

Віра Мелешко

УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ У СІЛЬСЬКІЙ МАЛОЧИСЕЛЬНІЙ ШКОЛІ

У плані дій Уряду України щодо модернізації системи освіти поставлено завдання забезпечення рівного доступу до якісної освіти у сільській місцевості. При цьому важливим інструментом досягнення зазначених цілей є підвищення інтересу до розгортання інноваційних процесів у діяльності освітнього закладу. Такий підхід є запорукою підвищення якості освіти за рахунок більш ефективного використання матеріально-технічних, кадрових, фінансових і управлінських ресурсів загальноосвітніх закладів на основі їхньої концентрації та кооперації.

Модернізація управління закладом потребує оновлення змісту діяльності керівників на основі вибудованої, прогнозованої, індивідуалізованої, конкурентноздатної педагогічної системи спрямованої на розширення умов для повноцінного розвитку особистості. Підвищення професіоналізму управлінської діяльності є однією із важливих умов успішності інноваційних процесів в освіті.

Перспективною ідеєю модернізації управління є формування цільового особистісно орієнтованого навчально-виховного середовища школи. Ключову роль в цьому процесі відіграє керівник школи, що знаходиться у центрі соціально-економічних і педагогічних перетворень, здійснюючи координуючу, спрямовуючу роль, що спонукає до активної діяльності всього педагогічного колективу, збуджуючи мотивацію педагогів, учнів та їхніх батьків.

Саме від педагогічно грамотного керівництва, від чіткого розподілу управлінських функцій залежатиме успіх впровадження інновацій. Значимість прийняття керівником школи серйозних самостійних рішень стратегічного і тактичного характеру посилюється на тлі зростаючих вимог до школи.

Очікувані якісні зміни пов'язані з формуванням моделі цільового навчально-виховного середовища сільської школи мають сприяти розширенню можливостей школи у сфері навчання і виховання та розвитку особистості; забезпеченню умов для власного вибору учня; посиленню поліфункціонального характеру діяльності школи за різними напрямками; здійсненню соціально-педагогічної діяльності, налагодженню тісних соціальних зв'язків з навколишнім оточенням.

Модернізуючи управлінський процес керівникам сільських шкіл необхідно органічно пов'язувати зміст діяльності із соціальним, культурним, природним, виробничим оточенням, а також розв'язувати освітні завдання шляхом формування інформаційного, культурного, освітнього простору у тісному співтоваристві з сільською громадою.

Слід зазначити, що значна частина керівників освітніх закладів,

розташованих у сільській місцевості, відчують потребу в оволодінні навичками стратегічного проектування, системного моделювання педагогічних процесів, що протікають в сучасній школі, в організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій у педагогічному колективі, мотивації виконавців на здійснення стратегічної місії школи.

Концептуальні вимоги до управлінської компетентності керівника сільської школи виступають основою для будь-якого моделювання педагогічної системи, незалежно від її структури чи цільового призначення. З огляду процес формування навчально-виховного середовища вимагає від керівника школи:

- володіти концептуальними основами і уявленнями про можливі траєкторії побудови моделі як педагогічної системи, наявний досвід у впровадженні педагогічної інновації; вміння аналізувати запроваджені зміни і творчо адаптувати модель, виходячи з власних умов;

- вміти усвідомлено уявляти модель, здійснювати її проектування, що пов'язано із стратегічним плануванням роботи всього колективу, у якому керівник школи може виступати і як ініціатор та учасник розроблюваної моделі (моделі формування навчально-виховного середовища освітнього закладу);

- ефективно застосувати сучасні методи управління, що дозволить глибше розуміти нові якості педагогічної системи: самостійний вибір, погодженість, цілеспрямованість, демократичність, відповідальність за результат та рівень досягнення мети управління, а також утвердження державно-громадського характеру керівництва, що допоможе школі гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища й умови функціонування закладу;

- володіти відповідними знаннями і здібностями у розв'язанні економічних питань, умінням використання бюджетних коштів та формування позабюджетних заощаджень, їх доцільного використання для формування сприятливого навчально-виховного середовища школи;

- вміти орієнтуватися в законодавчих актах, у юридичних документах що регламентують діяльність закладу, і згідно нормативної бази грамотно проводити можливі кардинальні кадрові рішення і за необхідності вибудовувати договірні відносини з різними партнерами;

- володіти основами управління інноваціями, мотивування діяльності, управління людськими ресурсами, основами психології прийняття управлінських рішень, комунікативною культурою;

- добре орієнтуватися в змісті освіти, сучасних методичних підходах і освітніх технологіях, уміти критично добирати і адаптувати їх до умов своєї школи.

Здійснювати управління процесом формування навчально-виховного середовища як педагогічною системою означає організувати роботу з педагогічними кадрами, забезпечити фінансування діяльності закладу відповідно до нормативно-правових документів, подбати про науково-методичне, матеріально-технічне забезпечення педагогічного процесу, загалом створити належні умови для функціонування загальноосвітнього закладу.

Здійснення управління навчально-виховним середовищем школи потребує: визначення функцій управління (що треба робити?), визначення оргструктури управління (хто буде робити?), визначення механізмів управління

(як і яким чином будуть виконуватися управлінські функції) (за В.І. Пановим) [1].

Як зазначає В.І. Слободчиков, навчально-виховне середовище – система освітніх умов, що необхідні для практичної реалізації освітньої технології, місії освітнього закладу, включаючи просторово предметні умови, систему міжособистісних (соціально-психологічних) взаємозв'язків між суб'єктами навчально-виховного процесу і простір різнобічних видів діяльності необхідних для соціалізації учнів у відповідності з віковими особливостями розвитку і індивідуальними інтересами учнів [2].

Управління навчально-виховним середовищем умовно включає сукупність двох взаємозв'язаних підсистем – організація та керівництво класно-урочною навчальною діяльністю та позаурочною освітньою роботою, в тому числі і системою додаткової освіти.

Системоутворюючими управління процесом формування навчально-виховного середовища є такі складові: цілепокладання, організація діяльності, технології, ресурси (Табл. 1).



Стратегічна мета формування навчально-виховного середовища школи – забезпечити умови для розвитку та саморозвитку особистості на основі індивідуального вибору освітньої траєкторії учня. Цей процес, як правило, здійснюється на принципах:

- системності і планомірності;
- єдиного підходу до планування діяльності закладу, з врахуванням індивідуальних освітніх траєкторій кожного учня (на основі діагностики);
- співробітництва педагога з учнями, батьками у досягненні поставлених цілей;
- орієнтації педагогічної діяльності на інтереси, потреби і можливості кожної дитини.

У процесі формування навчально-виховного середовища налагоджується тісний контакт та співробітництво із закладами і організаціями, що здатні допомогти у створенні сприятливих умов для навчання, виховання і розвитку

сільських школярів.

Серед суб'єктів цього процесу у сільській малочисельній школі чільне місце належить директорові закладу, вчителям, батькам, класним керівникам, керівникам гуртків, дитячих об'єднань та ін..

Формування цілеспрямованої моделі навчально-виховного середовища школи вимагає тривалого часу. Директор школи разом з педагогічним колективом має визначити стратегію переходу на нову модель, здійснити поступову перебудову всієї роботи закладу, передбачити етапи діяльності, враховуючи специфіку функціонування своєї школи.

На початковому – здійснюється вивчення структури мікросередовищ школи, освітніх потреб учнів та їх батьків. Здійснюється аналіз умов, в яких відбувається навчально-виховний процес з метою виявлення протиріч між його змістом, організацією та потребами учнів та побажаннями їхніх батьків.

Розробка діагностичних матеріалів, що використовуються для оцінки рівнів сформованості компетентностей та виявлення інтересів, запитів та можливостей учнів допоможе у підготовці індивідуальних освітніх траєкторій кожного учня, визначенні мети формування навчально-виховного середовища школи та його структурних компонентів.

У процесі дослідницької роботи здійснювалася теоретична підготовка керівників експериментальних шкіл щодо розвитку середовищного підходу як інноваційного у цілісному педагогічному процесі.

Розроблялися організаційні заходи по впровадженню моделі формування особистісно-орієнтованого середовища, технології управління цим процесом, визначалися форми позакласної навчальної діяльності та додаткової освіти в умовах сільської малочисельної школи.

На першому етапі здійснювалися активні дії щодо визначення цілей як зразка чи образу бажаних результатів. У формуванні навчально-виховного середовища процес визначення цілей один із найскладніших. У теорії управління науковці виділяють наступні вимоги до цілей (за В.С. Лазаревим) [3]:

- вони повинні бути конкретними і вимірними ;
- мають бути чітко орієнтовані в часі, мати конкретний горизонт прогнозування;
- має бути досягаємо, щоб слугувати підвищенню ефективності організації чи системи;
- множинні (локальні) цілі мають бути підпорядковані основній і сприяти у її досягненні.

	Час визначеність у часі	
Можливість (реалістичність)	МЕТА(ЦІЛЬ)	Місце (визначеність у просторі)
Результат (контрольованість)		Актуальність (потреба)

У цьому процесі (формуванні навчально-виховного середовища) ціль виступає як зразок бажаного результату і відповідає потребам, таку властивість цілі називають актуальністю.

Будь яка ціль не може бути досягнута, якщо для цього немає відповідних

умов. Зміст цілі має бути таким, щоб відповідав наявним ресурсам і можливостям закладу. Таку властивість називають реалістичністю.

Ціль формування навчально-виховного середовища відображає зразок бажаного результату і має бути таким, щоб його можна було порівняти з фактично досягнутим, а також можна контролювати.

Часові визначеності цілі вказують на її протяжність, тривалість, протягом якого періоду створені умови можуть позитивно впливати на учня, вказують на досягнуті кінцеві результати у певному місці чи просторі. Слід зазначити, що поставлена мета може виявитися посиленою тільки для конкретної школи.

Отже, мета формування навчально-виховного середовища може бути реалізована, якщо педагогічний колектив під керівництвом директора буде здатним використати всі можливості закладу і шукатиме шляхи постійного оновлення умов для розвитку особистості.

Як зазначалося вище, варіативний підхід до розроблення моделі формування навчально-виховного середовища пов'язаний з умовами функціонування конкретної сільської школи, врахуванням її типу та структури, що також вимагає відповідного управлінського досвіду, професійної готовності керівника до впровадження педагогічних інновацій у загальноосвітніх закладах сільської місцевості.

Зупинимося на деталізації особливостей різних типів сільських шкіл, що впливають на навчально-виховне середовище.

Малочисельна початкова школа. Нечисленна початкова загальноосвітня школа з контингентом 10-20 учнів, яка може бути структурним підрозділом (філією) основної чи повної середньої загальноосвітньої школи, розташованої в іншому населеному пункті. Зазначимо, що в Україні біля 2,5 тис. початкових загальноосвітніх шкіл функціонують як автономні школи I ступеня. В останні роки відбувається активний процес об'єднання початкових шкіл з дошкільними установами, що налічують від 20 до 30 осіб та створюють навчально-виховні комплекси «дитячий садок – початкова школа».

В окремих областях на базі діючих початкових загальноосвітніх шкіл при наявності вільних приміщень організовується навчання учнів 5 і 6 класів, що належать до загальноосвітнього закладу I-II чи I-III ступенів, розташованого в іншому населеному пункті.

Особливості управління такими закладами полягають в тому, що за штатним розписом у них відсутня посада директора школи. Керівництво школою здійснює вчитель, що виконує функції керівника школи і одночасно у повному обсязі має навантаження вчителя у одному із класів.

У практику багатьох сільських малочисельних шкіл впроваджується об'єднання основної школи і дошкільного навчального закладу, де здійснюється реалізація нових програм дошкільної підготовки дітей; широко використовуються і адаптуються педагогічні технології в освітньому процесі.

Основна малочисельна школа. Загальноосвітня школа I-II ступенів, де поряд з реалізацією державних освітніх стандартів, можуть реалізовуватися програми додаткових освітніх послуг, а також програм дошкільної підготовки. Практикується відкриття філій основної загальноосвітньої школи в населених пунктах, де навчаються учні початкових і 5-6х класів, що проживають у цих

населених пунктах.

Загальноосвітня (основна) школа I-II ступеня з контингентом учнів до 50 осіб, в якій відсутня посада директора школи також належить до малочисельних. За наявності організаційно-транспортних умов, або пришкольного інтернату розташованого поблизу іншого (більшого) загальноосвітнього закладу, навчання з окремих предметів та позашкільні форми навчальної діяльності можуть організовуватися спільно. Такі школи, як правило, входять до складу «шкільного об'єднання», що утворюється за добровільною угодою, при цьому зберігається юридичний статус кожного закладу.

Повна середня загальноосвітня школа. Середня загальноосвітня школа I-III ст.) з кількістю учнів до 100 осіб вважається малочисельною. При відсутності достатньої кількості вчителів – предметників в основних загальноосвітніх школах і відсутності належних умов, учні малих шкіл можуть поглиблювати свої знання на базі великих середніх шкіл, що входять до територіального «шкільного округу». За чинним положенням вони створюються за наявністю щонайменше трьох загальноосвітніх закладів (початкові, неповні середні, середні), проте одна із них школа I-III ступеня має бути опорною.

Опорна (базова) школа – освітній заклад, де реалізуються програми загальної середньої освіти, обладнана сучасним телекомунікаційним і комп'ютерним устаткуванням, до якої організовано транспортний підвіз дітей з прилеглих населених пунктів, що можуть тут постійно навчатися, або поглиблено вивчати окремі предмети. Опорна школа може надавати додаткові освітні послуги, бути центром дистанційного навчання. Досвідчені педагоги надають методичну допомогу своїм колегам із малих шкіл, залучаються до проведення підсумкової атестація учнів.

Профільна старша школа – освітній заклад, що реалізує поряд з освітніми програмами загальної середньої освіти (рівні освітніх стандартів), навчальні програми поглибленого вивчення окремих предметів, реалізуються програми курсів за вибором, факультативів, спецкурсів тощо.

Як правило, такі заклади розташовані у центральних садибах, на базі яких створюються сільські соціокультурні комплекси, що об'єднують школи, соціокультурні установи (бібліотеки, музикальні студії, сільські музеї, спортивні клуби, дитячі об'єднання тощо) створюючи певний комплекс.

Соціокультурний освітній комплекс – освітня організація, що на основі інтеграції загальноосвітньої школи й інших закладів, в тому числі і додаткової освіти, реалізує програми дошкільної і загальної середньої освіти, додаткової освіти, що володіє розлогою системою позакласної та позашкільної навчально-виховної роботи, де створена достатня матеріально-технічна база, що дозволяє використовувати в процесі навчання і виховання сучасні педагогічні технології. До таких комплексів можуть залучатися також установи культури, медицини і професійної освіти, соціальних служб, виробничих структур тощо.

Формування навчально-виховного середовища соціокультурних комплексів здійснюється на асоціативній основі. За таких умов дана модель є продуктивною і у вирішенні проблем виховання, що останнім часом потерпає

занепад як у містах, так і в сільській місцевості. У сучасних умовах місія сільської школи значно розширюється, вона виконує не тільки освітні функції, але є культурним і соціальним центром села.

Різноманітність типів загальноосвітніх закладів сільської місцевості значним чином позначається на формуванні навчально-виховного середовища, що особливо впливає на управлінську діяльність керівників сільських шкіл. Це стосується як малих, так і самодостатніх освітніх закладів, що зазнають структурних змін, беруть на себе додаткові функції та відповідальність не лише за своїх учнів, але й за навчання дітей з прилеглих малих шкіл. Насамперед це стосується перебудови навчально-виховного процесу, навчальних планів, видів діяльності суб'єктів управління розв'язання ряду проблем організаційного характеру, зокрема:

- забезпечення умов для поглибленого вивчення окремих предметів, створення профільних класів, що впливає на перебудову освітніх програм школи;
- посилення вимог до рівня кваліфікації вчителя, зростання потреб у використанні нових освітніх технологій, зміцненні матеріально-технічної бази, удосконаленні режиму роботи закладу і та ін.;
- створення соціокультурних комплексів, що принципово змінює роль школи, перетворюючи її у відкритий заклад, центр соціального життя села;
- зростання ролі та відповідальності керівника школи, поглиблення зв'язків, що вибудовуються на партнерських принципах та принципах кооперації з представниками зовнішнього оточення освітнього закладу;
- зростання виховної та розвивальної функцій школи, що вимагатиме ефективного використання ресурсів (матеріальних, педагогічних, фонду сільської бібліотеки, клубних працівників тощо).

Відсутність високої управлінської готовності керівника до формування цільового навчально-виховного середовища може спричинити значні труднощі в адаптації моделі цього процесу до умов конкретної школи.

Особливості управління процесом формування навчально-виховного середовища сільської школи полягають в тому, що діяльність керівника наповнюється новим змістом у зв'язку з трансформаційними процесами та появою нових умов діяльності освітніх закладів, розширюються спектр зв'язків школи із соціальним оточенням закладу, посилюється представницька функція. Проблеми формування особистісно-орієнтованого середовища в умовах сільської школи стає потребою учня та вимогою суспільства, а інноваційні процеси потребують активного розроблення науково-методичного супроводу (положення, концепцій, програм та ін.) в умовах розширення самостійності освітніх закладів.

Розширення умов для розвитку особистості потребує пошуку джерел додаткового фінансування нагромадження позабюджетних надходжень, що спонукає керівника до вдосконалення фінансово-економічної функції.

Посилення творчого характеру управлінської діяльності керівника школи та поглиблення самостійності закладу, що вимагає мобільності та активності

керівника як суб'єкта своєї життєвої, професійної й освітньої діяльності поступового переходу на державно-громадське управління закладом. Загалом сучасні умови функціонування різних типів загальноосвітніх закладів сільської місцевості вимагають впровадження нових підходів (організаційних, змістових, комунікативних, функціональних, діяльнісних) до формування навчально-виховного середовища конкретної школи, що забезпечить всебічний, цілісний розвиток особистості відповідно до її інтересів, запитів, обдарувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панов В.И. Психодидактика образовательных систем: теория и практика. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.
2. Слободчиков В.И. О понятии образовательной среды в концепции развивающего образования. – М., 2000. – С. 79.
3. Лазарев В.С. Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
4. Иванов А.В. Культурная среда общеобразовательной школы: Учебное пособие. – М.: АПК и ППРО, 2006. – 172 с.