Валентин Вікторович Тесленко,
доктор педагогічних наук, професор,
науковий співробітник відділу проектування
розвитку обдарованості
Інституту обдарованої дитини
НАПН України,
м. Київ, Україна

УДК 37.091.113

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБДАРОВАНИХ УЧНІВ У СУЧАСНОМУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

В статье рассматривается проблема усовершенствования подходов в разитии одарённых детей на основе внедрения современной системы управления. Главные цели такой системы − усовершенствование управленческой деятельности и внесение необходимых системных изменений, которые обеспечат эффективное развитие одарённых детей в общеобразовательном учебном заведении. Анализируется стратегия избранного подхода, логическая последовательность разработки и внедрения целевой программы, стратегического и рабочего плана, определение главной функции и структурной модели управления.

Ключевые слова: *одарённые дети, система управления, система, программа, функции, принципы, нововведения.*

The problem of improvement approaches in development of gifted children through the introduction of modem managment system was considered.

The mainpurposes of such sustem - to improvement of management and making the necessary sustemic changes that will ensere the effective development of gifted children in secondary schools. Analizes the strategy working plan, the definition of the main function and structural model of govemance.

Key words*: difted children, management system, system, program, functions, principles and innovations.*

Аналіз наукової літератури свідчить про наявність широкого спектра різноманітних досліджень проблеми навчання, виховання та розвитку обдарованих учнів. Психолого-педагогічні дослідження феномену обдарованості, що мають місце у різних наукових школах та напрямках, визначили розуміння обдарованості, як інтегративної характеристики, що складається як з когнітивної, так і мотиваційно-особистісної сфери (Л. Виготський, Д. Гілфорд, Е. Ландау, С. Рубінштейн, Б. Теплов, Н. Лейтес. А. Матюшкін та ін.). Вивчення певних особливостей, як основних визначників розвитку та самореалізації обдарованої особистості, знаходить відображення у працях Д. Рензуллі, К. Роджерса, П. Торенса, К. Хеллера, В. Штерна та ін. Важливість потенційного характеру дитячої обдарованості, необхідності врахування вікових особливостей та залежність її прояву й розвитку від соціуму, а також шкільного середовища підкреслено у роботах Ф. Ганьє, Н. Лейтеса, А. Лурія, М. Маккобі, Н. Модіано, Г. Пассова, В. Петровського, Д. Фрімен. До важливих напрямків дослідження дитячої обдарованості у педагогічній науці можна віднести також значний прогрес у методиках її діагностики (А. Біне, Б. Блум, Ф. Гальтон, Г. Гарднер, Д. Рензуллі, Т. Сімон, П. Соколов, Л. Термен та ін.), розгляд обдарованості в площині диференційних відмінностей, що пов'язано з виділенням спеціальних здібностей (П. Блонський, В. Крутецький, Д. Рензуллі та ін.), проектування середовища навчання (В. Лебедєва, В. Ясвін та ін.) тощо. Різні погляди та підходи щодо проблеми ефективного розвитку обдарованої дитини знайшли своє логічне узагальнення у відповідних наукових концепціях та практико-орієнтованих моделях ведучих учених: J. Feldhusen, M. Koloff; S. Kaplan, F. Monks, J. Renzulli, J. Tassel-Baska, P. Torrance, D. Treffinger, K. Urban, А. Матюшкіна, Б. Теплова, Н. Лейтес тощо.

Слід підкреслити, що ефективність роботи з обдарованими учнями залежить від багатьох складових, серед яких важливу роль відіграє відповідна цілеспрямована управлінська діяльність. У науковому середовищі модернізація системи управління сучасною школою є предметом досліджень багатьох дослідників. Здійснюється пошук ефективних шляхів управління якістю освіти, інноваційними процесами розвитку навчально-виховних закладів, підготовкою

освітніх менеджерів тощо. Разом з цим, на нашу думку, дослідники недостатньо приділяють уваги вивченню та розробці шляхів ефективного управління розвитком обдарованих учнів на рівні загальноосвітнього закладу.

Зауважимо, що комплекс багатьох проблем та неспроможність їх своєчасного подолання, що виникають у реальній практичній діяльності педагогічних колективів з розвитку обдарованих учнів, у значній мірі обумовлюється *низьким рівнем управління*, що об'єктивно вимагає певних змін та впровадження нових інноваційних підходів щодо його удосконалення. Більш доцільним та ефективним, на наш розсуд, є шлях створення обґрунтованої *системи управління розвитком обдарованих учнів на рівні навчального закладу*.

Побудова означеної системи має базуватися на науковій основі, тому доцільно, на нашу думку, спочатку визначитися з сутністю основних понять. Термін «система» не має загальноприйнятого тлумачення у науці, що свідчить про складність та багатогранність цього феномена. У філософській площині найчастіше система (від давньогрецьк. Σύστημα − ціле, складене з частин; з'єднання) тлумачиться, як безліч елементів, що знаходяться у взаєминах і зв'язках один з одним, що утворює певну цілісність, єдність. Серед десятків наукових визначень можна виділити також наступні: «система» − комплекс взаємодіючих компонентів; «система» − сукупність елементів, що перебувають у певних взаєминах між собою та середовищем; «система» − комбінація взаємодіючих елементів, організованих для досягнення однієї або декількох поставлених цілей. Причому спільними властивостями для усіх систем буде їх цілісність, синергічність, ієрархічність.

Поняття управління у сучасному науковому середовищі теж має велику кількість різних тлумачень, оскільки вчені: М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі вважають, що «управління − це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації»; на думку В. Лазарєва, «управління − це безперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, в результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі сумісної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розділяються роботи між її учасниками та інтегруються їх зусилля»; певна частина науковців визначає управління, як сукупність процесів, які забезпечують підтримку системи у заданому стані та (або) перехід її у новий стан організації шляхом розробки і реалізації цілеспрямованих впливів. Систему ж управління науковці часто визначають, як сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення та мають нові властивості по відношенню до її елементів. Учений Л. Гамільтон, наприклад, вважає, що «система управління – це сукупність принципів, методів, засобів, форм та процесів управління», а деякі дослідники трактують систему управління, як форму, у якій реалізується певний зміст управління.

У нашому випадку система управління функціонує в середньому навчально-виховному закладі, який ми розглядаємо, як соціально-педагогічну систему, з притаманними та характерними для інших соціальних систем ознаками: відкритість (між закладом та зовнішнім соціумом відбувається постійний взаємообмін), складність (містить в собі певну кількість підсистем і є складовою частиною в системі вищого рівня), динамічність (функціонують в умовах змін внутрішнього стану та мінливості зовнішнього середовища), активність (мають тенденції, як до прогресивного розвитку, так і до регресу), керованість та самокерованість (упорядкований характер змін забезпечується управлінням). Ми будемо сприймати систему управління розвитком обдарованих учнів у загальноосвітньому навчальному закладі, як сукупність певних складових (працівники, інформація, технології, ресурси тощо), зв'язаних між собою у єдине ціле, яке має властивості виявляти потребу та можливість змін у шкільній системі освіти обдарованих учнів, планувати та здійснювати ці зміни, з метою більш ефективного досягнення її цілей. Причому, така цілісна система управління має бути органічною складовою (підсистемою) в загальній освітній системі навчального закладу.

Головні цілі створення наведеної системи полягають у вдосконаленні цілеспрямованої управлінської діяльності та внесенні необхідних системних змін, що мають забезпечити більш ефективний розвиток обдарованих учнів у загальноосвітньому навчальному закладі. При цьому вони мають бути конкретними та вимірюваними, досяжними та взаємопідтримуючими.

Слід підкреслити, що досвід формування загальнотеоретичних та практичних аспектів управління, що відбувався протягом розвитку людських взаємин свідчить про те, що не існує уніфікованого підходу до управління, тому *особливого значення при створенні ефективної системи управління набуває правильний вибір підходу, адекватного визначеним цілям та існуючим умовам*.

У загальній теорії управління серед різних класифікацій щодо підходів до управління розвитком більш органічною, на нашу думку, є класифікація, що запропонована вченим В. Лазаревим, сутність якої полягає у наступному: а) перший чинник вибору – суб'єкт управління (у якості суб'єкта виступає адміністрація або у прийнятті рішень передбачається широка участь учасників навчально-виховного процесу, тобто, впровадження колегіального чи адміністративного підходу); б) другий чинник – об'єкт управління (при виборі підходу до управління надається перевага орієнтації на процес нововведення, де кінцевий результат, як правило, не чітко визначений, або на результат, де має місце орієнтація, в першу чергу, на кінцевий результат, а саме у випадку, коли йдеться про можливе домінування цільового, або процесуального управління); в) третій чинник – інтегрованість управління (має місце існування автономного управління, яке орієнтоване на автономне освоєння певних, незалежних одне від

одного нововведень, або системного управління, що спрямоване на реалізацію всього кола нововведень, як цілісного комплексу. При цьому системне управління передбачає розробку відповідної програми, у межах якої будь-яке нововведення є засобом реалізації головної мети розробника; г) четвертий чинник вибору підходу – засіб реагування системи управління на ситуації, що вимагають розв'язання (автором визначено: прогностичне (випереджальне) управління, яким передбачено реагування не на ситуацію, що вже склалася, а на її провісників; реактивне управління, що характеризується відповідно реагуванням на те, що фактично трапилося).

Спираючись на наведену класифікацію, адміністрація та педагогічний колектив загальноосвітнього навчального закладу має, у першу чергу, обрати власний підхід побудови системи управління розвитку обдарованих учнів з урахуванням сучасних тенденцій та ступенем відповідної готовності працівників (у площині можливостей лежить вибір між адміністративним та колегіальним, цільовим та процесуальним, автономним та системним, прогностичним та реактивним підходами). Зростаючі вимоги до освіти обдарованих учнів зумовлюють інтенсифікацію впровадження нововведень до форм, змісту, методів та технологій роботи з цією категорією дітей. Це зумовлює, на нашу думку, необхідність вибору в управлінні цільового та системного підходів до змін, що забезпечить єдність роботи нововведень на досягнення загальних цілей, що, у свою чергу, сприятиме сумарному позитивному результату. Важко при цьому сподіватися на швидке впровадження інноваційних змін, тому розумним буде використання у якості базового випереджального підходу до управління. В умовах демократизації українського суспільства та національної освіти, враховуючи складність та багатогранність завдань, необхідно залучати до управління розвитком обдарованих дітей працівників навчального закладу, батьків, фахівців, громадськість, соціальних партнерів тощо (тобто до статусу базового слід віднести також демократичний (колегіальний) підхід).

Оптимальним, на нашу думку, буде вибір саме такого загального управління розвитком обдарованих учнів, у якому знайдуть органічне поєднання максимально ефективні базові (колегіальний, цільовий, системний, прогностичний) та тимчасові (адміністративний, реактивний та ін.), підходи, що забезпечить гнучкість реагування на різні, інколи непередбачені ситуації.

Відповідні структури та організаційні механізми системи управління розвитком обдарованих учнів мають створюватися у навчальному закладі саме на основі визначеного загального вибору управління. Віддаючи перевагу системному підходу, який базується на ідеї цілісного розвитку, необхідно розуміти, що *ефективність системи управління буде максимальною тільки за умови узгодженості її складових, до яких необхідно віднести: первісні інформаційні, кадрові та фінансові дані; визначені управлінські функції; створену діючу структуру управління; відповідну цільову програму, стратегічний і робочі плани та процес їх реалізації; кінцева інформація, прийняті рішення.*

Первісна *інформація,* що містить необхідні загальні інформаційні дані, кадрові, фінансові та інші можливості щодо готовності шкільної системи до змін, має бути ретельно проаналізована та систематизована, оскільки за її основою мають плануватися подальші дії.

Будь-яке управління здійснюється через *функції* (це частина управлінської діяльності, продукт поділу і спеціалізації в управлінні). За наявності чіткого змісту та певної структури, функції забезпечують сукупність спеціалізованих дій, у результаті яких суб'єкт управління створює умови, необхідні для досягнення визначених цілей. У теорії управління розрізняють загальні, що притаманні усім соціальним системам (планування, організація, мотивація, контроль, комунікація, прийняття рішень тощо) та проміжні (інновації, контролінг та ін.) функції. Сучасна наука визначає достатньо широкий перелік функцій, тому при обранні їх складу для здійснення управління розвитком обдарованих учнів важливо виходити з того, які умови необхідно створювати у навчальному закладі щодо ефективності управлінських процесів. У нашому випадку доцільно визначити та передбачити взаємозв'язок між основними функціями: внутрішня координація – інформаційно-аналітична – прогностична; мотиваційно-організаційно-виконавча – контрольна. Важливе місце у цій схемі взаємозв'язку належатиме установчо-мобілізаційній функції.

Гармонійну реалізацію управлінських функцій має забезпечити відповідна організаційна *структура управління*. Оскільки структура управління розвитком обдарованих учнів створюється з метою здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені відповідні цілі, завдання і функції, а також права, обов'язки і відповідальність за їх виконання, то таку структуру слід розглядати також, як форму розподілу і кооперації роботи в процесі управління. Більшість структур управління в українській системі освіти (за інерцією, ще з радянських часів) будується на жорсткій лінійно-функціональній основі, де головні функції концентруються на більш високому управлінському рівні, що обумовлено загальною орієнтацією на стабільність навчально-виховного процесу. Структура ж управління розвитком обдарованих учнів у навчальному закладі повинна створюватися на гнучкій основі та мати здатність, за рахунок створення відповідних утворень, здійснювати творчий пошук ідей, розв'язання проблем та оперативного планування змін.

За нашою логікою вибору основного підходу до управління відповідна структура має складатися з колегіального органу – ради, що обирається на демократичних засадах та взаємодоповнюючих структурних підрозділів: інформаційні, моніторингові, науково-методичні, маркетингові та ресурсні сектори, лабораторії (творчі колективи), центр підвищення управлінської кваліфікації, тимчасові робочі групи тощо.

До складу ради входять: голова, його заступники, очільники структурних підрозділів, представники батьків, учнівського самоврядування, громадськості, соціальних партнерів. Напрямки діяльності та кількісний склад структурних підрозділів визначаються головою на основі реальних можливостей і основних цілей та узгоджуються на загальних зборах. Управлінська діяльність голови, його заступників та інших керівників за напрямками має відповідати принципам науковості, колегіальності та фаховості. При цьому слід дотримуватися певних правил управлінської діяльності: простоти структури управління; прозорості цілей та завдань; мінімальної кількості проміжних ланок; ідентифікації особистих інтересів працівника з успіхом загальної справи; чіткої системи розрахунків та обліку; гнучкості вертикальних та горизонтальних зв'язків тощо.

Важлива роль в управлінні розвитком обдарованих учнів у загальноосвітньому навчальному закладі належить спеціальній цільовій *програмі,* яка виконує роль інструмента управління процесом змін. У процесі розробки програми необхідно здійснити:

1. Обґрунтування в колективі необхідності програмних змін (створення, з метою усвідомлення колективом їх необхідності, відповідного інформаційного поля у різних формах співпраці: конференції, збори, наради, семінари, круглі столи за участю педагогічного колективу, учнівського самоврядування, батьків, громадськості із залученням відповідних фахівців, науковців та ін.).

2. Визначення проблем та факторів, що впливають на якість роботи у цьому напрямку.

3. Пошук, вивчення та оцінка спектра можливих інноваційних нововведень у рамках програми, які сприятимуть повному або частковому розв'язанню існуючих проблем.

4. Вибір основних стратегічних та тактичних напрямків змін та їх впровадження (з урахуванням результатів загального аналізу щодо зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, відповідної психолого-педагогічної готовності учасників навчально-виховного процесу, ресурсного та кадрового забезпечення передбачених нововведень тощо).

5. Розробка необхідної документації регламентуючого характеру (положення, статуту, необхідних наказів тощо) в рамках чинного законодавства та створення відповідного науково-методичного банку даних (пакетів тестів, анкет, методичних розробок, довідників, матеріалів національного та закордонного передового психолого-педагогічного досвіду, систематизованих Інтернет –ресурсів тощо).

6. Розробка відповідних механізмів реалізації програми, з урахуванням визначеної організаційної структури управління та критеріїв оцінки її результативності.

7. Всебічна експертиза проекту програми (оцінка розробленого проекту на відповідність існуючим вимогам щодо форми, змісту та можливості його ефективного впровадження в конкретних умовах функціонування загальноосвітнього навчального закладу.

Необхідно підкреслити, що розробка та реалізація програми у нашому випадку має будуватися на ідеях системного підходу до управління та формувати в усіх учасників спільної роботи розуміння кінцевих цілей та вагомості вкладу кожного у колективну діяльність. Впроваджені форми та методи розв'язання управлінських завдань мають сприяти залученню максимальної кількості співробітників до аналізу недоліків і проблем, шляхів їх подолання, втілення нововведень та інноваційних проектів, що забезпечить загальну ефективність реалізації означеної програми та забезпечить професійне зростання управлінської компетентності її учасників. Загальна стратегія програми має бути орієнтована на поступовий перехід до нової якості управління розвитком обдарованих учнів у загальноосвітньому навчальному закладі та передбачати логічну послідовність цього процесу.

При розробці безпосередньо *стратегічного плану* необхідно врахувати дії, спрямовані на систематизацію пріоритетних нововведень, визначення оптимальних термінів реалізації основних етапів програми та усіх запланованих змін.

Разом з тим, при реалізації програми та стратегічного плану важливо, окрім загального напрямку, деталізувати конкретні плани впровадження усіх нововведень, що забезпечать можливість ефективного управління ними. При цьому важливо визначити та дотримуватися відповідних *принципів,* як основних вимог до означеної діяльності, що витікає із встановлених наукою закономірностей, а саме:

а) науковості (відповідність запланованого нововведення сучасним науковим знанням та підходам);

б) цілеспрямованості (наявність чіткого уявлення мети і результатів впровадження змін, усвідомлення послідовності відповідних дій в обраному напрямку);

в) системності (впровадження нововведення в загальну освітню систему навчального закладу, при збереженні старих та створенні нових взаємозв'язків, узгоджених дій щодо досягнення необхідного позитивного результату);

г) послідовності (безперервний перехід від вихідного до бажаного стану системи управління, забезпечення послідовності етапів впровадження нововведень);

д) доступності (впровадження інноваційних змін мають відповідати рівню готовності та фахової підготовки учасників означеної спільної діяльності);

е) координації (узгодженість дій усіх учасників проекту на усіх етапах його реалізації);

ж) колегіальності (участь виконавців проекту у плануванні, організації та контролі впровадження нововведень, спільне прийняття основних рішень);

з) відповідальності (розуміння та прийняття усіма учасниками спільної діяльності відповідальності за якісне та своєчасне виконання встановлених обов'язків);

і) контрольованості (передбачення відповідної системи контролю за плановою реалізацією проекту та оперативного втручання у нестандартних, непередбачених ситуаціях) тощо.

Необхідно підкреслити, що дієвому впровадженню нововведень сприяє також грамотно розроблений відповідний *робочий план* (як правило, складається на кожен навчальний рік), у якому чітко визначається склад, початок і завершення дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, відповідальні особи та очікувані проміжні результати. При цьому план має бути реальним, забезпечувати повноту складу дій, їх координацію та узгодженість за змістом і термінами виконання, бути раціонально-деталізованим, чутливим до відхилень від планових цілей за рахунок контрольованості процесу за проміжними результатами тощо.

Зауважимо, що розробка та реалізація ефективної системи управління розвитком обдарованих учнів здійснюється керівником ради та колективом відповідних працівників, тобто, об'єктивно має місце вплив, так званого «людського фактору». Тому важливо, щоб керівнику були притаманні такі якості, як управлінський професіоналізм, комунікабельність, здатність до творчості, толерантність, людяність, демократичність. Це особистість, яка вміє та постійно працює над власним удосконаленням, здатна до стратегічного бачення перспективи розвитку закладу, вміє організувати підлеглих для впровадження своєчасних нововведень та позитивних змін, знати та використовувати сучасний інструментарій управління тощо. Важливо, щоб у навчальному закладі була створена та панувала атмосфера здорового мікроклімату, творчого середовища, функціонувала діє-ва система роботи з підвищення управлінської кваліфікації відповідних працівників та стимулювання педагогічних кадрів й обдарованих учнів.

Важливо підкреслити, що сучасні науково-теоретичні розробки та досвід реальної педагогічної практики свідчить, що за наявністю професійного підходу до створення та впровадження діючої системи управління розвитком обдарованих учнів, можна очікувати покращення певних результатів їх досягнень, а саме: у кількісному плані – підвищення рівня засвоєння навчального та додаткового позапрограмного матеріалу, високі результати участі в олімпіадах, творчих конкурсах, наукових дослідженнях; у якісному плані – більш інтенсивне формування певних особистісних здібностей (загального та соціального інтелекту, креативності, критичного мислення, вміння розв'язувати нестандартні проблемні ситуації), активний духовний та громадянський розвиток, комунікабельність, толерантне ставлення до різних людей та культур, здатність до самовдосконалення та саморозвитку тощо.

Підсумовуючи, можна зробити певні висновки про те, що проблема вдосконалення роботи з обдарованими дітьми, на основі впровадження сучасної системи управління розвитком обдарованих учнів, у загальноосвітньому навчальному закладі є актуальною та потребує подальшого наукового вивчення та практичного опрацювання у педагогічних колективах України.

Використані літературні джерела

1. *Даниленко Л., Карамушкін Л.* Освітній менеджмент: Навч. посіб. – К.: Шкільний світ, 2003.

2. *Козлова І.* Керівник навчального закладу / Освіта України. – 2006.

3. *Конаржевский Ю. А.* Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М.: Педагогика, 2006.

4. *Лазарев В. С.* Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2001.

5. *Маслов В. И.* Концептуальные установки менеджмента в образовании / Менеджмент в России и за рубежом, 2007.

6. *Михайлик Л. В.* Інноваційний менеджмент у сучасній школі / Управління школою, 2005.

7. *Поташник М. М.* Качество образования: проблемы и технологии управления в вопросах и ответах / М. М. Поташник. – М.: Педагогическеое общество России, 2002.

8. *Сергеева В. П.* Управление образовательными системами / В. П. Сергеева. − М.: Изд-во «Народное образование», 2002.

9. *Симонов В. П.* Педагогический менеджмент: 50 НОУ – ХАУ в управлении педагогическими системами: Учебное пособие. – 3-е изд., доп. – М., 1999.

10. *Сергеева В. П.* Менеджмент в современной школе: концепция профессионального управления / В. П. Сергеева. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2006.

11. *Шумакова Н. Б.* Одарённый ребенок: особенности обучения / Н. Б. Шумакова. − М.: Просвещение. 2006.

12. *Яковлев В. А.* Психология и педагогика управленца / В. А. Яковлев. – М., 2008.

13. Открытая электронная библиотека. − http://orel.rsl.ru

14. Образовательная Федерация Интернет. − http://www.fio.ru