

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВИХОВАТЕЛЯ В УМОВАХ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

*У статті розглянуто сутність адаптивного управління дошкільним навчальним закладом в умовах інноваційних нововведень; описано контроль-аналітичну діяльність у системі адаптивного управління дошкільним закладом; сформульовано завдання та очікувані результати дослідно-експериментальної роботи.*

**Ключові слова:** адаптація, адаптивна освіта, адаптивне управління, освітній моніторинг.

*В статье рассмотрена сущность адаптивного управления дошкольным учебным заведением в условиях инновационных нововведений; описано контроль-аналитическую деятельность в системе адаптивного управления дошкольным заведением; сформулированы задания и ожидаемые результаты опытно-экспериментальной работы.*

**Ключевые слова:** адаптация, адаптационное управление, адаптационное образование, образовательный мониторинг.

*In the article the essence of adaptive control of DNZ in conditions of innovative novovveden; analitichnu activity in the system of adaptive control of dnz; task preschool establishment and expected results is described control-experimentally eksperimental'noy works is formulated.*

**Key words:** adaptive control, adaptation, educational mentoring, adaptive education.

**Постановка проблеми.** Гуманістична, особистісно орієнтована освіта – вимога сучасного суспільства. Сьогодні дошкільний навчальний заклад швидко реагує на зміни, що відбуваються на кожному етапі суспільного розвитку. Відповідно до стратегічних цілей освіти оновлюються й цілі дошкільних навчальних закладів щодо якості навчального процесу та управління ним.

Здійснюючи інноваційну діяльність, сучасний керівник має реалізувати завдання, визначені Національною доктриною розвитку освіти та створити оптимальні умови для розвитку закладу освіти.

Нові завдання суспільства вимагають нового рівня розуміння теорії й практики управління дошкільним навчальним закладом. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки новітніх підходів, технологій та механізмів управління навчальним процесом.

Управління навчальним процесом в умовах дошкільного навчального закладу має свою специфіку й вимагає комплексного вирішення. Кількість

керівників навчальних закладів, які використовують у своїй роботі технології адаптивного стилю управління, постійно зростає. Упровадження освітнього моніторингу, врахування інтересів працівників, корегування завдань, повноважень і міри відповідальності кожного з них сприяє створенню мотиваційної основи праці всіх членів колективу. Недостатня розробленість упровадження адаптивного управління в ДНЗ вимагає експериментальної перевірки ефективності означеної моделі.

Підґрунтям створення адаптивної моделі управління дошкільним навчальним закладом стало ознайомлення з дослідженнями багатьох учених.

Теоретичною основою дослідно-експериментальної діяльності є питання розвитку теорії управління ДНЗ (Є. С. Березняк, В. І. Бондар, Г. В. Щокін, Л. О. Щоголева); методики моделювання управлінської діяльності (Н. Д. Хміль, В. С. Пікельна); встановлення об'єктивної закономірності процесів самоорганізації та адаптації в педагогічних системах (П. І. Третьяков, Т. І. Шамова); теоретичного обґрунтування закономірностей і шляхів розвитку особистості в навчальному процесі (П. Я. Гальперін, Д. Б. Ельконін, Н. А. Зайцев); поняття освітнього моніторингу (В. А. Кальней, А. М. Майоров, Д. Ш. Матрос); концепції спрямованої самоорганізації (Г. В. Єльнікова).

**Мета статті** – створення наукового обґрунтування та експериментального дослідження управління навчальним процесом у дошкільному навчальному закладі, спрямованого на самокерований розвиток, підвищення рівня управлінської компетентності адміністрації та інноваційної культури педагогів в умовах адаптивного управління дошкільним навчальним закладом.

**Виклад основного матеріалу.** У 2009 р. дошкільний навчальний заклад №4 м. Ковеля розпочав роботу над проблемою «Інноваційні технології в управлінській діяльності. Адаптивне управління дошкільним навчальним закладом». Важливою складовою роботи над означеним питанням та чинником модернізації ДНЗ є дослідно-експериментальна діяльність.

Термін „адаптація” тлумачний словник трактує як дію, процес пристосування. Адаптивне управління – процес взаємовпливу, що спричиняє взаємоприспособлення поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням дій для її досягнення. Отже, під адаптивним управлінням навчальним процесом ми розуміємо взаємодію керуючої та керованої підсистем на основі узгодження стратегій розвитку навчального закладу та специфіки його підрозділів, мотивів та можливостей учасників навчального процесу, врахування конкретних педагогічних ситуацій для досягнення спільної мети шляхом самоорганізації та поточного зворотного зв'язку.

Організація адаптивного управління є педагогічною умовою зростання вихователя. Таким чином, адаптація та професійне становлення педагога є взаємопов'язаними процесами. Сучасні вимоги до дитячого садка потребують постійного професійного зростання, вдосконалення компетентності та майстерності вихователів. Тому метою нашого дослідження стала модернізація

управління освітнім закладом шляхом запровадження інноваційних технологій та створення систем адаптаційного управління.

Протягом чотирьох років роботи над означеною проблемою ми:

- опрацювали нормативно-правову та науково-методичну базу;
- створили банк інформації;
- розробили модель суб'єктів управління на діагностичній основі;
- склали програму моніторингу управлінської діяльності.

Мета інноваційної управлінської діяльності полягає у визначенні основних перспективних напрямів розвитку освіти, розробці й упровадженні нового змісту та форм освітнього процесу, створенні умов для розвитку сучасного педагогічного мислення, формуванні ключових компетенцій учасників виховного процесу.

Перспективність адаптивного управління навчальним процесом полягає в створенні системи нелінійного, своєчасного й адекватного реагування на зміни з урахуванням специфіки дошкільного навчального закладу. Тим самим забезпечується управлінська діяльність, що передбачає не лише усвідомлений вплив на учасників навчально-виховного процесу, а й розвиток у них ключових компетенцій завдяки залученню до активної діяльності.

Реалізація адаптивного управління навчальним процесом надає змогу вихователям проектувати власну педагогічну діяльність, самовдосконалюватися та створювати відповідні умови для саморозвитку та самоорганізації.

Адаптивне управління тісно пов'язане з інноваційними технологіями. Інноваційні технології – цілеспрямований системний набір прийомів та засобів організації виховної діяльності, що охоплює увесь процес виховання – від визначення мети до отримання результатів. Унаслідок цього інноваційні перетворення покладені і в систему управлінської діяльності керівництва закладу.

Робота адміністрації закладу із запровадження педагогічних нововведень у практику діяльності ДНЗ базується на сучасних наукових підходах до управління – синергетичному, цілісному, гуманістичному, діалектичному, концептуальному, системному – та пріоритетних принципах управління:

- єдності централізму й демократії;
- інформаційної достатності й аналітичного прогнозування;
- соціальної детермінації;
- науковості й компетентності;
- оперативного регулювання й зворотного зв'язку;
- стимулювання та згуртованості кадрів;
- фінансової та ділової підтримки;
- раціонального поєднання традиційного й інноваційного.

Реалізація принципу раціонального поєднання традиційного й інноваційного в дошкільному закладі забезпечує якісну зміну мети і структури управління. Зокрема метою управління інноваційною діяльністю в ДНЗ стає створення відповідних умов для постійного оновлення педагогічного процесу шляхом застосування інновацій і залучення різного виду інвестицій, здійснення

оперативного інформаційного зв'язку з усіма учасниками навчально-виховного процесу, роботи в мережі Інтернет. Завданнями керівництва є: постійне проведення „соціально-педагогічної” системи від „закритішої” до „відкритішої”; соціальна, матеріальна й психологічна підтримка педагогів-новаторів; створення правових, організаційних і психологічних умов для реалізації експериментальності; участь у різноманітних освітніх інноваційних проектах.

Зауважимо, що модернізованими управлінськими функціями є: прогностична, політико-дипломатична, консультативна, менеджерська та представницька.

Ефективність реалізації нововведень на рівні дошкільного закладу значною мірою залежить від багатьох чинників, насамперед від інноваційного потенціалу ДНЗ, який здатний створювати, сприймати та реалізовувати нововведення. На цій основі в ДНЗ побудована модель інноваційного розвитку дошкільного закладу, яка обґрунтовує його можливості до інноваційної діяльності: матеріально-фінансовий та особистісний потенціал садка.

Матеріально-фінансовий потенціал закладу передбачає наявність у дошкільному закладі приміщень для проведення різноманітних заходів та зручний режим для їх експлуатації, наявність копіювальної та іншої необхідної техніки. Комп'ютеризація надає можливості для творчого розвитку дітей і педагогів, розробок нових ідей та вирішення більш цікавих і складних завдань, адже комп'ютерною технікою користуються не лише адміністрація закладу, психолог, вихователі, спеціалісти, а й діти.

У методичному кабінеті створено „Куточок інновацій”, в якому розміщується змінна інформація, список рекомендованої літератури, картотека матеріалів, методичні розробки педагогів із новітніх технологій. Постійно діючими є виставка новинок методичної літератури та куточки („Методичний вернісаж”, „На часі...”, „Педагогічна майстерня”). Систематично оновлюється ланка „Автопортрет педагогічної майстерності”, що доповнюється інформацією про освітні нововведення.

Особистісний потенціал закладу – це професійні можливості педагогічного колективу та адміністрації для здійснення інноваційної педагогічної діяльності.

Важливою складовою інноваційного потенціалу є здатність навчального закладу до створення інноваційного середовища, наявність високого освітньо-культурного рівня батьків вихованців.

Лише за умови тісної співпраці адміністрації, педагогічного колективу та батьківської громадськості стає можливим розроблення та реалізація етапів процесу впровадження нововведень у практику дошкільної освіти, якими є:

1) усвідомлення колективом необхідності змін та впровадження нововведень. У навчальному закладі на основі залучення педагогічного колективу до різних форм інформаційної діяльності (збори, наради, конференції, семінари, педради, педагогічні читання) сформувався відповідне інформаційне поле. Водночас адміністрація закладу здійснює моніторинг якості

освітніх процесів, урахувавши інтереси працівників, що сприяє створенню мотиваційної основи праці всіх членів колективу;

2) здійснення проектування нововведень. За допомогою діагностики було проаналізовано стан функціонування закладу і визначено майбутню перспективу й стратегію досягнення мети, завдань та основні заходи навчально-виховного процесу;

3) стратегія управління та підготовка суб'єктів інноваційної діяльності до роботи в нових умовах. Для адміністрації важливим є вибір стилю управління, оцінювання й контроль проміжних результатів, мотивування до співпраці, освоєння механізму пошуково-дослідницької роботи. Одним із досягнень нашого дошкільного навчального закладу в управлінні освітнім процесом є перехід до освітнього моніторингу як механізму адаптивного управління.

Традиційна система управління освітою вважає контроль однією з найважливіших функцій, тоді як дослідно-експериментальна діяльність внесла несподівані корективи, які змінили продуманий проект управління в цілому (хоча він теж був ефективним і дієвим): заклад перейшов із режиму функціонування в режим розвитку.

На третьому етапі дослідно-експериментальної роботи довелося переглянути підходи до здійснення основної управлінської функції – організації контрольно-аналітичної діяльності.

Контроль – функція не досить приємна, адже зазвичай усі побоюються процесу оцінювання. Зазначимо, що оцінюється не особистість педагога, а результат його діяльності. Тому досить важливим є правильний вибір критеріїв оцінювання. Із практики ми пам'ятаємо: якщо у створенні критеріїв оцінки педагога беруть участь самі вчителі, то вони є зрозумілими для всіх і контроль не викликає почуття тривоги. Слід не забувати, що критерії мають бути однаковими для всіх і не повинні будуватися на симпатії чи антипатії.

Зважаючи на вищевикладене, крім традиційних видів контролю ми запровадили й нетрадиційні його форми:

- самоконтроль;
- робота, побудована на довірі;
- частковий контроль або вивчення стану (за умови, що працівник сумлінно та мотивовано виконує свої посадові обов'язки без вказівки керівника).

Слід зауважити, що використання означених форм контролю надає педагогу індивідуального характеру, що сприяє бажанню «підійматися сходами професійного росту».

Контрольно-аналітичну діяльність здійснюють завідувач та вихователь-методист за постійного психологічного супроводу практичного психолога.

Метою контрольно-аналітичної діяльності є забезпечення якості освітнього процесу й надання кожному педагогу конкретної допомоги, удосконалення педагогічного процесу в усіх групах. Досягнути її можна завдяки:

- вивченню стану освітнього процесу та оцінюванню його результатів, виробленню рекомендацій щодо розвитку й саморозвитку особистості педагога,

що проводиться не з метою критики, а для забезпечення методичного, психологічного супроводу. Слід порівнювати не результати педагога з педагогом, а відстежувати динаміку змін в особистості вчителя: який він учора, який тепер і що зможе завтра;

- виявленню факторів та умов, що позитивно й негативно впливають на освітній процес у ДНЗ;

- визначенню головного в роботі колективу, встановленню причинно-наслідкових зв'язків між усіма ланками освітнього процесу. Мета узгоджується колегіально;

- делегуванню повноважень педагогам, які досягають стабільно високих результатів; сприянню переходу їх до самоконтролю й самоврядування як одного з етапів адаптивного керування колективом.

Діагностика рівня задоволеності вихователів взаємодією з керівниками ДНЗ засвідчила, що на даному етапі контроль в означеному дошкільному навчальному закладі сприяє поліпшенню якості освітнього процесу, стимулює педагогів до творчого пошуку під час реалізації поставлених завдань, гармонізує взаємодію адміністрації з колективом. При цьому варто пам'ятати, що:

- контроль спрямовується не на особистість педагога, а на те, яким чином він організовує освітній процес;

- педагог повинен усвідомлювати те, що саме є об'єктом контролю;

- той, хто здійснює контроль, повинен дотримується доброзичливого, партнерського спілкування;

- даючи рекомендації та вказівки, особливу увагу варто приділяти питанням виникнення недоліків у роботі та шляхам їх подолання;

- при здійсненні контролю потрібно правильно обирати критерії оцінювання, визначати їх оптимальність та адекватність.

Освітній моніторинг вносить корективи в методи роботи, зокрема контроль-аналітичної діяльності. Ми розробили шкалу оцінювання, що має декілька варіантів відображення: словесний, кольоровий, бальний та відсотковий. Із метою оприлюднення результатів контролю вони у вигляді таблиць розміщуються в методичному кабінеті.

Складовими реальної, адекватної оцінки як результату внутрішнього контролю вважаємо:

- самооцінку педагога;

- оцінку батьків;

- оцінку керівника або експертної групи.

Зроблені висновки сприяють прийняттю правильних управлінських рішень та визначенню дієвої практичної допомоги педагогам. У рекомендаціях розміщуються конкретні поради педагогічним працівникам щодо удосконалення та розвитку перспективного педагогічного досвіду, при чому вони мають бути аргументовані, а інколи й конфіденційні. Об'єктивна оцінка сприяє розвитку творчості педагога, виявленню й поширенню ППД, виявляє недоліки й надає змогу педагогам своєчасно їх усувати.

Сьогодні ми перебуваємо на етапі практичної діяльності, що змінює нас та наш заклад. Під час дослідно-експериментальної діяльності виникали різноманітні думки щодо доцільності залучення до неї дошкільного навчального закладу. Зважаючи на це, варто пам'ятати, що дошкільня – перша, базова ланка безперервної освіти, а якість дошкільної освіти визначає успішний старт дитини в шкільному житті. Тому ми переконані, що дослідно-експериментальна робота в ДНЗ, яка через управлінську діяльність керівника спрямовується на вдосконалення навчально-виховного процесу, – це вимога часу.

**Висновки.** Результати аналізу сучасного стану реалізації управління навчальним процесом вказують на актуальність проблеми дослідження та необхідність удосконалення системи управління в умовах адаптивного управління. Запропонована технологія реалізації адаптивного управління навчальним процесом надає змогу адміністрації проектувати та спрямовувати власну педагогічну діяльність, самовдосконалюватися та створювати відповідні умови для саморозвитку й самоорганізації вихователів. Протягом чотирьох років професійна компетентність педагогів закладу покращувалася, презентуючи особистість як величину перманентного зростання лідерських якостей і несхильного прагнення до саморозвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базовий компонент дошкільної освіти в Україні // Книга керівника дошкільного навчального закладу : довідково-методичне видання / упор. О. А. Копейкіна, Л. В. Гураш. – Харків : Торсінгплюс, 2006. – С. 58-99.
2. Бессараб Н. С. Вихователь освітнього закладу нового типу як особистість / Н. С. Бессараб // Нові технології навчання : наук.-метод. зб. / за заг. ред. В. О. Зайчика. – К., 1997. – Вип. 19. – С. 107-111.
3. Беленька Г. В. Вихователь дітей дошкільного віку: становлення фахівця в умовах навчання : монографія / Г. В. Беленька. – К. : Світоч, 2006. – 304 с.
4. Бондаренко І. В. Наукові підходи до поняття „імідж” / І. В. Бондаренко // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки : зб. наук. пр. – Запоріжжя : ЗОІППО, 2007. – Вип. 41. – С. 51-55.
5. Власик С. М. Управління інформаційними процесами в закладах освіти / С. М. Власик // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки : зб. наук. пр. – Запоріжжя : ЗОІППО, 2007. – Вип. 43. – С. 46-51.
6. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – С. 358.
7. Державна національна програма „Освіта” (Україна ХХІ століття). – К. : Райдуга, 1994. – 62 с.
8. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посібник / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.

9. Закон України «Про дошкільну освіту» // Освіта України. – 2001. – № 33. – С. 3-6.

10. Збірник законодавчих і нормативних актів про дошкільну освіту / упоряд. К. Л. Крутій, Н. В. Маковецька. – Запоріжжя : ТОВ „ЛПС” ЛТД, 2003. – 272 с.

11. Комісарова Т. Особливості педагогічного управління сучасним виховним процесом / Т. Комісарова // Рідна школа. – 2001. – № 5. – С. 5-7.

Дата надходження до редакції: 20. 01. 2014 р.