



НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ

А Розглядається проблема розвитку педагогічного колективу навчального закладу, наводяться приклади сучасних технологій навчання.

Ключові слова: колектив, управління, керівник, розвиток, навчання, інноваційні технології.

Актуальність проблеми. Розвиток сучасної освітньої галузі вимагає ефективного, компетентного управління навчальними закладами, що забезпечить їхнє поступове зростання, а отже, задоволення потреб усіх учасників навчально-виховного процесу – вчителів, учнів, батьків.

Думки багатьох теоретиків і практиків, які займаються проблемами управління школою, співзвучні в тому, що сучасне управління школою має бути зорієнтованим на особистість, тобто в центрі діяльності – педагог, його потреби, інтереси та думки. Адже здійснення управління відбувається як взаємодія – кожен його учасник є рівноправним суб'єктом цього процесу. Тобто, вчитель, як і керівник, повинен мати можливість на вільний вибір шляху досягнення поставлених цілей, інноваційну, творчу діяльність, власний стиль діяльності, що в результаті дає можливість якісно, творчо працюва-

Светлана Королюк. Новейшие подходы к управлению развитием педагогического коллектива.

А Рассматривается проблема развития педагогического коллектива учебного заведения, приводятся примеры современных технологий обучения.

Ключевые слова: коллектив, управление, руководитель, развитие, обучение, инновационные технологии.

Svitlana Koroliuk. Novel approaches to management development teaching staff.

С The paper deals with the problem of the teaching staff of the institution, are examples of modern educational technologies.

Keywords: staff, management, manager, development, training, and innovative technologies.

ти, вільно висловлювати свої думки, не бути байдужим до процесів, що відбуваються в державі, освіті, школі, класі тощо.

Аналіз новітніх підходів до управління свідчить, що зміни неможливі без застосування в управлінні школою інтерактивних технологій, які ґрунтуються на діалозі, моделюванні ситуацій вибору, вільного обміну думками, забезпеченні зростання творчої та інноваційної діяльності педагогів. Тому виникає потреба у розвитку педагогічного колективу, кожного його члена з метою підвищення ефективності діяльності навчального закладу й кожного його учасника зокрема.

Метою статті є розгляд питання розвитку педагогічного колективу шляхом застосування керівником новітніх технологій навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління навчанням і розвитком педагогічного

колективу присвячені дослідження Ю.А. Конаржевського, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікової, Л.М. Калініної, Н.М. Островерхової, А.Ф. Остапенко, Т.І. Борової, О.М. Касьянкової та ін.

Вклад основного матеріалу. У зв'язку з прагненням покращити якість навчально-виховного процесу, психологічного клімату в колективі, розвитку творчої особистості та задоволеності власною працею кожного педагогічного працівника, метою управлінської діяльності керівника має стати створення та розвиток педагогічного колективу.

Колектив (від лат. *collectivus, collegere* – збирати разом) – це група людей, що характеризується організованістю та згуртованістю при досягненні спільних цілей діяльності, зумовлених суспільно корисними мотивами [2, с. 152].

Відомо, що колектив може досягати набагато кращих результатів, аніж кожен із його членів, разом узятих. Але багатьом колективам не вдається хоча б на 50% задіяти свій потенціал. Зазвичай взаємодія у колективі є неефективною, не приносить задоволення через конфлікти, непорозуміння та відокремленість кожного члена колективу. Цей недолік гальмує розвиток закладу, тому що ефективне керівництво передбачає колегіальний підхід: люди разом координують роботу, визначають завдання, висувають ідеї, планують діяльність і, незважаючи на труднощі, доводять справу до кінця. Саме колектив є сильним стимулом, фактором підтримки і заохочення: складні проблеми краще вирішуються колективом; успішно вирішуються проблеми розподілу обов'язків, усуваються міжособистісні непорозуміння. Але кожен, а особливо керівник, який розпочинає свою роботу, має врахувати, що колектив не можна створити без зусиль, цілеспрямованості та довіри.

Кожна соціальна група, колектив володіють низкою суттєвих ознак: внутрішньою організацією, що складається з органів управління, контролю та санкцій; груповими цінностями, на основі яких розвивається почуття спільності, що виражається словом «ми», а також формується громадська думка групи; власне принципом обособлення, що відрізняє її від інших груп; груповим тиском, тобто впливом на поведінку членів групи; загальними цілями і завданнями діяльності; прагненням до стійкості завдяки механізмам відносин, що виникають між людьми у ході вирішення групових завдань; закріпленням традицій, символіки (знаки, одяг, прапори тощо).

Структуру групи (колективу) складають: статусно-рольові відносини, професійно-кваліфікаційні характеристики і статево-віковий склад [3, с. 113–116].

Розвиток колективу є не менш важливою і складною проблемою, ніж його створення, і сприяє: покращенню ефективності роботи закладу; згуртованості колективу; співпраці керівництва і підлеглих; залученню підлеглих до управління; задоволеності власною працею; розвитку творчої особистості; врахуванню інтересів кожного; покращенню стосунків у колективі.

План створення та розвитку колективу передбачає поступове здійснення керівником таких кроків: 1) вивчення рівня розвитку колективу; 2) налаштування позитивних стосунків із підлеглими; 3) мотивація підлеглих; 4) постановка мети щодо розвитку; 5) вибір і застосування ефективного стилю керівництва; 6) робота в команді – співпраця керівництва і підлеглих, підлеглих між собою для вирішення про-

блем; 7) створення і підтримка сприятливого мікроклімату в колективі.

Навчання персоналу, на думку А.Я. Кібанова, передбачає цілеспрямований організований процес оволодіння вміннями, навичками й способами спілкування, що планомірно та систематично здійснюється під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, спеціалістів, керівників [5, с. 477]. В.Р. Веснін наголошує, що розвиток персоналу – це сукупність заходів із розкриття особистого потенціалу працівника та його здібностей робити внесок у справи організації, його підготовки до виконання нових функцій, заняття вищих посад, розв'язання складних завдань [1, с. 273].

Управління навчанням і розвитком педагогічного колективу є важливою складовою управління розвитком навчального закладу, забезпечення його успішності в сучасних умовах.

Одним зі шляхів підвищення ефективності управління, навчання й розвитку педагогічного колективу є застосування інтерактивних методів. Вони допомагають працівникові приймати активну участь в управлінні школою, бути зацікавленим, ініціативним, брати відповідальність на себе за прийняті рішення, тобто застосування інтерактивних методів управління відбувається за постійної взаємодії учасників навчально-виховного процесу, за умов рівноправності учасників застосування таких методів сприяє формуванню цінностей, навичок і вмінь, створенню атмосфери співпраці, взаємодії, дає змогу підвищити якісний рівень навчально-виховного процесу в школі.

Інтерактивне навчання (англійською – *interactive-learning*) – вміння, що ґрунтується на взаємодії; навчання, побудоване на взаємодії. Отже, основою інтерактивного навчання є взаємодія, діалог.

Організація інтерактивної взаємодії передбачає моделювання різноманітних ситуацій, використання ділових, рольових ігор, диспутів, спільне розв'язання проблем, самостійна робота над проблемою, творча робота, інноваційна діяльність учителя.

Інтерактивні методи вимагають від керівника детальної підготовки та планування роботи з колективом: застосування індивідуального підходу; мотивування працівників; толерантність у стосунках; налаштування на співпрацю. Характерними рисами інтерактивних технологій вважаємо наступні: співпраця – спільна діяльність із метою досягнення загальних цілей; робота у команді – створення команд з метою ефективного вирішення завдань; самоуправління; обмін ролями.

Сутність інтерактивних методів полягає у тому, що у результаті вирішення поставлених проблем здійснюється оволодіння досвідом творчої діяльності, творче засвоєння знань, формування активної, творчої, свідомої особистості шляхом діалогу, взаємодії учасників. Це методи діяльної взаємодії, направленої на високий кінцевий результат. Ці методи мають в основі координацію зусиль усіх учасників взаємодії, систематизацію добутих знань і як результат – зростання самооцінки особистості, впевненості у власних силах, тобто відбувається розвиток творчої особистості кожного працівника.

Інтерактивні методи управління – це система способів діалогічної взаємодії суб'єктів управління, спрямованих на сформованість активної позиції суб'єктів та осмислення діалогу, що в комплексі сприяє зростанню ефективності роботи закладу та

кожного працівника, а також зростанню самооцінки, відчуття впевненості у своїх силах.

Упровадженню новітніх методів навчання педагогів сприяють основні тенденції, що домінують в освіті дорослих: 1) перехід від переважно інформаційних форм до активних методів і форм навчання; 2) перехід до фасилітаційного навчання, що сприяє стимулюванню, розвитку, організації творчої, самостійної діяльності; 3) організація процесу навчання як спільної діяльності його учасників.

Наведемо приклади сучасних технологій навчання, що, на наш погляд, сприятимуть розвитку педагогічного колективу.

«*Навчання на базі кейсів*». Кейси – це складні, засновані на фактичному матеріалі проблемні ситуації, що використовуються для стимулювання дискусії та спільного аналізу в аудиторії. Навчання на базі кейсів передбачає інтерактивне дослідження спеціально підібраних реалістичних ситуацій, у ході якого активна роль відводиться саме слухачам (центроване на слухачеві навчання). Слухачі розглядають проблеми з позиції, що вимагає аналізу, і намагаються розв'язати питання, на які неможливо дати одну «єдино правильну» відповідь.

«*Світлове кафе*» (TheWorldCafe) – це дуже простий процес взаємодії, спрямований на широкий обмін думками, ідеями й досвідом. Учасники сідають за кавові столики, розмовляють, і після закінчення певного часу переходять до інших столиків. Такі раунди обговорень створюють живу «мережу» обміну думками, розширюють і поглиблюють колективні знання. Метафоричне ототожнення всього світу з кафе підкреслює важливість мережі словесного обміну й особистих взаємин, які створюють умови для пізнання, але часто залишаються невидимими. Цей метод заснований на припущенні того, що учасники вже мають мудрість і уявлення для розв'язання навіть найважчих завдань. Він дає змогу одержувати й використовувати глибокі знання про сутність речей.

«*Дебати*» – один із інтерактивних видів діяльності, для якого характерне зіткнення позицій, одна з яких дістає перевагу в результаті обміну аргументами.

«*Експертна панельна дискусія*» – це обговорення будь-якого питання перед аудиторією за участю експертів у певній галузі. Як альтернатива традиційному читанню лекцій, обговорення питання різними експертами дає можливість одержати інформацію, глибина якої перевершує глибину матеріалів, представлених одним виступаючим. Експертна панельна дискусія – не місце для формальних промов, презентацій PowerPoint або структурованого переліку того, що треба сказати. Вона дає оптимальні результати, коли створюється неформальна атмосфера, у якій експерти буквально думають уголос перед публікою й не мають часу для того, щоб почати хвилюватися.

«*Метод модерації*». Застосовують із метою навчити працювати в одній команді й швидко приймати рішення в умовах обмеженої інформації та браку часу. Прийняття рішення у групі ґрунтується на наявній в учасників інформації з використанням при цьому наступних методів дослідження: експертних; аналітичних; експериментальних. *Експертні* дослідження ґрунтуються на знаннях, інтуїції, досвіді, здоровому глузді учасників обговорення проблеми; *аналітичні* – являють собою дослідження із застосуванням чітких методів, найчастіше математичних формул, для аналізу проблеми; *експериментальні* –

передбачають науково поставлений експеримент. З урахуванням названих методів дослідження модерація являє собою організацію відкритого обміну думками, реалізацію здатності кожного учасника діяти в ролі експерта, аналітика або експериментатора. Процес модерації набагато ефективніший, якщо модератор/керівник здатний координувати роботу кожного учасника.

«*Відкритий простір*» – це технологія проведення дискусії навколо центральної теми на основі принципу самоорганізації. На початку зустрічі на стіні висить незаповнений розклад сесій. Ведучий дає короткі інструкції, і розклад швидко в певному порядку заповнюється учасниками й стає програмою роботи на день. Технологія *відкритого простору* базується на широко відомому спостереженні, згідно з яким на традиційних конференціях і нарадах «найпліднішими є перерви». Практичні знання, зв'язки й знайомства, угоди, плани на майбутнє й плани партнерства часто формуються в ході неформального обговорення невеликою групою людей питання, яке глибоко їх цікавить. Ця технологія дає можливість швидко, просто й без значних витрат підвищити продуктивність нарад і конференцій. Учасники не знають, що саме відбудеться у «відкритому просторі», але, як правило, вони виявляють зацікавленість і багато чого вчаться на таких зустрічах, оскільки: лише за день або два вдається розглянути й узагальнити в заключному звіті найважливіші для них питання; вони на собі випробують зовсім інший метод роботи, що дає змогу їм, «привласнивши» символічну владу, впливати на ситуацію («ігрове середовище»), і вони можуть запропонувати цей метод своїм організаціям.

«*Воркшоп*» (Workshop – майстерня) є активним розвивальним методом групової роботи. В його основі – інтенсивна групова взаємодія, при цьому акцент робиться на отриманні динамічного знання. Кожен із учасників приходить зі своїм унікальним і неповторним досвідом, отриманим у процесі професійної діяльності, індивідуальним поглядом і ставленням до тих чи інших професійних проблем. Workshop – дослідження, в центрі якого лежить окремо взята і неоднозначна проблема. Спеціальним чином організований процес роботи в групі дозволяє поглянути на неї об'ємно, зрізних, часом найнесподіваніших ракурсів; допомагає актуалізувати досвід, наявний у групі і інтегрувати на основі існуючих ресурсів новий погляд і розуміння розглянутої проблеми. Таким чином, workshop допомагає стати всім його учасникам після закінчення більш компетентними, ніж на початку.

Висновок. Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що управління розвитком педагогічного колективу буде здійснюватися ефективно за умов застосування новітніх технологій навчання.

У наступних статтях детальніше зупинимось на аналізі переваг і доцільності застосування тих чи інших технологій (методів) навчання.

Література

1. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: пособие для изучения и подготовки к экзаменам и зачетам / В.Р. Веснин. – М.: Издательство Элит, 2004. – 320 с.
2. Мельник Л.П. Психология управления: курс лекций / Л.П. Мельник. – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 176с.
3. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. – 368с.
4. Січкарук О.І. Інтерактивні методи навчання у вищій школі: навч.-метод. посіб./ О.І. Січкарук. – К.: Таксон, 2006. – 88 с.
5. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.