організація – досягнення ґендерної рівності.

Організаційно-управлінська концепція пов'язана з такими факторами: внутрішня структура та рівні й ланки організаційної системи управління; розподіл ресурсів; планові засади перспективних дій; функціональні заходи, методи, прийоми й процедури управління стратегією; спрямованість на досягнення якісно нових цілей на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах; налагодження ефективної мотивації, контролю, обліку й аналізу як стандарту, який визначає успішний розвиток і результати діяльності організації.

Важливим є врахування чинників, від взаємодії яких залежить застосування на практиці системи стратегічного управління закладом освіти:

– галузева приналежність;

– профіль діяльності;

– характерні риси та особливості навчально-виховного процесу;

– рівень управління;

– рівень професійної компетентності педагогів і керівників;

– рівень кваліфікації педагогічних працівників.

Виходячи з вище зазначеного, можна стверджувати, що концепція стратегічного управління закладом освіти можлива лише тоді, коли навчальний заклад у своїй діяльності є стратегічно орієнтованим [3, с. 13-14].

Система стратегічного управління закладами середньої освіти повинна відповідати на три найважливіших питання:

1. Яка місія і цілі закладу освіти?

2. Який теперішній і майбутній профіль діяльності закладу освіти?

3. Що має зробити керівництво, щоб забезпечити виконання місії й досягнення поставлених цілей?

На думку С. Цьохла, стратегічне управління можна подати у вигляді наступних кроків: 1) аналіз середовища (зовнішнього та внутрішнього); 2) визначення організаційних напрямків, що полягає у визначенні місії (для чого існує заклад освіти) та цілей – вимірних показників для відстеження росту; 3) формування стратегії [8].

На сьогодні в системі управління закладами загальної середньої освіти недостатньо виражене стратегічне планування, яке може змінити на краще конкурентоздатність закладу в нестійких умовах ринкової економіки та нестабільної зовнішньої ситуації. Тому пошук нових можливостей, які відповідають запитам сучасного суспільства та перегукуються з міжнародними та національними стратегіями в галузі освіти є своєчасними і затребуваними.

З позиції ґендерної теорії визначена покрокова діяльність з метою запровадження ґендерного підходу для прийняття стратегічних рішень. «Практичне керівництво по впровадженню ґендерного підходу» було складене на замовлення Регіонального центру ПРООН для країн Європи визначає десять кроків впровадження ґендерного підходу у процес прийняття стратегічних рішень:

1. Ґендерний підхід до складу учасників: хто розробляє і приймає рішення?

2. Врахування ґендерного підходу при розробці плану дій: у чому суть питання?

3. На шляху до ґендерної рівності: яка наша ціль?

4. Відображення ситуації: якою інформацією ми володіємо?

5. Уточнення проблеми: дослідження і аналіз.

6. Прийняття рішень про подальшу діяльність: розробка конкретних дій та бюджету.

7. Аргументуємо підхід: стать має значення.

8. Моніторинг: постійне ґендерно-чутливе спостереження за подіями.

9. Оцінка: що вдалося?

10. Ґендерний підхід до комунікації [4].

На основі аналізу опрацьованої літератури та визначених покрокових дій щодо впровадження ґендерного підходу до процесу прийняття стратегічних рішень ми деталізували етапи включення ґендерної стратегії в управління закладом середньої освіти, об’єднавши результати у таблицю 1.

Таблиця 1

Врахування ґендерної складової на етапах стратегічного управління

Етапи стратегічного управління	Ґендерна складова, яка враховується на даному етапі
Аналіз середовища	- Ґендерний підхід до складу учасників; - Ґендерний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища - Вертикальна та горизонтальна сегрегація; - Наявність ресурсів та інформації;
Визначення місії та цілей	- Наша ціль – ґендерна рівність; - Врахування ґендерного підходу при розробці плану дій; - Дослідження і аналіз проблеми; - Розробка конкретних дій та ґендерно-збалансованого бюджету; - Аргументація: стать має значення; - Моніторинг: ґендерно-чутливе спостереження за подіями;
Формування стратегії	- Інтеграція ґендерної рівності на всіх рівнях управління; - Ґендерна компетентність працівників; - Впровадження принципів ґендерної рівності та недискримінації до освітніх регуляторно-нормативних документів; - Досягнення збалансованої участі жінок і чоловіків в процесі управління освітою; - Запобігання ґендерним стереотипам та сексизму в освітньому процесі; - Попередження та боротьба з різними видами насилля в освітньому середовищі та домашнім насильством; - Цільове навчання ґендерному підходу; - Ґендерний підхід до комунікації; - Відмова від принципу «прихованої статевої профорієнтації»

На етапі аналізу середовища та в процесі розробки стратегії повинні бути визначені всі зацікавлені та компетентні працівники, які прагнуть розв’язати проблему ґендерної нерівності. Широке коло учасників збільшує ймовірність можливостей та варіантів, які можуть бути узгоджені та використані в процесі прийняття стратегічних рішень.

Також ми вивчили, якими знаннями і навичками з ґендерної теорії володіють керівники. 73% опитаних вважають, що ґендерна рівність – це соціальна справедливість, а не ресурс соціально-економічного розвитку. Отже, ґендерна рівність переважною більшістю тлумачиться як зрівнювання прав чи можливостей статей, але не інноваційний напрям інтерпретації освітніх процесів, або ресурс розвитку. Компетенція опитаних керівників засвідчує необхідність залучення до формування стратегії науковців,

спеціалістів, державних ініціатив. Думки керівників щодо існування в освіті дискримінації за ознакою статі були одностайними. Опитувані наводили приклади вертикальної або горизонтальної сегрегації, підтверджували існування «прихованого навчального плану», переваг, які мають чоловіки. Проте відповіді засвідчили, що «філософія ґендеру», яка є місією при стратегічному управлінні мало зрозуміла, тому не може виступати стимулом для формування ґендерних стратегій. З іншого боку, керівники закладів освіти недооцінюють проблему та недостатньо звертаються за допомогою до спеціалістів, які володіють знаннями в галузі ґендерних досліджень та спеціальними технологіями для практичного впровадження ґендерної стратегії.

Викликами зовнішнього середовища є те, що ґендерні стереотипи та сексизм переважають та підкріплюються поточною негативною реакцією на права жінок, неналежним зображенням жінок у ЗМІ, негативною роллю інформаційних комунікаційних технологій та відсутністю заходів щодо їх знищення. Також в суспільстві виокремлюють групи, які найчастіше зіштовхуються з ґендерно зумовленим насильством: як-от літні жінки та чоловіки, жінки та дівчата, чоловіки й хлопці-мігранти, особи з обмеженими можливостями, ризик яких потерпіти від насилля вищий, ніж у інших. Школа може лише частково впливати на цей процес, тому ймовірність поширення цих явищ залишається високою.

Щодо аналізу внутрішнього середовища закладу освіти, то ними виступають ґендерна експертиза внутрішніх нормативних документів (положень, порядків), що регламентують освітню, організаційну, фінансово-господарську діяльність закладу. Аналіз ресурсів та інформації, які можна при необхідності використати на користь однієї статі практикуються недостатньо. Наприклад, додатково ресурси можуть виділятися для підтримки дітей, які страждають від домашнього насилля чи булінгу.

При визначенні місії та цілей закладу освіти необхідно, передусім, визначити актуальні проблеми стратегічного розвитку. Для цього потрібно відповісти на запитання: «На розв’язання якої проблеми спрямований проєкт?» Загальні цілі ҐС в освіті сформульовані у документі «Освіта: ґендерний вимір – 2021», тому їх формулювання на рівні закладу загальної середньої освіти може збігатися, або конкретизуватися, залежно від зовнішніх умов, або особливостей закладу.

У процесі формулювання цілей визначаються ґендерні аспекти, притаманні проблемі стратегічного розвитку. Для цього необхідно визначити коригувальні цілі (тобто, цілі, спрямовані на коректування

«ґендерної сліпоти» стратегій і проєктів), що стосуються розв'язання проблеми та трансформаційні цілі (стосуються більш широких зобов'язань задля досягнення ґендерної рівності через стратегічну політику або проєкт). Деякі цілі можуть бути одночасно і коригувальні, і трансформаційними.

Коригувальні цілі: «Чи будуть задоволені практичні потреби чоловіків і жінок, хлопців і дівчат при досягненні цієї цілі? Трансформаційні цілі більш загальні та містять потенційні можливості змінювати структури та інститути (соціальні, політичні, економічні, культурні) для швидшого досягнення ґендерної рівності. Помилкою багатьох стратегічних проєктів є те, що цілі, які обиралися, не були ґендерно-чутливими, тобто чоловіки і жінки мають різні практичні потреби. Тому метою стратегії має бути зміна ситуації та врахування відмінностей.

На етапі пошуку ресурсів та інформації слушним є використання ґендерного аналізу, методу 3R як інструментів перетворення дійсності. В різних контекстах ґендерний аналіз визначається по-різному, наприклад, розкриває інформацію про існуючу або потенційно можливу ситуацію щодо перспективи, звертаючи увагу на відмінності у ґендерних ролях, потребах і можливостях кожної статі.

Для побудови стратегії необхідно чітко сформулювати основне стратегічне запитання, бажано з додатковими підпитаннями та ґендерні питання (ґендерні аспекти підпитань). В якості підпитань виступають кількісні та якісні показники, матеріали досліджень, урядові ініціативи та програми, законодавство, неурядові програми, діяльність донорів. Дуже важливим є той факт, що МОН України має галузеву стратегію впровадження ґендерного підходу.

Дієвим інструментом перевірки ефективності впровадження ґендерного підходу при проєктуванні управлінських рішень може слугувати таблиця 2.

Отже, різносторонній аналіз стратегічного планування із включенням ґендерної складової засвідчив, що на кожному етапі стратегічного управління необхідно вдумливо поєднувати різні аспекти ґендерного підходу, спираючись на теоретичні викладки ґендерної теорії.

Однією з головних функцій стратегічного управління є гнучке регулювання і своєчасна зміна структури організації. Для цього необхідно розробити місію та стратегічний план розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Місія освітньої установи є однією із стрижневих ідей функціонування сучасного ефективного закладу освіти, рисою, що підкреслює його індивідуальність. У широкому розумінні місія – це філософія

Таблиця 2

Ефективність впровадження ґендерного підходу при проєктуванні управлінських рішень

Складові ґендерного підходу	Контрольне запитання
Інформація та обґрунтування	Чи існують переконливі факти щодо необхідності включення ґендерної рівності?
Цілі	Чи буде після досягнення цілі знищено ґендерний дисбаланс?
Цільові одержувачі	Чи існує баланс інтересів в групі цільових одержувачів за виключенням заходів, спеціально спрямованих на осіб певної статі, як коригувальних?
Найближчі цілі	Чи відповідають цілі заходів потребам кожної статі?
Заходи	Чи будуть брати участь у заходах обидві статі?
Показники	Чи розроблені показники для оцінки успіхів у міру досягнення цілей? Чи можуть показники відобразити ґендерний аспект кожної з поставлених задач? Чи поділені показники за статтю?
Виконання	Хто буде виконувати заплановані заходи? Яка управлінська участь буде серед чол/жін? Яка у них буде кількість чол/жін?
Моніторинг і оцінка	Чи буде процес моніторингу поширюватися на змістову та організаційну частину заходів?
Ризики	Чи враховувався можливий зворотній ефект здійснюваних заходів?
Бюджет	Чи оцінювався фінансовий внесок заходів з точки зору однакового позитивного впливу на чол/жін?
Додатки	Чи включені в якості додатків інші дослідження?
Стратегія взаємодії	Чи правильна розроблена стратегія з точки зору ґендерної перспективи?

і призначення, сенс існування організації. У вузькому розумінні місія – це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, в якому проявляється відмінність даної організації від їй подібних [1, с. 36]. Правильність і чіткість обґрунтування місії навчального закладу сприяє тому, що буде знижуватись ризик прийняття необґрунтованих управлінських рішень, діяльність керівництва буде спрямована на довгостроковий розвиток. Місія розробляється колегіально. Вона є продуктом пошуку, творчості, дискусій, сумнівів, переконань багатьох людей.

На основі місії організації формуються її цілі. Після того як сформульована місія закладу та цілі його розвитку, чіткі уявлення

стратегічних конкурентних переваг закладу освіти, доцільно переходити до стратегічного планування його діяльності.

Мета планування в освітньому закладі полягає у виробленні єдності дій адміністрації і педагогічного колективу, з одного боку, і колективу учнів – з іншого, зважаючи на значну роль батьківських комітетів, громадськості. Таким чином, мета планування полягатиме в координації дій педагогів, учнів та батьків заради реалізації поставленої мети.

Досягнути успіху можна за умови дотримання трьох головних умов. Перша з них – знання того рівня, на якому знаходиться колектив до початку планування; друга – чітке уявлення про той рівень, до якого прагне колектив і яких результатів хоче досягнути, третя – вибір ефективних шляхів, методів і засобів діяльності, скерованої на успіх.

Специфіка роботи закладів загальної середньої освіти полягає в тому, що педагогічна діяльність, як творча, регламентується рамками навчальних і виховних програм, низкою методичних листів, наказів, методичних рекомендацій. Зокрема, на навчальний рік визначені всі основні етапи і види діяльності колективу: початок навчального року і його завершення, екзамени, канікули, консультації тощо. Така регламентація спрощує планування роботи навчальних закладів, оскільки чимало питань має циклічний характер.

Варто зазначити, що вимогами до визначення мети діяльності школи та її управління є: реалістичність, конкретизація термінів виконання і кінцевого результату, фіксація у письмовому вигляді тощо.

Процес поділу (розчленування) головної мети на допоміжні цілі має назву цілетворення або декомпозиції мети. Допоміжні цілі випливають з головної та доповнюють її за змістом та уточненими завданнями. Для виконання завдань пропонується комплекс заходів, які стосуються як адміністрації, педколективу, учнівського колективу, так і батьківської громадськості.

Формування ґендерно-чутливого освітнього середовища є заслугою, передусім, адміністрації закладу освіти. Саме від позиції управлінців залежить упровадження ґендерної рівності та недискримінації в освіту згідно з чинними концепціями, програмами, планами, що розроблені центральними органами виконавчої влади, а також чітке планування та наступність впровадження місії на етапі початкової, загальної середньої освіти, взаємодії з професійно-технічною, вищою освітою. На етапі формування ґендерно-чутливого освітнього середовища існує низка ризиків, як от: нормативно-правова база освітньої сфери не має усталеного

характеру, знаходиться у процесі реформування, що ускладнює можливість ґендерної експертизи; зняття напруження та подолання опору педагогічного колективу, який може не поділяти положень ґендерної теорії; процес впровадження ґендерної рівності та недискримінації в умовах автономізації навчальних закладів залежатиме від ґендерної компетентності персоналу та адміністрації. У зв'язку з цим у ҐС мова йде про поступове збільшення кількості освітніх працівників, які пройшли стажування на курсах (програмах) з ґендерної тематики, залучення експертів та експерток для здійснення ґендерної експертизи внутрішніх нормативних документів. Ризиком для впровадження ґендерної стратегії є відчуження від ґендерної тематики через недостатню інформованість щодо її сутності та актуальності для вітчизняної системи освіти; поширення сталого твердження що в українській освіті ґендерні проблеми відсутні. Проведене нами опитування підтвердило, що відбувається комплексне впровадження ґендерного підходу у нормативно-правові акти у галузі освіти. Керівники ознайомлені з основними положеннями ҐС, законом «Про освіту», ключовою реформою – НУШ, проте вважають, що принцип ґендерної рівності при формуванні змісту та організації освітньої діяльності враховується формально, що виражається в однаковому прийомі на роботу працівників обох статей, спільному навчанні хлопців і дівчат, рівній заробітній платі. Проте, даних знань, на нашу думку, є недостатньо, оскільки вони зводять розуміння ґендерної рівності до зрівнялівки, а не усвідомлення і знаходження тих ніш, де можливості статей різні, врахування специфіки життєвих інтересів та психологічних відмінностей дівчат і хлопців. Справжня рівність усвідомлює андроцентризм, як неявне панування чоловічого начала в соціумі та культурі, враховує в освітньому процесі реальну ґендерну ситуацію в українському суспільстві.

Окремо варто акцентувати увагу на управлінських навичках керівника, якими мають бути: лідерська позиція, інноваційність, ґендерна компетентність, здатність йти на ризик та брати на себе відповідальність, стратегічне, перспективне мислення, здатність до творчості. Перелічені риси найчастіше характеризують тих керівників, які є самодостатніми, самореалізованими, вміють критично мислити, беруть рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства, незалежно від статевої належності.

Результатом узагальнення викладеного стала модель ґендерної стратегії в управлінні закладом загальної середньої освіти, яка містить основні складові: місію, цілі, завдання, етапи, суб'єкти, принципи, напрями діяльності та очікуваний результат (рис. 1).

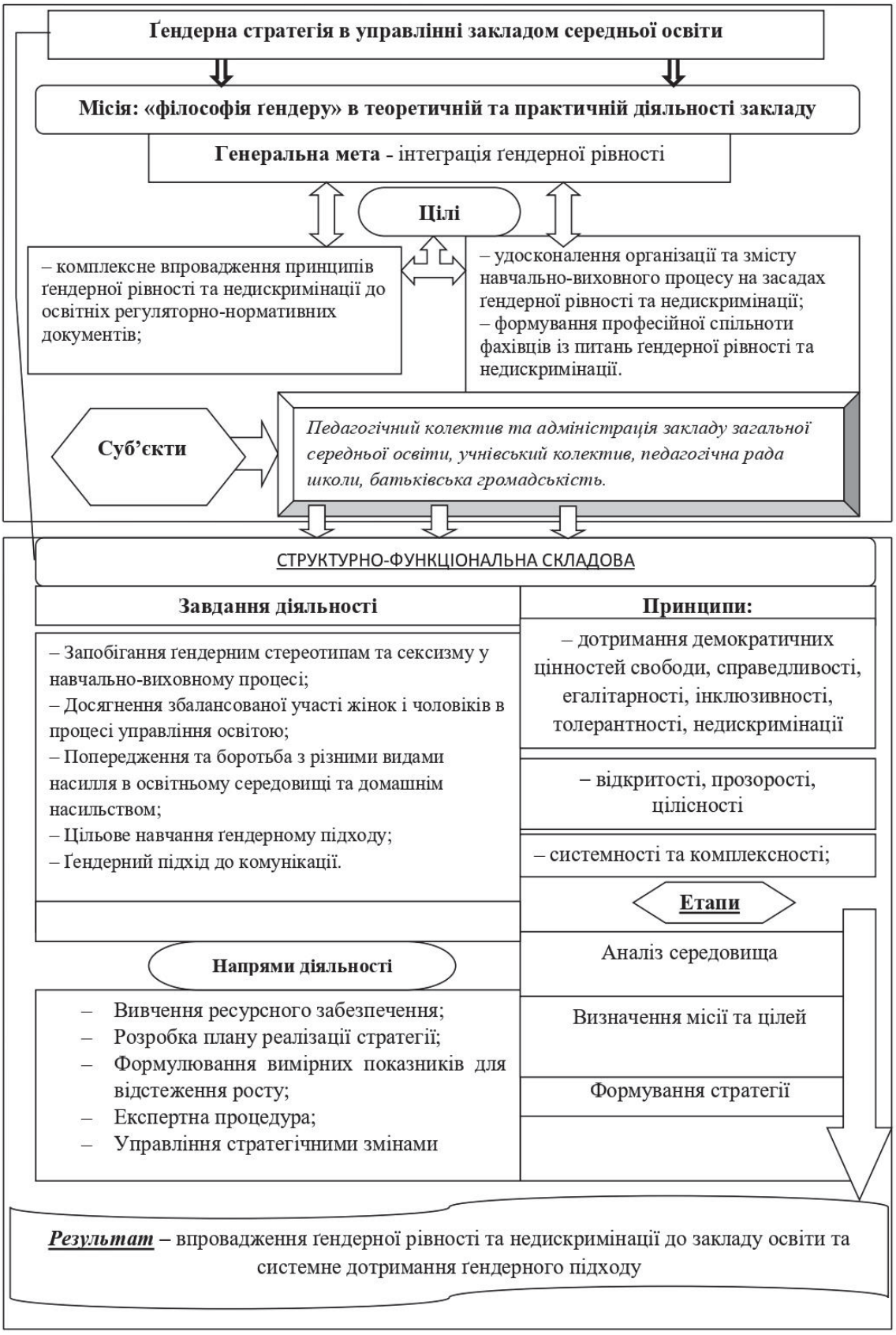

Рис. 1. Модель гендерної стратегії в управлінні закладом загальної середньої освіти

Стратегія управління передбачає відповіді на принаймні на три запитання: 1. Чого ми хочемо домогтися? (Цілі, моделі діяльності, результати). 2. Якою є організація в даний момент? (Результати, тенденції, ресурси, вади, резерви). 3. Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного? (Програми, концепції, плани, рішення) [2]. Фактично, у моделі розглянуто відповіді на усі запитання. Відповідь на третє питання лежить у площині конкретних навчальних та виховних планів закладу освіти, врахування ризиків та аналізу індикаторів як показників перспективних змін. На основі аналізу літератури з теми дослідження нами розроблено перелік вимірних індикаторів, які можуть слугувати інструментом для перевірки ефективності впровадження цілей ґендерної стратегії у діяльність закладу загальної середньої освіти, що викладено у таблиці 3.

Таблиця 3

Перелік вимірних індикаторів для аналізу впровадження цілей ґендерної стратегії у діяльність закладу загальної середньої освіти

Ціль ґендерної стратегії	Вимірні показники (індикатори)
Комплексне впровадження принципів ґендерної рівності та недискримінації до освітніх регуляторно-нормативних документів;	– Кількість нормативно-правових документів, які пройдуть ґендерну експертизу; – кількість документів, які будуть відкориговані із урахуванням принципу ґендерної рівності та недискримінації; – наявність чітких критеріїв для здійснення ґендерного моніторингу в освіті - якісні та кількісні показники, які будуть включені у щорічні звіти освітніх установ, що відображають реальний стан вирішення проблеми.
Удосконалення організації та змісту освітнього процесу на засадах ґендерної рівності та недискримінації;	– Збільшення кількості та підвищення якості навчально-виховних заходів із питань ґендерної рівності та недискримінації на рівні управлінь освіти із широкомасштабною презентацією результатів їхньої роботи; – наявність заходів із проблем ґендерної рівності та недискримінації у планах виховної роботи закладу; – кількість проведених інформаційно-методичних заходів із обміну досвідом та кращими практиками із проблеми створення ґендерно-чутливого освітнього середовища у закладі; – наявність/відсутність спеціальних програм із ґендерної освіти та просвіти учнівської молоді (показник ураховує кількість та якість навчальних

	програм та навчальних курсів із ґендерної тематики); – частка навчальних дисциплін із ґендерної проблематики у навчальних планах закладу.
Формування професійної спільноти фахівців із питань ґендерної рівності та недискримінації.	– обов'язкове стажування для адміністрації на курсах (програмах) з ґендерної тематики; – кількість навчальних програм з ґендерної тематики, призначених для стажування педагогічного та керівного персоналу освітнього закладу; – наявність договорів про наукову співпрацю вітчизняних освітніх установ із ґендерними центрами ВНЗ та зарубіжними освітніми установами щодо роботи в напрямі розвитку ґендерної рівності.

Таким чином, нова українська школа повинна підпорядковуватися загальній меті – забезпеченню й підтримці ґендерної рівності, можливостей та статусу обох статей, врегулюванню ґендерного балансу, що сприяє розвитку демократичного суспільства. Концептуальний підхід до включення ґендерної складової в систему освіти полягає не лише у прийнятті ҐС чи ґендерного аналізу нормативно-правових актів, а у тому, щоб на всіх рівнях та у всіх ланках освіти «філософія ґендеру» стала способом мислення та існування. Одним із дієвих способів включення ґендерної складової є діяльність «зверху-вниз», коли впровадження стратегій є прерогативою управління. Підґрунтям стратегічного управління виступає прагнення керівника до позитивних змін, інноваційного розвитку. Це можливо лише за умови, коли керівник володіє ґендерною компетентністю. Важливу роль відіграють також здібності керівника, пов'язані з інтелектуальним, креативним потенціалом, здатністю аналітично мислити та прогнозувати зміни.

Необхідно також зважати на можливості керівника, помножені на ресурси, рівень кваліфікації кадрів та статус і рейтинг закладу. Лише за умови залучення вчительських кадрів до розробки ґендерної стратегії та її підтримки, здатності колективу до стратегічного мислення, бажання до впровадження інновацій можлива ініціатива «знизу-вверх». За таких умов, коли одночасно підтримується співпраця, ініційована керівництвом та вчительським і учнівським колективами, можливий результат. Тому основним перспективним напрямом впровадження ґендерної стратегії є одночасне виконання умов «зверху-вниз» та «знизу-вверх».

Успішність діяльності закладу освіти пов'язана з адаптаційними процесами, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Стратегічний менеджмент передбачає неперервний процес управління змінами в закладі

освіти як реакцію на зовнішні зміни. Говорячи про запровадження ґендерної рівності в управлінні освітою, варто наголосити, що провідна роль у цьому процесі належить державі, яка на законодавчому, інституційному рівні регулює ґендерні відносини. Держава визначає основні напрями освітньої політики щодо запровадження ґендерної рівності, зокрема, в управлінні освітою. Зазначене має відповідно відобразитись у змістовому, науково-методичному, матеріально-технічному та кадровому забезпеченні системи освіти.

Отже, впровадження ґендерної стратегії в управління закладом загальної середньої освіти є складним і кропітким процесом, який вимагає розуміння ґендерної теорії та перспектив її розвитку; уміння здійснювати стратегічне управління згідно виокремлених цілей на засадах ґендерного підходу, зовнішніх та внутрішніх ризиків, об'єднання зусиль адміністрації, педагогічного та учнівського колективів, педагогічної ради закладу, батьків, громадськості та практики залучення фахівців ґендерних центрів, міжнародних організацій для здійснення ґендерного аналізу, моніторингу та аудиту в межах закладу.

Список використаних джерел

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. 296 с.
2. Мармаза ОІ. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Вид. група «Основа», 2007. 448 с.
3. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 12–16.
4. Практическое руководство по внедрению гендерного подхода / под ред. Астриды Ниеманис. URL: www.undp.org/europeandcis
5. Реалізація ґендерної політики в управлінні освітою: навчально-методичний посібник / за заг. ред Н.Г. Протасової. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 176 с.
6. Реалізація державної політики ґендерної рівності. Transition Book – 2019. URL: https://eu-ua.org/sites/default/files/transition_book_gender.pdf
7. Стратегія ґендерної рівності Ради Європи на 2018-2023 рр. URL: https://rm.coe.int/prems-041318-gbr-gender-equality-strategy-2023-ukr-new2/16808b35a4
8. Цьохла С.Ю., Гриценко В.Ю. Щодо розбудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Менеджмент предпринимательской деятельности*: материалы десятой научно-практической конференции

студентов, аспирантов и докторантов. – Симферополь: ДИАЙГМ, 2012. С. 194–196.
9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

Главацька О. Л.
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри соціальної педагогіки і соціальної роботи,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
olga.raduk@gmail.com

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Тенденції змін, що відбуваються в сучасному цивілізованому світі й пов'язані з прискореним розвитком технологій передачі та обробки інформації, потребують від сучасного керівника таких знань, умінь і навичок, які б допомагали йому миттєво реагувати на зміни зовнішнього середовища, витримати морально-психологічний та соціально-культурний натиск соціуму. Нинішній управлінець повинен володіти новітніми методиками та технологіями своєчасного прогнозування напрямів розвитку соціально-економічних і культурно-цивілізаційних процесів, уміти визначати стратегічні цілі, приймати оптимальні рішення. Він постійно має розвивати власний інтелектуальний потенціал для підвищення конкурентоспроможності через генерування нових ідей та швидкого їх впровадження в практичну діяльність як реакцію на суспільні виклики. У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблема самоменеджменту сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, володіння навичками якого сприяє ефективному управлінню особистісним професійним розвитком. Здатність керівника до самоменеджменту є найважливішим елементом його професійної компетентності й умовою професійного зростання.