

ПСИХОЛОГІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

БАБКО Т.М.,

старший викладач кафедри менеджменту освіти
та психології Запорізького обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти,
кандидат педагогічних наук

371.11.015.3:373.54:061.18.053.52 (045)

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФІЛЬНОЮ ШКОЛОЮ В УМОВАХ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

У статті виділяються найосновніші психолого-педагогічні проблеми управління профільною школою в умовах мережевої взаємодії та визначаються шляхи їх розв'язання.

Ключові слова: профільне навчання, мережна освіта, партиципативне управління.

В статье выделяются основные психолого-педагогические проблемы управления профильной школой в условиях сетевого взаимодействия и определяются пути их решения.

Ключевые слова: профильное обучение, сетевое образование, партиципативное управление.

The article deals with the most basic psychological-pedagogical problems of management of the profile school in the conditions of networking and defines the ways of their solution.

Keywords: profile school, interaction between schools, innovative management.

Постановка проблеми. Прагнення української освіти гідно презентувати себе в європейському та пострадянському освітньому просторі потребує реформування всіх її ланок, насамперед це стосується загальної середньої освіти. Цей процес супроводжується оновленням її змісту, реформами управлінського сектора, переструктуризацією самої освітньої системи. Важливим інноваційним кроком змін у сфері регіональної освіти став перехід до профільного навчання у старшій школі, зорієнтований на диференціацію навчання.

Сучасна ситуація в Україні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Освіта повинна прилаштовуватися до таких стрімких і неспинних суспільних змін, бути готовою до розбудови повнофункціональної сучасної освіти.

В основних документах про освіту та працях учених зазначено, що провідним принципом змісту сучасної освіти України, наряду з гуманітаризацією, диференціацією, інтеграцією, проголошено ідею відкритості системи освіти.

На думку багатьох дослідників, «відкритість системи освіти пов'язана з її орієнтованістю на цілісний неподільний світ, його глобальні проблеми, інтеграцією у світові освітні структури». С. Клепко зазначає: «Відкритість освіти – це її готовність до зустрічі, діалог з іншими освітніми системами і педагогічними культурами, до усвідомлення їх спільності, їх глибинних гуманістичних цінностей і

неподільності сучасного глобального світу освіти – як зростаючої взаємозалежності його доль» [3, с.17].

Процес запровадження профільного навчання має значні можливості для втілення ідей відкритої освіти саме на регіональному рівні. Адже створення умов для надання кожному учневі як міської, так і сільської старшої школи рівного доступу до якісного вивчення обраних ним профільних предметів потребує змін у меті, змісті та структурі організації загальноосвітньої підготовки. Однак необхідно констатувати, що сьогодні не кожен загальноосвітній навчальний заклад I-III ступеню може самостійно забезпечити всебічний розвиток навчально-пізнавальних і професійних інтересів, нахилів, здібностей і потреб старшокласників.

У таких умовах докорінних змін потребує система управління загальноосвітніми навчальними закладами. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI ст. спрямовує діяльність керівників на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, які мають утверджуватися як державно-громадські заклади та орієнтувати освітні процеси на постійний розвиток та взаємодію.

Стан розробки теми. Проблеми трансформації освіти відповідно до сучасних світових вимог і внутрішніх соціокультурних та економічних потреб досліджуються у спеціальній літературі та широко розглядаються у різних контекстах і наукових публікаціях із педагогіки, соціальної філософії, філософії освіти, соціології

освіти (Н. Бордовська, Н. Булгакова, Е. Гусинський, В. Кремінь, А. Лігоцький, М. Лукашевич, В. Лутай, І. Підласий, Ю. Турчанинов, А. Реан, Н. Щубелки та багато інших науковців).

Аналіз літератури, зокрема робіт вітчизняних науковців – Н. Аніскіної, Н. Бібік, П. Лернера, В. Мадзігона, Ю. Мальованого, О. Савченко, І. Романенка та інших, висвітлює сучасне розуміння профільного навчання як такого, що вимагає переосмислення філософії сучасної освіти, її призначення, суті, змісту й ціннісних орієнтирів. Науковці Г. Іванюк, І. Осадчий, А. Самодрин, Н. Шиян та інші виявили особливості організації профільного навчання в загальноосвітніх навчальних закладах у сільській місцевості. Однак слабо дослідженим залишається питання оновлення процесу управління профільною школою.

Нові погляди на управління освітою запропонували у своїх дослідженнях наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Є. Павлютенков, В. Пікельна, Л. Вашенко та ін. Названі науковці розглядають *управління освітою* в контексті соціальних трансформацій як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керувану систему для забезпечення і впровадження її в межах заданих параметрів на основі закономірностей дії механізмів самоуправління.

Мета статті: висвітлити найосновніші психолого-педагогічні проблеми управління профільною школою в умовах мережевої взаємодії та визначити шляхи їх розв'язання.

Виклад основного матеріалу. На початку ХХІ століття у сфері управління освітніми закладами докорінних змін не відбулося. У системах управління освітніми закладами різних країн пострадянського світу зберігається авторитаризм. Однак стрімкість суспільного розвитку обумовлює виникнення інших управлінських підходів, одним з яких є партиципативне управління. Це новий напрям у демократизації освіти, що на сучасному етапі становить значну альтернативу централізованій, «вертикальній» формі управління.

Інноваційною в сучасному управлінні є так звана «мережна освіта», в якій замість традиційних ієрархічних вертикальних зв'язків, субординаційних відношень панують горизонтальні, інформаційні, коопераційні зв'язки, тобто партнерство та співробітництво. Слушною є думка А. Цирульникова, про те, що «мережну освіту не можна створити зовні, зверху, апаратним способом. Вона складається як природний, еволюційний процес людської

самодіяльності, шляхом кооперації, самоорганізації та саморозвитку в галузі освіти» [4, с.27].

Таким чином, «партиципативне управління – це управління, що базується на залученні всіх суб'єктів освітнього суспільства до процедури вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень під час впровадження нововведень у освітній сфері» [1, с.86]. Саме такі підходи до управління є найпродуктивнішими в умовах актуалізації потреби створення освітніх округів, лише у межах яких є можливою повноцінна реалізація профільного навчання, що здійснюється шляхом інтеграції загальноосвітніх шкіл одна з одною, з позашкільними, професійно-технічними та вищими навчальними закладами. Під час взаємодії конкретної школи з іншими навчальними закладами за «мережним» підходом набувають чинності такі принципи, як: добровільність встановлення зв'язків; рівноправність, партнерство, відсутність ієрархічної підлеглості; співробітництво, кооперація. Суттєвим зауваженням є те, що така взаємодія не може бути запланована «зверху», вона виникає за власною ініціативою зацікавлених один у одному «мережних вузлів» оригінальних та нестандартних. А це вже дозволяє окреслити основні характеристики мережного управління [7, с. 69], які включають: *децентралізацію*, перевагу горизонтальних зв'язків над вертикальними, опору на ініціативу «знизу»; *часткове лідерство*, коли кожен суб'єкт у якій-небудь одній галузі може бути лідером, а в іншій – лише розробником, зацікавленим учасником; *широку соціалізацію*, яка передбачає розв'язання в умовах мережі не стільки вузькопрофесійних проблем, скільки «прикордонних», що розташовані на перехресті різних сфер діяльності; *наявність неформальних стосунків*, які передбачають крім професійного, клубний характер стосунків членів мережі.

Отже, оптимальним є управління, коли сполучаються як вертикальні, так і горизонтальні типи зв'язків діяльності. Мережна взаємодія надає освітній діяльності творчого характеру, вертикальні механізми утримують систему. Мережну освіту не можна створити зовні, зверху, апаратним способом. Вона складається як природний, еволюційний процес людської самодіяльності, шляхом кооперації, самоорганізації та саморозвитку в галузі освіти.

Проте аналіз сучасних умов реалізації мережної освіти дозволяє виділити ряд психолого-педагогічних причин, які ускладнюють процеси впровадження технології управління профільною школою [6, с. 37]:

1) *уповільнення процесу впровадження інноваційної технології управління*, яка

ґрунтується на методології мережного підходу в умовах традиційної ієрархічної структури авторитарного управління;

2) **труднощі в запровадженні координаційного управління**, сутність якого полягає у взаємному узгодженні цілей та інтересів суб'єктів освітнього округу в умовах партнерства та за відсутності підлеглих одного суб'єкта іншому;

3) **психологічні бар'єри**, які існують у свідомості керівників навчальних закладів та заважають сприймати як гарант якості освіти в певній місцевості не окремих навчальних закладів, а освітній округ у цілому;

4) **продовження традиційного розподілу фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів** на рівні управління районом певної територіальної місцевості за необхідності комплексного підходу до перерозподілу ресурсів в умовах освітніх округів.

Зупинимось на кожній з перелічених причин більш детально з метою визначення шляхів їх розв'язання.

До управлінських інноваційних технологій належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що створюють умови для оперативного та ефективного прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення профільного навчання. Однак необхідно дотримуватись наступних принципів відбору управлінських інновацій: актуальність, перспективність, динамічність, демократичність, гуманність, реалістичність, гнучкість, інтенсифікація, інтегративність, цілісність, керованість, економічність.

Можна відзначити наступні управлінські інноваційні технології, що підвищують ефективність мережевого об'єднання різних навчальних закладів з метою профілізації старшої школи: технології організації групової діяльності, проектні технології, педагогічні технології «створення ситуації успіху», технології проведення організаційно-методичних дискусій, технологія співробітництва, технології дистанційного навчання, технології творчих коаліцій тощо.

Для впровадження інновацій в управлінську діяльність керівникам загальноосвітніх навчальних закладів необхідно впевнитись:

– у здатності та готовності педагогічного колективу, адміністрації школи, органів управління освітою до спільної творчої роботи в інноваційному режимі;

– у проведенні необхідності змін; забезпеченні чіткої, цілісної системи планування та аналізу всіх структурних підрозділів загальноосвітніх навчальних закладів, що входять до складу мережевого об'єднання;

– у створенні досконалої моніторингової системи процесу профілізації загальноосвітнього навчального закладу.

Для реалізації управлінських інноваційних технологій керівник навчального закладу повинен бути творчою особистістю, мотивованою на управлінську діяльність в умовах поліфункціональної взаємодії з різними соціальними партнерами, професійно обізнаним з основними навчально-виховними теоріями інноваційної педагогіки й освітнього менеджменту. Проте найголовніше – він повинен володіти ініціативністю, мобільністю та гнучкістю розуму. Адже в умовах жорсткої авторитарної системи планування, непорушних доктрин управління досить часто формувалися протилежні якості, зокрема безініціативність і боязкість відповідальності.

Ефективність сучасної моделі управління профільною школою базується на вмінні керівника самостійно визначити стратегічні напрями розвитку навчально-виховного процесу. Основними цілями такої моделі управління кожною школою в умовах мережевої взаємодії є: підпорядкування діяльності всіх рівнів управління для забезпечення успіху на результативному рівні; запобігання адміністративному дублюванню; забезпечення наповнення управлінської діяльності конкретним змістом, визначення ролі та завдань кожного суб'єкта управлінської моделі; залучення до управлінської діяльності всіх суб'єктів освітнього простору; оптимізація педагогічної діяльності у профільних класах, отримання позитивних результатів вивчення профільних предметів; забезпечення ефективності роботи за умов мінімальних витрат часу та зусиль.

Найважливішою умовою впровадження нових технологій управління в мережевому об'єднанні є реалізація певної місії утворення. Наприклад, багато профільний освітній округ (в якому представлені всі напрями профілізації) чи односпрямована шкільна асоціація (як-от: асоціація шкіл технологічного профілю чи асоціація гуманітарних ЗНЗ (де функціонуватимуть суспільно-гуманітарні, філологічні, художньо-естетичні профільні класи). На практиці такий підхід здійснюється, наприклад, за допомогою корпоративного управління профільним навчанням, що розуміють як організацію спільної діяльності з досягнення стратегічної мети за рахунок об'єднання зусиль усіх суб'єктів. З метою посилення взаємного узгодженні цілей та інтересів суб'єктів освітнього округу в умовах партнерства та за відсутності підлеглих одного суб'єкта іншому в системі корпоративного управління кожен керівник закладу, що є складовою мережевого об'єднання,

повинен орієнтуватися на виконання наступних завдань: необхідність аналізу й визначення сильних і слабких аспектів діяльності власного загальноосвітнього закладу; визначення чітких ідей розвитку як власного закладу, так і об'єднання в цілому; підвищення стійкості до факторів ризику, тобто визначення здорових меж для певних показників; реорганізація управління й розширення делегування повноважень; акцент на творчий підхід, імпровізацію та швидкість дій; динамічність управлінських рішень.

Значною перешкодою для функціонування мережевої системи профільної освіти залишаються психологічні бар'єри, що існують у свідомості керівників навчальних закладів та заважають сприймати як гаранта якості профільної освіти в певній місцевості не окремих навчальних закладів, а освітній округ у цілому.

Психологічні бар'єри – це психічні стани керівників загальноосвітніх закладів, що виявляються в неадекватній їх пасивності (опір, пряма відмова, імітація активності з одночасною демонстрацією того, що об'єднання не допоможе якісній реалізації профільного навчання учнів тощо), яка заважає утворенню ефективного об'єднання шкіл.

Досліджуючи структуру мотивації управлінської діяльності керівників навчальних закладів Л. Карамушка й О. Бондарчук встановили, що мотиви самопізнання й самовдосконалення, як правило посідають у ній незначні позиції [2]. Саме це часто обумовлює ускладнення в дії механізму децентрації, який проявляється у формі подолання зосередженості директора тільки на власних інтересах і переживаннях, прагнення задовольнити за будь-яких умов (навіть і у малочисельній школі) власні особистісні управлінські амбіції. Підтримці мотивації уникнення невдач у керівників сприяють також і глибоко вкорінені наслідки «досвіду» авторитарного стилю керівництва на районному, обласному, державному рівнях, які стають на заваді прояву ініціативи добровільного об'єднання в освітній округ, очікування «вказівки зверху».

Проте часто психологічні бар'єри обумовлені не тільки індивідуальними особливостями керівника навчального закладу, а й соціально-психологічними рисами спільноти, до якої він належить. Це й несумісність нового з наявним управлінським та професійним досвідом і цінностями педагогів та адміністрації навчального закладу; стереотипи мислення педагогічного співтовариства; недостатня поінформованість педагогів та батьків про переваги мережевої освіти для успішності профільного навчання; нечіткість уявлень про

конкретні зміни в організаційній структурі власного навчального закладу тощо.

Спільною особливістю всіх видів психологічного захисту особистості (ідентифікації, заперечення, відчуження, раціоналізації, витіснення тощо) є їх неусвідомленість, тому з метою їх подолання у керівників необхідно використовувати під час методичної роботи з ними соціально-психологічні методи, зокрема: метод обговорення й спільного вироблення конкретизуючих та роз'яснювальних документів; метод «клаптикового», паралельного, поступового впровадження мережевої освіти; метод експерименту тощо.

До значимих педагогічних проблем, які стають уповільнюючим фактором утворення мережевого об'єднання шкіл з метою якісної реалізації профільного навчання, належить і фінансування освітніх закладів. Сьогодні, на думку багатьох дослідників, «в Україні існує лише постатейне фінансування в освіті й немає бюджетування, спрямованого на результат». Аналізуючи умови створення освітніх округів, Л. Юрчук стверджує, що показник «кількість учнів на одного вчителя» (*вчителя, предмет якого обирають учні, авт.*) повинен стати найважливішою оцінкою ефективності використання фінансових освітніх ресурсів в умовах економічної нестабільності. Справді, продовження традиційного розподілу фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів на рівні управління певною територіальною місцевістю (районна, міська, селищна ради) у разі необхідності комплексного підходу до перерозподілу ресурсів в умовах освітніх округів є гальмуючим фактором профілізації. Сподіваємося, що традиційним для нашої системи освіти стане відкриття й фінансування спеціальних «збірних» класів при опорних профільних ліцеях, гімназіях, колегіумах, де немає проблем ні з сильними вчителями, ні з матеріальною базою, ні з навчальними традиціями, бо предметні «кафедри» є самодостатніми осередками вчителів-професіоналів. Так, здібні до наук діти отримають системний доступ до найякіснішої у межах громади можливості опанування одним-двома базисними щодо майбутнього профілю предметами. Всі інші дисципліни вони зможуть освоювати у своїй школі. Останнє є більш прийнятним як з фінансової точки зору, так і за витратами часу.

До проведення факультативних занять, курсів за вибором можуть залучатися працівники установ культури, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту. Відповідно до Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій,

затвердженого спільним наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.93 р. № 43 та зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 30.06.93 р. за № 76 «педагогічна робота з погодинною оплатою праці в обсязі 240 годин на рік не вважається сумісництвом».

Висновки. Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можемо зазначити, що якість реалізації профільного навчання та допрофільної підготовки досить тісно пов'язана й залежить від ефективності процесу вдосконалення управлінської діяльності керівників кожного навчального закладу, що розташований у межах певної територіально досяжної місцевості. Згадка нами психолого-педагогічних проблем, що супроводжують процес створення мережевої освіти з метою профілізації, мала на меті доведення думки, що багато в чому їх вирішення залежить від бажання саморозвитку керівників та актуалізації їх прагнення до пошуку партнерів та однодумців.

Список джерел:

1. Аксёнова, Э.А. Школьные советы в Европе и их поддержка как нововведения в демократизации

образования [Текст] / Э.А. Аксёнова // Школьные технологи. – 2012. – № 3. – С.86-95.

2. Карамушка, Л.М. Психология управления заведениями средней освіти [Текст] [монографія] / Л.М.Карамушка. – К.: Ніка центр, 2000. – 332 с.
3. Клепко, С.Ф. Интегративна освіта і поліформізм знання С.Ф.Клепко. – Київ, Полтава, Харків: ПОПОПШ, 1998. – 360 с.
4. Российское образование. Сетевой поход [Текст] // Совместный выпуск журнала «На стороне подростка». – 2003. – № 3 – Сельская школа со всех сторон. – 2003. – № 9,10.
5. Юрчук, Л.М. Механізм утворення освітніх округів / Л.М.Юрчук. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10ylmuoo.pdf>.
6. Ястребова, В.Я., Варецька, О.В., Гашенко, І.О., Кондратова, Л.Г. Феномен сільської школи в освітньому просторі України: науково-методичний посібник [Текст] / В.Я.Ястребова, О.В.Варецька та ін. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. – 204 с.
7. Ястребова, В.Я., Варецька, О.В., Кондратова, Л.Г., Бабко, Т.М. Управління освітою сільської місцевості: науково-методичний посібник [Текст] / В.Я.Ястребова, О.В.Варецька та ін. – Запоріжжя: Акцент Інвест-Трейд, 2012. – 266 с.

КОВАЛЕНКО С.О.,

старший викладач кафедри охорони праці

та інженерної педагогіки

Української інженерно-педагогічної академії

УДК 378

ЦІНІСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ АКТИВНОСТІ ПЕДАГОГА В СИТУАЦІЯХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ: ЗНАЧЕННЯ ТА ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Аналізуються фактори, що впливають на процес прийняття рішення педагогом. Визначається значимість ціннісних детермінант його активності в ситуаціях прийняття рішення. Пропонуються шляхи формування ціннісних детермінант в умовах вищої школи.

Ключові слова: прийняття рішення, рівні активності педагога при прийнятті рішення, розвиток духовного потенціалу педагога.

Анализируются факторы, влияющие на процесс принятия решения педагогом. Определяется значимость ценностных детерминант его активности в ситуациях принятия решения. Предлагаются пути формирования ценностных детерминант в условиях высшей школы.

Ключевые слова: принятие решения, уровни активности педагога при принятии решения, развитие духовного потенциала педагога.

Factors influencing on the process by teacher's decision-making are analysed. Signification of value determinants of teacher's activity is determined in the situations of decision-making. The ways of value determinants in higher school are offered.

Keywords: decision-making, levels of teacher's activity at a decision-making, development of teacher's spiritual potential.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зростання темпів життя, соціально-економічні протиріччя і кризові явища у суспільстві є суттєвими чинниками виникнення складних питань навчання й виховання підростаючого покоління. Змінюється

світогляд нових поколінь, їх ставлення до дійсності, змінюються ціннісні орієнтири, що зумовлює виникнення принципово нових, інших, порівняно з минулими етапами розвитку нашого суспільства, проблемних ситуацій взаємодії суб'єктів навчально-виховного процесу. Одним із суб'єктів навчально-виховного процесу є педагог,