



Олена Жданова-Неділько,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В.Г.Короленка
(м. Полтава)

Olena Zhdanova-Nedilko,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Poltava National Pedagogical University
named after V. Korolenko
(Poltava)

УДК 378.22:005.95-051
ББК 74.580р3

ПІДГОТОВКА МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ДО КОНСТРУКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

TRAINING OF FUTURE HEADS OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS TO ENGAGE CONSTRUCTIVELY MANAGEMENT OF INTERACTION

Статтю присвячено особливостям формування умінь і навичок управлінської діяльності при підготовці майбутнього менеджера в умовах магістратури з управління навчальним закладом. Аналізується досвід роботи випускаючої кафедри, зорієнтований на формування готовності управлінця до конструктивних взаємин у педагогічному колективі, який розглядається як творча команда однодумців. Презентуються форми навчальної й позанавчальної діяльності, до яких залучаються майбутні керівники навчальних закладів.

Ключові слова: керівник навчального закладу, магістратура, випускаюча кафедра, конструктивна взаємодія, навчально-виховне середовище, педагогічний колектив, професійна підготовка, навчальне моделювання.

The article deals with the peculiarities of formation and skills management activities in preparing future managers in terms of Master of university management. Experience of working with departments, focused on the formation of readiness for constructive relations manager of the teaching staff, which is seen as a creative team of associates. Presented forms of academic and extracurricular activities, which involve future leaders of educational institutions.

Undergraduate training process – the future head of the institution for constructive interaction management considered as a system of academic and extracurricular activities aimed at creating conditions for theoretical (deductive), analytical (inductive) and practical development of motivation, content and operational foundations of productive relations in the pedagogical team as a creative professional community minded.

The phenomenon of administrative cooperation in the preparation of the head of the institution is seen not only in the context of the educational environment of the institution, but considering its broad social and scientific relations. Because the prospect of further scientific studies determined their scientific and theoretical study and practical development in the educational process of Magistracy and the search for effective ways Magistrate relationship with developments in the region.

The author draws attention to the phenomenon of interaction management, learning content and resources which is required for effective school management. Disclosure effective ways anthropological training head of an educational institution in terms of Master institution of higher education is the goal of this article.

Key words: school leaders, Master, departments, constructive interaction, educational environment, teaching staff, training, educational simulations.

Статья посвящена особенностям формирования умений и навыков управленческой деятельности при подготовке будущего менеджера в условиях магистратуры по управлению учебным заведением. Анализируется опыт работы выпускающей кафедры, ориентированный на формирование готовности управленца к конструктивным взаимоотношениям в педагогическом коллективе, который рассматривается как творческая команда единомышленников. Представляются формы учебной и внеучебной деятельности, к которым привлекаются будущие руководители учебных заведений.

Ключевые слова: руководитель учебного заведения, магистратура, выпускающая кафедра, конструктивное взаимодействие, учебно-воспитательная среда, педагогический коллектив, профессиональная подготовка, учебное моделирование.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Загальноосвітній навчальний заклад розглядається сьогодні як цілісне навчально-виховне середовище, кожна складова якого існує у нерозривному зв'язку з іншими і у своєму функціонуванні виступає чинником впливу на все середовище загалом. Окрім того, це середовище не є ізольованим, замкнутим на собі, оскільки постійно перебуває у взаємодії з зовнішнім оточенням, вимоги якого накладають відбиток як на загальні завдання навчального закладу, так і на завдання оперативні, повсякденні, що відображають особливості розвитку кожного суб'єкта навчально-виховної взаємодії, його потреби, можливості, перспективи.



Особливо це стосується сільської школи, що завжди відіграла і відіграє нині важливу роль у житті населеного пункту як один із його культурних центрів. Вона причетна до проблем сільської громади загалом і кожного її члена зокрема, оскільки пов'язана практично з кожною родиною через своїх колишніх, теперішніх і майбутніх учнів; її педагоги, в свою чергу, також є членами цієї громади, постійно знаходячись у ній на видноті і своїм повсякденним життям впливаючи на імідж не лише власний, а й усього навчального закладу, залишаючись учителями й вихователями не тільки у службовий, а і в особистий час.

У цих умовах на керівника навчального закладу покладається особлива відповідальність, пов'язана з вимогами до нього як професіонала і як особистості, здатної зінтегрувати навчально-виховне середовище школи як педагогічну систему, стійку щодо внутрішніх і зовнішніх деструктивних впливів, зніціювати інноваційність її розвитку, забезпечивши не тільки вирішення поточних проблем суб'єктів цього середовища, а й орієнтуючи їх на оптимальну життєорганізацію в майбутньому. Тому вимогою дня є організація ефективної підготовки освітнього менеджера, яка досягається сьогодні, зокрема, засобами магистратури зі спеціальності «управління навчальним закладом».

Аналіз останніх досліджень і публікацій, які стосуються виокремленої проблеми, засвідчує, що освітній менеджмент як вагомий чинник успішного функціонування системи освіти в нашій державі нині перебуває в зоні уваги багатьох науковців, є предметом практичного пошуку і теоретичних узагальнень у роботах В. Бондаря, М. Гриньової, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, М. Кириченка, Н. Коломинського, В. Маслова, М. Михайліченка, Н. Побірченко. Дисертаційні дослідження різнобічно вивчають сучасні проблеми управління навчальними закладами: специфіку управління закладами освіти різного типу (Л. Білий (2007); В. Мелешко (2002); В. Мельніченко (2001); І. Погоріла (2005); Л. Токарук (2007); Е. Фатеева (2005)); вирішення актуальних завдань їхнього розвитку (В. Лунячек (2002); В. Малихіна (2005); О. Макагон (2007)); особливості оцінювання діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу та шляхи підвищення його кваліфікації (С. Королюк (2006); В. Мануйленко (2006); І. Пархоменко (2007); Л. Пермінова (2002); А. Петренко (2007); Н. Попова (2008); Т. Сорочан (2005)) тощо. Значна увага приділяється й безпосередньо процесу підготовки майбутніх керівників навчальних закладів (Н. Василенко (2007); В. Діуліна (2002); Г. Закорченна (2000)), як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, систему підготовки магістрів управління освітою у вищих навчальних закладах США розглядала С. Бурдіна (2008), засвідчивши, що метою цього процесу визначено розвиток комунікативних та лідерських навичок, новаторського мислення, уміння застосовувати досягнення дослідників у власній практичній діяльності, цілісного бачення освітньої системи [1, с. 18].

Проте у вітчизняній практиці проблема професійної підготовки менеджерів навчальних закладів перебуває у стані теоретичного осмислення та практичного пошуку. Зокрема, як зазначають дослідники [2, с. 134], недостатньо розроблена на сьогодні антропологічна складова, що має особливе значення для формування професійної майстерності саме освітнього менеджера. Недоліками в роботі керівника, що виказують його недостатню антропологічну підготовленість, Л. Задорожна-Княгиницька визначає «невміння керувати собою, незнання своїх психофізіологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу; складність у прийнятті управлінських рішень щодо розв'язання проблем, встановлення цілей, обробки інформації, планування і контролю; брак творчого підходу; невміння впливати на людей, прогнозувати поведінку підлеглих і очікувані помилки та реакції з їх боку; втрата робочого часу та неефективність методів роботи; низька здатність формувати групу; розподіл влади по вертикалі тощо» [2, с. 135].

Тож виправданною в цьому контексті є увага до феномену управлінської взаємодії, освоєння змісту і засобів якої є обов'язковим для ефективного управління навчальним закладом. Розкриття ефективних шляхів антропологічної підготовки керівника ЗНЗ в умовах магистратури вищого навчального закладу становить мету цієї статті.

Виклад основного матеріалу. Аналіз професійної діяльності керівника навчального закладу дозволяє розмежувати дві основні її складові: адміністративно-господарську та педагогічну. Останню, в свою чергу, можна розглядати як синтез технологічного та антропологічного аспектів, кожен із яких диктує відповідні вимоги до суб'єкта управління.

Технологічна підготовленість керівника навчального закладу характеризує його насамперед як компетентного менеджера освітнього процесу, спроможного на високому рівні забезпечувати його навчально-виховну ефективність, успішно інтегрувати досвід та інновації, здатного до кваліфікованого аналізу педагогічних явищ та управління розвитком як окремих підструктур, так і закладу в цілому, обґрунтовано прогнозувати оптимальні варіанти такого розвитку, спираючись як на внутрішні, так і на зовнішні фактори його ефективності. Саме вона зумовлює позитивний імідж управлінця як майстра своєї справи, що є проєкцією позитивного іміджу успішно керованого ним закладу, але тільки гармонійне поєднання технологічної підготовленості з антропологічною дозволяє такої успішності досягнути.

На етапі навчання в магистратурі така гармонійність може бути досягнута лише за умови включення майбутніх управлінців до відповідних форм діяльності, де обидва ці аспекти проявляються повною мірою. У професіоналізуючому середовищі магистратури на вирішення завдань професійної підготовки майбутнього керівника навчального закладу традиційно спрямовуються такі види діяльності, як навчальна, індивідуально-дослідницька та науково-педагогічна практика в закладах освіти. Проте ми виокремлюємо ще один, потенціал якого поки що повністю не досліджений. Цю діяльність умовно можна назвати паранавчальною, оскільки, з одного боку, вона не регламентується навчальними планами, на неї не відводиться навчальний час, не визначено відповідних форм контролю тощо, але її зміст повною мірою сприяє досягненню тих навчальних результатів, на які зорієнтована освітньо-професійна програма підготовки керівника навчального закладу. Мається на увазі залучення магістранта до творчої взаємодії з творчим науково-педагогічним колективом випускаючої кафедри, яке сприяє освоєнню орієнтирів педагогічної та управлінської майстерності в реальному професійному середовищі.



Як приклад можна розглянути відповідну діяльність кафедри педагогічної майстерності та менеджменту Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка, при якій із 2006 року працює магістратура зі спеціальності «Управління навчальним закладом». Її випускаючий статус зумовив вибудовування нової системи взаємозв'язків як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Поглиблюються ділові стосунки з керівними органами освіти регіону, з навчальними закладами, що становлять для магістрантів базу науково-педагогічної практики. Зазнали змін і підходи до діяльності професорсько-викладацького складу, який нині являє собою інноваційну творчу спільноту, зорієнтовану на спільний педагогічний результат. З перших років роботи магістратури розроблені викладачами курси осмислювалися як складові єдиного комплексу, що максимально об'єктивно відображає сутність готовності випускника магістратури до управлінської діяльності. Методичні напрацювання, перш ніж стати навчальними посібниками, проходили процедуру рецензування колегами, обговорення і координації. Ознайомлення з роботою колег під час взаємовідвідування дозволяє, з одного боку, усунути невинуватене дублювання змісту та навчальних прийомів, з іншого – спиратися на вже наявний у магістрантів досвід, наповнювати раніше освоєні ними форми діяльності новим змістом, демонструючи їхню поліфункціональність і розкриваючи знайомі проблеми з нової точки зору в ракурсі тієї чи іншої навчальної дисципліни.

З перших днів навчання магістранти стають учасниками найпомітніших подій у житті кафедри, що сприяє формуванню у них продуктивних уявлень про конструктивні ділові стосунки. Проведене нами опитування випускників магістратури в 2013 та 2014 роках (відповідно, 22 і 24 чоловік) засвідчило, що найбільш сильні і професійно значущі враження у період навчання на більшість із них справила участь у засіданнях кафедри, де відбувалися попередні захисти дисертацій. Магістранти відзначали, що змогли не лише наочно побачити перспективи подальшого зростання молодих педагогів, які обрали шлях самореалізації в науці, а й отримали цінний досвід конструктивного спілкування. За традицією, члени кафедри (а нині це три професори, з яких два – доктори педагогічних наук; сім доцентів, з яких п'ять – кандидати педагогічних наук; один кандидат психологічних наук; два асистенти – аспіранти), глибоко аналізуючи сильні і слабкі сторони презентованої роботи, демонструють повагу до праці колеги, зберігають доброзичливість, діляться міркуваннями та власним досвідом у розв'язанні подібних дослідницьких проблем, що дозволить виправити відзначені недоліки. Вважаємо: саме цей досвід конструктивної взаємодії між суб'єктами різного статусу є одним із найбільш цінних надбань майбутнього управлінця, що згодом трансформуватиметься в його індивідуальну систему адміністративного супроводу і підтримки як молодих педагогів, так і кожної особистості в навчально-виховному середовищі школи, яка такої підтримки потребує. Адже не можна не погодитися з дослідницею Л. Сергеевою в тому, що «обов'язок керівника – створити умови, в яких би кожен міг самореалізуватися», при цьому «сучасний керівник НЗ не стільки має давати розпорядження, скільки співпрацювати» [5].

Більшість магістрантів обох випусків (70 % опитаних) відзначили також як значущий досвід колективну творчу справу – організацію міжнародної науково-методичної конференції, що традиційно проводиться кафедрою в березні, на ознаменування річичи з дня народження видатного педагога-земляка А.С. Макаренка. Уже відпрацьована методика проектування процесу підготовки та проведення конференції при залученні нового складу магістрантів набуває щоразу інакших рис, проте зберігається її алгоритм: зацікавлення магістрантів проектом; ознайомлення з традиційною схемою завдань та визначення особистої причетності викладачів і магістрантів до їхнього вирішення; підготовча робота з деталізацією завдань у очолюваних викладачами мікрогрупах та із суміжними групами (наприклад: група роботи з публікаціями – група реєстрації учасників; група реєстрації учасників – група поселення; сценарна група – група оформлювачів інтер'єру приміщень, де проходить конференція, тощо). На момент відкриття конференції магістранти вже досить багато знають про колишніх і нинішніх її гостей – науковців України та зарубіжжя, виявляють інтерес до заявленої тематики виступів, готуються до участі в секційних засіданнях, де презентуватимуть власні дослідницькі набутки. Сам захід сприймається як свято не лише науки, а й взаємодії з поважними гостями з інших вишів і відчуття причетності до світу наукових досліджень та, як відзначила випускниця 2013 року Л. Парнюк, свято гостинності, коли відчувається особлива гордість за свій навчальний заклад, де учасники конференції зустріли теплий прийом і найкращі умови для наукової співпраці.

Алгоритм взаємодії, відпрацьований для підготовки і проведення цього заходу, можна розглядати як модель шкільного керівництва, що має на меті, за В. Масловим, «забезпечувати стабільне, злагоджене, узгоджене з іншими та на рівні [відповідних] вимог функціонування кожного педагога і школи в цілому» [3, с. 33]. На сьогодні саме низька здатність до злагодженості бачиться одним із тривожних чинників, що гальмують творчий розвиток педагогічних колективів закладів усіх рівнів, а отже, має долатися насамперед при підготовці освітнього менеджера. В цьому ще один аспект значущості обговорюваної форми роботи з магістрантами.

Проте не можна не зауважити, що важливою умовою дієвості паранавчальної діяльності майбутніх управлінців є її узгодженість із змістом основної навчальної діяльності. Практика співпраці стає очевидною лише тоді, коли магістрант підготовлений до її сприйняття, виокремлює та інтегрує її ознаки, ідентифікує себе із суб'єктами взаємодії, аналізуючи і освоюючи її прийоми. У зв'язку з цим говоримо про три рівні освоєння управлінської взаємодії при вивченні навчальних дисциплін: теоретичний (дедуктивний), аналітичний (індуктивний) та практичний. Теоретичне освоєння основ управлінської взаємодії відбувається при вивченні навчальних курсів як одна із складових їхнього змісту. Аналітичний рівень передбачає аналіз управлінських ситуацій із досвіду учасників навчального процесу чи представлений у описах. Особливо цінним бачиться, зокрема, спадок В.О. Сухомлинського, що надає зразки різнобічного осмислення управлінських проблем у загальноосвітній школі. Так, курс «Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів» передбачає звертання до його «Розмови з молодим директором» як одного з найавторитетніших джерел при організації самостійної роботи, спрямованої на вивчення



тем «Управлінська культура менеджера, її проектування», «Мотивація діяльності в менеджменті загальноосвітніх навчальних закладів» та інших. Обговорення проблем, яких торкається у своїх творах В.О. Сухомлинський, показує їхню спорідненість із проблемами сучасної школи, що зумовлено стійкістю антропологічних умов управління.

Врешті, практичний рівень – це цілісна картина взаємодії на занятті, а також спеціально організована навчальна робота з елементами рольової гри. Для прикладу, при викладанні курсу «Педагогіка вищої школи» нами застосовується моделювання магістрантом фрагменту лекції з подальшим його обговоренням. Ця робота не лише підсумовує вивчення тем «Форми організації навчальних занять у вищій школі» та «Методи викладання у ВНЗ. Сучасні педагогічні технології», а підпорядкована завданню освоєння майбутніми керівниками основ конструктивного аналізу діяльності іншого педагога (ми постійно акцентуємо увагу магістрантів на тій обставині, що керівник навчального закладу частково зберігає і статус рядового вчителя, уроки якого мають відповідати тим самим вимогам, що й інших членів педколективу). Спостерігаючи за роботою товариша, беручи участь у її обговоренні майбутній керівник опановує процедуру конструктивного рецензування, водночас перевіряючи свою професійну пильність, обізнаність у дидактичній та виховній сфері педагогічної діяльності. Цей вид роботи сприяє об'єктивізації професійної самооцінки майбутнього менеджера, націлює його на самовдосконалення, розкриваючи недостатність певних професійних знань, пробуджує творчу думку.

Важливо, що моделювання і аналіз фрагментів лекцій підіймає магістранта (який, зазвичай, має кваліфікацію вчителя загальноосвітньої школи) на якісно новий рівень, що дозволяє розширити уявлення про відмінності шкільного і вишівського викладання, вдосконалити уміння спілкування з дорослою аудиторією тощо. На думку дослідників, «лекція – найважлива форма роботи, оскільки лектор завжди виступає одночасно в декількох ролях:

- оратора, що переконує аудиторію;
- ученого, який розглядає явища, факти, закономірності, надає поштовх науковому мисленню студентів, їхній самостійності та творчості;
- педагога, що добре знає свою аудиторію, володіє дієвою методикою викладання;
- психолога, який відчуває аудиторію в цілому і кожного студента зокрема та використовує знання людської психіки для реалізації головних завдань навчання і виховання» [4, с. 71].

При цьому моделювання фрагменту лекції становить нероздільну цілісність із його обговоренням. Своєрідним девізом цієї роботи виступають слова В.О. Сухомлинського: «Директор відвідує й аналізує уроки не тільки для того, щоб учити вчителів, давати їм поради. Педагогічна лабораторія школи – це творча єдність всіх учителів, повсякденне інтелектуальне збагачення, взаємний обмін духовними цінностями» [6, с. 578]. Перенесення такого підходу на презентацію магістрантами найрізноманітніших плодів свого творчого професійного пошуку збагачує процес професійної підготовки елементами взаємонавчання, робить його більш жвавим і привабливим, і, що не менш важливо, сприяє творчому зростанню викладача, дає імпульс для нових, актуальних методичних напрацювань. Водночас, успішність практичної роботи виступає критерієм ефективності навчального курсу, «лакомосивим папірцем», що розкриває його індивідуальну дієвість і загальну результативність.

Зазначимо також, що одним із результатів професійної підготовки майбутнього керівника навчального закладу в магістратурі є розширення його активного професійного словника та варіативності формулювань, які ми відзначаємо засобами вхідного і вихідного констатувальних зрізів уже протягом чотирьох років (близько 200 респондентів). Є підстави припускати, що одним із вагомих чинників цього, безумовно, позитивного явища є описана нами система

Висновки. Таким чином, процес підготовки магістранта – майбутнього керівника навчального закладу до конструктивної управлінської взаємодії розглядається нами як система навчальної та паранавчальної діяльності, спрямованої на створення умов для теоретичного (дедуктивного), аналітичного (індуктивного) та практичного освоєння мотиваційних, змістових та операційних основ формування продуктивних стосунків у педагогічному колективі як творчій професійній спільноті однодумців.

Варто зазначити також, що явище управлінської взаємодії при підготовці керівника навчального закладу розглядається не лише в контексті навчально-виховного середовища цього закладу, а й з урахуванням його широких соціальних і наукових зв'язків. Тому однією з **перспектив подальших наукових розвідок** бачимо їхню більш глибоке науково-теоретичне обґрунтування і практичне освоєння в навчальному процесі магістратури, а також пошук ефективних шляхів її взаємозв'язку з освітніми процесами в регіоні.

1. Бурдіна С.В. Система підготовки магістрів управління освітою у вищих навчальних закладах США. – Авторф. Дис. на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою / С.В. Бурдіна. – Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. – Луганськ, 2008. – 20 с.
2. Задорожна-Княгницька Л. Удосконалення професійної підготовки менеджерів освіти в сучасному вищому навчальному закладі на антропологічних засадах / Л.В. Задорожна-Княгницька // Витоки педагогічної майстерності: Збірник наукових праць [Серія «Педагогічні науки»]. – Випуск 13. – Полтава: ПНПУ, 2014. – С. 133-138.
3. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник / В.І. Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 150 с.
4. Методика викладання у вищій школі : навчальний посібник / О.В. Малихін, І.Г. Павленко, О.О. Лаврентьєва, Г.І. Матукова. – К.: КНТ, 2014. – 262 с.
5. Сергєєва Л.М. Сучасні орієнтири змісту компетентності керівника навчального закладу / Л.М. Сергєєва. – Теорія та методика управління освітою. – №3, 2010. – [Ел. ресурс]. – Реж. доступу <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10sereel.pdf>
6. Сухомлинський В.О. Вибрані твори : в 5 т. – К. : Рад. школа, 1976. – Т. 4: Розмова з молодим директором / В. О. Сухомлинський. – К.: Радянська школа, 1976. – С. 393-628.