

**Організаційно-педагогічні умови професійного самовдосконалення керівника загальноосвітнього навчального закладу**

У статті на основі аналізу наукової літератури та проведеного експериментального дослідження виявлено основні організаційно-педагогічні умови професійного самовдосконалення керівника загальноосвітнього навчального закладу. Виявлено, що управлінська компетентність директора школи передбачає знання теорії управління школою як відкритою складною соціально-педагогічною системою законів, закономірностей, наукових підходів та принципів управління школою, шляхів їх реалізації, змісту управління школою. З'ясовано, що керівник сучасного загальноосвітнього навчального закладу має володіти навичками нового мислення, пов'язаного з проникненням менеджменту в управлінську діяльність керівників навчальних закладів. У процесі аналізу практичної реалізації організаційно-педагогічних засад управлінської діяльності керівника загальноосвітнього закладу запропоновано шляхи удосконалення такої діяльності. Визначено основні освітні напрями організації самоосвіти керівника загальноосвітнього навчального закладу для постійного професійного зростання. Виокремлено основні завдання методичних об'єднань, зокрема, забезпечення неперервного професійного розвитку керівників системи загальної середньої освіти, здійснення наукового супроводу інновацій в управлінській сфері; сприяння розвитку системи загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** організаційно-педагогічні умови, професійне самовдосконалення, керівник загальноосвітнього закладу, управлінська компетентність, директор школи, керівник загальноосвітнього закладу, освітні напрями, загальноосвітній навчальний заклад, інновації в управлінській сфері.

*Постановка проблеми у загальному вигляді...* Сучасні гуманістичні пріоритети вищої освіти вимагають розвитку суб'єктності особистості, її самостійності, творчої активності, посилення відповідальності за власний розвиток. Реформування системи професійної освіти спонукає молодь до вибору стратегії неперервної освіти на основі саморозвитку і самовдосконалення, невід'ємними складовими яких є самовиховання та самоосвіта. Для майбутніх працівників робота над собою – необхідна передумова набуття і збереження професіоналізму. Це цілеспрямований процес, який є продовженням професійного виховання, коли майбутній фахівець з об'єкта виховного впливу перетворюється на суб'єкт організації власної життєдіяльності: самостійно обирає мету самовдосконалення, постійно аналізує здобутки професійного зростання, займається самоосвітою. Наукового вирішення потребують також існуючі в педагогічній теорії і практиці суперечності між соціальним запитом на фахівця здатного до неперервного професійного самовдосконалення та недостатнім рівнем її сформованості у випускників ВНЗ; частим вживанням терміна «самовдосконалення» і значною варіативністю визначення даного поняття; визнанням особистісної детермінованості професійного самовдосконалення особистості та невизначеністю змісту й структури її готовності до самовдосконалення, на подолання яких і спрямовується наше дослідження. Отже, упродовж професійної підготовки у вищих навчальних закладах освіти, в період професійного становлення та під час професійної діяльності у будь-якій галузі важливу роль відіграє саме професійне самовдосконалення фахівця.

*Аналіз досліджень і публікацій...* Теоретично цьому питанню присвячено наукові праці таких науковців, як В.Берека, Л.Даниленко, Є.Березняк, В.Мадзігон, Л.Карамушка, В.Маслов та ін. Вагомим внеском у розвиток теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами стали праці В.Пікельної, Н.Островерхової, Л.Даниленко, Г.Єльнікової, Л.Калініної та ін. Значний внесок у розробку процесу формування професійної культури керівника загальноосвітньої школи взагалі й управлінської культури зокрема зробили К.Абульханова-Славська, В.Бегей, Є.Березняк, В.Бондар, Л.Васильченко, О.Виговська, Г.Єльнікова, І.Жерносек, І.Ісаєв, Л.Карамушка, Ю.Конаржевський, С.Королюк, О.Мармаза, В.Маслов, В.Олійник, Л.Орбан-Лембрик, Є.Павлютенков, Ю.Палеха, В.Пікельна, М.Поташник, Г.Сиротенко та ін. У працях розкрито пріоритетні принципи управління, модернізовані управлінські функції керівника школи, сучасні форми й методи управління, стилі управління тощо.

*Формулювання цілей статті...* **Мета статті** полягає у визначенні основних організаційно-педагогічних умов професійного самовдосконалення керівника загальноосвітнього навчального закладу.

*Виклад основного матеріалу...* Керівник загальноосвітнього навчального закладу здійснює організаційні форми науково-методичної роботи, а також має володіти навичками нового мислення, пов'язаного з проникненням менеджменту в управлінську діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів [4, с.7]. Ідеться про керівника, який здатен працювати відповідно до зростаючих потоків наукової інформації, сприяти розвитку навчального закладу шляхом упровадження інноваційних освітніх технологій у всіх сферах навчально-виховного процесу, створювати організаційно педагогічні та психологічні умови для професійного зростання та самовдосконалення кожного члена педагогічного колективу.

На нашу думку, керівник загальноосвітнього навчального закладу – це кваліфікований компетентний педагог зі сформованими управлінськими компетенціями, який зобов'язаний підвищувати свою компетентність протягом усього періоду професійної діяльності, повинен досконало володіти основами управління, психології, економіки, менеджменту, бути лідером колективу.

Ми цілком поділяємо думку Н.Погрібної стосовно того, що сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен мати високий рівень вербальності, емпатійності, комунікативності; відмінні організаторські, логічні та евристичні здібності; високі морально-вольові та світоглядні характеристики; естетичні смаки; достатні вміння щодо застосування сучасної аудіо-та комп'ютерної техніки; навички у виробленні колективного управлінського рішення; розвинуті вміння та навички щодо проведення основних управлінських заходів; досвід роботи в міжнародних та інноваційних проектах; власні друковані праці наукового характеру; чітко сформоване управлінське кредо; демократичний стиль керівництва [5, с.17].

Очевидно, що саме система післядипломної педагогічної освіти в цілому є тією специфічною структурою, що забезпечує процес самовдосконалення педагогічних кадрів, у тому числі управлінських.

Метою післядипломної педагогічної освіти, і перш за все, керівників загальноосвітнього навчального закладу є забезпечення їхнього цілеспрямованого неперервного професійного зростання, яке, в свою чергу, полягає в зміні громадянської свідомості; формуванні нового способу мислення щодо особистісного зростання; підвищенні кваліфікації керівника як суб'єкта управлінської діяльності протягом усього професійного життя; забезпеченні потреби суспільства у висококваліфікованих керівних кадрах освіти, що мають високий рівень професіоналізму і ціннісних настанов, здатних компетентно і відповідально виконувати професійні завдання та посадові функції у навчальному закладі, впроваджувати новітні технології, сприяти інноваційним освітнім процесам, поєднуючи в такий спосіб найновіші досягнення теорії управління, культури і соціальної (передусім, освітньо-педагогічної) практики.

В більшості наукових праць системи післядипломної педагогічної освіти керівників загальноосвітнього навчального закладу розглядається дослідниками як необхідна умова і засіб підвищення їх професійної компетентності в процесі навчання й удосконалення управлінської діяльності, а не як дієва основа і мета їх професійної підготовки. Тому серед пріоритетних напрямів її державного регулювання і розвитку є створення оптимальних умов для задоволення освітніх та професійних потреб керівників навчальних закладів як управлінців-професіоналів [4, с.34].

Сучасними характеристиками неперервної освіти керівника закладу є гнучкість, розмаїтість, доступність у часі та просторі. Подібна освіта, крім необхідності адаптації до змін у фаховій діяльності, перетворюється на процес безупинного розвитку людської особистості. Головною цінністю самоосвіти, як відомо, стає розвиток у людини здатності до самореалізації творчого потенціалу, спрямованості на постійне професійне зростання, саморозвиток та самовдосконалення протягом усього життя.

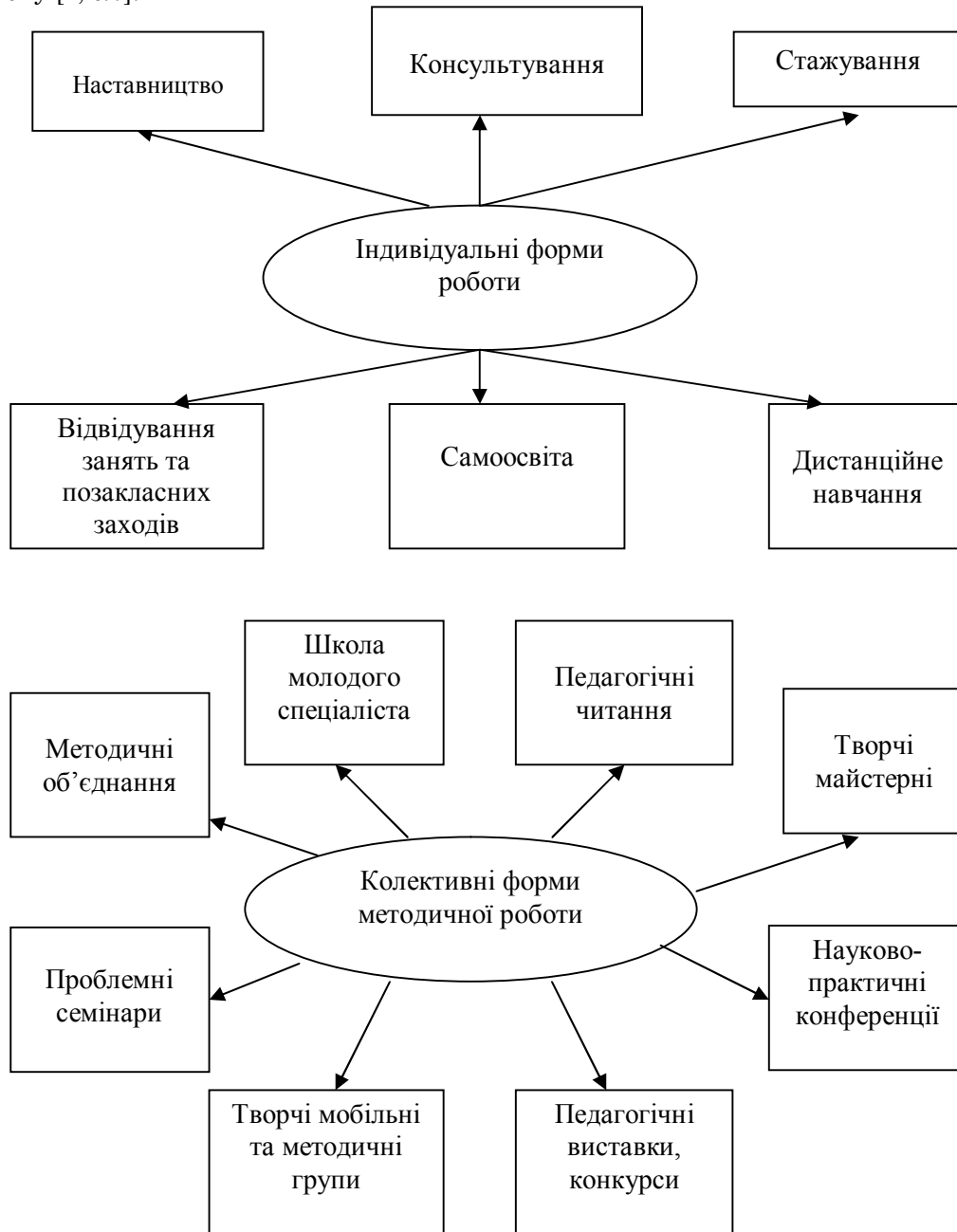
На нашу думку, найважливішим завданням професійного зростання сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу має стати не тільки засвоєння фахових знань і поглиблення професійної компетентності, а й постійний розвиток управлінських якостей.

Освітніми напрямами організації самоосвіти керівника загальноосвітнього навчального закладу задля постійного професійного зростання (за Т.Волобуєвою) можуть бути:

- визначення чітких особистісних цінностей та світоглядних установок;
- усвідомлення особистістю змісту управлінської праці;
- удосконалення навичок вирішення проблем;
- підвищення своєї інформаційної культури;
- розвиток навичок впливу на людей;
- розвиток здатності управляти собою;
- навчання утворювати колектив односторонців;
- розвиток свого творчого потенціалу;
- самостійне забезпечення своєї самоосвіти;

– складання програми навчання підлеглих [2, с.6].

Загальноприйнятими, традиційними формами підвищення кваліфікації та вдосконалення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів є відповідні курси на базі Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Університету менеджменту освіти АПН України та обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти. Проходження такої курсової перепідготовки керівники закладів освіти здійснюють, як правило, один раз на п'ять років, перед атестацією за місцем роботи. Це свідчить про те, що процес удосконалення управлінської майстерності відбувається уніфіковано й ситуативно, практично відсутня система вдосконалення професійного розвитку керівників шкіл, не поглиблюються знання в окремих сферах управлінської діяльності упродовж усієї професійної діяльності директорів шкіл, не враховуються особливості регіону [2, с.7].



*Рис. 1 Документальне забезпечення освітнього процесу*

Таким чином, виникає суперечність між гострою потребою в професійно підготовлених директорах шкіл, які здатні ефективно працювати в сучасних умовах постійної модернізації вітчизняної освіти, здійснюючи висококваліфіковане керівництво, та епізодичністю підвищення їх управлінської компетентності на базі ОШПО, відсутністю належних умов для її системного формування й підвищення на місцевому рівні. Тому, на нашу думку, стратегічним завданням реформування системи педагогічної освіти як однієї з ланок безперервної педагогічної освіти є

створення умов для постійного, динамічного підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня керівників шкіл на місцях, в умовах діяльності районних методичних об'єднань керівників закладів. Одну з основних переваг такої форми вдосконалення управлінської компетентності керівників закладів середньої освіти ми вбачаємо у тому, що засідання районного методичного об'єднання директорів шкіл проводиться не менше ніж чотири рази на рік і ґрунтується на результатах діагностування управлінської компетентності учасників методичного об'єднання.

Науково-методична робота регіонального об'єднання директорів шкіл має більш особистісний, індивідуальний характер і, на нашу думку, позитивно впливає на формування та розвиток відповідних управлінських компетенцій кожного окремо взятого керівника, його безперервне професійне самовдосконалення [2, с.59].

Ми переконані, що місією районного методичного об'єднання керівників загальноосвітніх навчальних закладів є формування свідомої потреби кожного керівника школи до підвищення власної управлінської компетентності упродовж усієї професійної діяльності.

До основних завдань, що мають реалізуватись методичним об'єднанням, ми відносимо:

– забезпечення неперервного професійного розвитку керівників системи загальної середньої освіти;

– здійснення наукового супроводу інновацій у цілому та в управлінській сфері зокрема;

– сприяння розвитку системи загальної середньої освіти в регіоні;

– впровадження андрагонічних засад у післядипломну педагогічну освіту.

Пріоритетними напрямками діяльності методоб'єднання ми вважаємо:

– підготовку керівників загальноосвітніх навчальних закладів до роботи в умовах модернізації та реформування вітчизняної освіти;

– науково-методичний супровід післядипломної педагогічної освіти на місцевому рівні;

– забезпечення якості неперервної професійної освіти управлінців в галузі загальної середньої освіти;

– системний розвиток професіоналізму управлінської діяльності;

– забезпечення оптимального особистісно зорієнтованого підходу в організації діяльності районного методичного об'єднання директорів шкіл.

При плануванні роботи районного методичного об'єднання, на нашу думку, може бути взятий (як варіант) фрагмент програми підвищення кваліфікації директорів освітніх установ, запропонованої В. Лізинським, оскільки вона охоплює практично всі аспекти діяльності керівника освітньої установи на сучасному етапі розвитку галузі [4, с.21].

«Документальне забезпечення освітнього процесу.

1. Статут школи. Піклувальна рада школи. Педагогічна та методична рада школи (див. рис. 1).

2. Діагностика, аналіз, організація внутрішнього шкільного контролю. Функціонал директора школи. Керування навчально-виховним процесом.

3. Види, типи, форми освітніх установ. Стандарти освіти авторська школа. Зміст освіти. Навчальні плани. Керування інноваційними процесами в школі.

4. Планування роботи школи. Планування діяльності громадсько-педагогічних формувань школи. Проектувальна діяльність школи. Освітня програма та програма розвитку школи.

5. Підвищення кваліфікації педагогів. Атестація школи й педагогічних кадрів. Організація педагогічної творчості.

6. Організація методичної, науково-дослідної та експериментальної роботи в школі» [6, с.154].

Для визначення реального рівня сформованості управлінських компетенцій керівника закладу освіти варто скористатись методикою діагностики управлінської компетентності директора школи, запропонованою В.Лавруком [3, с.28–82]. Її сутність полягає у вивченні реального рівня розвитку управлінських якостей кожного директора школи та необхідності здійснення оптимального планування роботи з метою їх умотивованого самовдосконалення певних управлінських компетенцій. Це дасть можливість планувати роботу районного методичного об'єднання на основі діагностування всіх його учасників. Таким чином, планування буде не формальним, а об'єктивним, спрямованим на вирішення саме тих питань, які є актуальними для кожного учасника об'єднання. Як наслідок, підвищення кваліфікації директорів загальноосвітніх шкіл шляхом системного вдосконалення їх управлінської компетентності буде більш умотивованим, що, безумовно, є необхідною умовою професійного самовдосконалення.

*Висновки...* Таким чином, науковий супровід професійного самовдосконалення директора школи є однією з форм активного безперервного професійного самовдосконалення кожного керівника загальноосвітнього навчального закладу, що дасть змогу здійснювати професіоналізацію управлінців у галузі освіти на місцях. Оновлення та збагачення підходів до підвищення професійної підготовки та удосконалення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в сучасних умовах, його неперервного професійного

зростання полягає в наданні цій роботі системного характеру через використання такої форми активного безперервного навчання, як районне методичне об'єднання керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Управлінська компетентність директора школи передбачає знання теорії управління школою як відкритою складною соціально-педагогічною системою законів, закономірностей, наукових підходів та принципів управління закладом, шляхів їх реалізації, змісту управління школою. Тобто, класичних і модернізованих функцій. Керівник сучасного загальноосвітнього навчального закладу повинен володіти навичками мислення, пов'язаного з проникненням менеджменту в управлінську діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

#### Список використаних джерел і літератури:

1. Вовченко І. І. Педагогічна практика в школі / І. І. Вовченко. – Житомир : ЖДУ, 2007. – 48 с.
2. Волобуєва Т. В. Самоосвітня діяльність керівника / Т. В. Волобуєва. – Харків : Основа, 2005. – 96 с.
3. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи / В. Лаврук. – К. : Шкільний світ, 2008. – 128 с.
4. Лізинський В. М. Директор школи та громадсько-педагогічне керування навчально-виховним процесом у школі : посіб. для директорів шкіл / В. М. Лізинський. – Харків : Веста: Ранок, 2007. – 160 с.
5. Погрібна Н. Управління школою по-новому ... / Н. Погрібна. – К. : Шкільний світ, 2009. – 112 с.
6. Методичні рекомендації щодо введення в загальноосвітніх навчальних закладах нового типу спецкурсу «Основи наукових досліджень» [Електронний ресурс] / [уклад. Т. В. Дудник]. – Режим доступу : <http://chernivtsi.man.gov.ua/upload/proekt%20met%20rekom.pdf>.

#### References:

1. Vovchenko I. I. *Pedahohichna praktyka v shkoli*, Zhytomyr, ZhDU, 2007, 48 p.
2. Volobueva T. V. *Samoosvitnia diialnist kerivnyka*, Kharkiv, Osнова, 2005, 96 p.
3. Lavruk V. *Diahnostyka upravlinskoï kompetentnosti dyrektora shkoly*, Kyiv, Shk. svit, 2008, 128 p.
4. Lizynskiy V. M. *Dyrektor shkoly ta hromadsko-pedahohichne keruvannya navchalno-vihovnym protsesom u shkoli: posibnyk dlia dyrektoriv shkil*, Kharkiv, Vesta; Ranok, 2007, 160 p.
5. Pohribna N. *Upravlinnia shkoloïu po-novomu ...*, Kyiv, Shk. svit, 2009, 112 p.
6. *Metodychni rekomendatsii schodo vvedennia v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladah novoho typu spetskursu «Osnovy naukovykh doslidzhen»* [electronic resource], mode of access : [http://chernivtsi.man.gov.ua/upload/proekt met rekom.pdf](http://chernivtsi.man.gov.ua/upload/proekt%20met%20rekom.pdf)

#### Summary

*Liudmyla Levchenko*

#### **Organizational-Pedagogical Conditions of Professional Self-Perfection of the Head of General Educational Institution**

*In the article on the basis of analysis of scientific literature and experimental research, basic organizational and pedagogical conditions of professional self-perfection of the head of general educational institution have been determined. It is revealed that managerial competence of the headmaster of school assumes knowledge of the theory of management of school as an open complex socio-pedagogical system of laws, regularities, scientific approaches and principles of school management, ways of their implementation, content management of school. It is found out that the head of modern general educational institution should have the skills of new thinking that is associated with the penetration of management into the managerial activity of the heads of educational institutions. In the process of the analysis of practical implementation of organizational-pedagogical bases of administrative activity of the head of general educational institution it is proposed to improve the ways of mastering of such activity. The key educational direction of self-education organization of the head of general educational institution for the constant professional growth have been determined. The main objectives of the teaching unions, in particular ensuring the continuous professional development of the heads of the system of general secondary education, implementation of scientific support of innovations in the managerial area, promotion of the development of the system of general secondary education.*

**Key words:** *organizational and pedagogical conditions, professional self-perfection, head of general educational institution, managerial competence, headmaster, head of general educational institution, educational directions, general educational institution, innovations in the managerial area.*

Дата надходження статті: «27» березня 2015 р.

Стаття прийнята до друку: «23» квітня 2015 р.