

В.І.МАСЛОВ,

доктор педагогічних наук, професор
(м.Київ);

В.В.ОЛІЙНИК,

доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент АПН України
(м.Київ)

Закономірності управління як теоретична основа керівництва навчальними закладами

Підвищення ефективності управління навчальними закладами в сучасних умовах соціально-економічного реформування та орієнтації освіти нашої держави на світові стандарти можливо лише на основі наукових підходів та технологій менеджменту.

Головними складовими наукового управління є закономірності та принципи функціонування будь-якої керованої системи, в тому числі і навчальних закладів. Аналіз наукової літератури, результатів досліджень та практики безпосереднього управління навчальними закладами дозволили визначити та систематизувати три групи закономірностей управління, що притаманні навчальним закладам будь-якого типу.

Закономірності управління навчальними закладами, що обумовлені впливом систем більш загального рівня; закономірності структури та процесу управління; соціально-психологічні закономірності управління.

До першої групи відносяться:

- залежність мети, технологій управління та стилю керівництва навчальним закладом від соціально-економічних процесів, ідеології державного устрою на кожному конкретному етапі розвитку суспільства;
- вирішального впливу систем більш загального рівня в сфері освіти на характер і зміст управління підпорядкованих систем;
- адаптивність врахування в управлінні поруч із загальнодержавними законодавчо-нормативними положеннями місцевих регіональних і муніципальних умов;
- збалансованість зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ефективність управління загальноосвітнім закладом;
- підзвітність результатів управління вищестоящим освітянським і регіональним органам влади.

До другої групи належать закономірності управління школами:

- циклічність логічної послідовності функцій управління;
- єдність **централійських** (централізованих) і та **децентралійських** (децентралізованих) тенденцій і факторів управління;
- відповідність внутрішньої структури управління меті й змісту діяльності навчального закладу;
- залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності;
- збалансованість стратегічного і регулятивного менеджменту;
- ієрархічність і якісна взаємозалежність всіх структурних елементів управління;
- прямопропорційна залежність якості управління від повноти і рівноваги між прямим і зворотним зв'язками;
- функціональна визначеність суб'єктів і компонентів управління;
- наявність деструктивних і дестабілізаційних факторів і процесів;
- залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому.

До третьої групи психологічних закономірностей управління навчальним закладом ми відносимо такі:

- прямопропорційну залежність мотивації до праці педагогічного колективу від культури управління, матеріально-технічного і побутового забезпечення;
- залежність згуртованості педагогічного колективу від роботи з попередження конфліктів і створення позитивного психологічного клімату;
- залежність розвитку **творчої педагогічної діяльності від ступеня** демократизації управління і рівня професійної свободи;
- прямої залежності стабільності кадрів від індивідуального підходу до особистості;
- залежність задоволення результатами праці та її об'єктивною оцінкою та своєчасним систематичним стимулюванням;
- залежність ефективності управління навчальним закладом від психологічної готовності

адміністрації до керівництва, лідерських і професійних якостей.

Закономірність вирішального впливу систем більш загального рівня на характер і зміст управління підпорядкованих систем обумовлені однією із суттєвих ознак, притаманних всім системам. ПТНЗ як складова суспільства відображає в своїй діяльності його найбільш характерні риси і отримує певне соціальне замовлення в тій чи іншій формі, які відповідним чином спрямовуються, фінансуються і контролюються. Зазвичай навчальні заклади будь-якого рівня, а особливо ПТНЗ, знаходяться під впливом районних, регіональних, центральних органів освіти, які здійснюють відповідну державну політику. Іноді в окремих державах або випадках навчальні заклади недержавної форми власності мають більший рівень свободи, але все-таки знаходяться під наглядом суспільних, громадських, релігійних або фінансових структур. Водночас всі підрозділи ПТНЗ і його структурні компоненти знаходяться під домінуючим впливом ПТНЗ, політики і організації всього закладу. Тому при розробці управлінських рішень на будь-якому рівні і їх реалізації треба завжди враховувати спрямовуючу і вирішальну роль в оцінці діяльності систем більш загального рівня.

Закономірність адаптивності, врахування в управлінні загальнодержавних законодавчо-нормативних положень, а також місцевих регіональних і муніципальних умов, відображає реалії управління, які складаються в управлінні ПТНЗ. Вся його організація повинна виходити із загальних офіційних державних нормативних документів, трансформованих до завдань і умов конкретного навчального закладу, але, поряд з цим, управління повинно враховувати особливості конкретного регіону, його історичні традиції, особливості міжнаціональних і міжконфесійних стосунків, побутовий уклад міських і сільських мешканців. Відчутність адаптації організації діяльності педагогічного колективу, його керівництва до місцевих особливостей ускладнює стосунки з батьками учнів, місцевою владою, попереджує конфліктні ситуації і деструктивні явища, що безумно відображається на якості ефективності функціонування навчального закладу і управління ним.

Закономірність збалансованості зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ефективність управління загальноосвітніми навчальними закладами, підтверджує відкритість системи навчальних закладів і проникнення позитивних і негативних явищ, що впливають на навчальні виховні процеси в закладі, їх організацію. Але всі ці явища підлягають педагогічній корекції з боку керівництва і колективу вчителів. Водночас всі явища з організації функціонування і їх наслідки знаходяться під певним державним, громадським, інформаційним контролем і можуть стати об'єктом суспільної корекції, якщо вони вступають в суттєві протиріччя з загальноприйнятими нормами і вимогами до організації навчання і виховання, етикою спілкування на всіх рівнях: керівництво, педколектив, учні, особистість.

Підзвітність наслідків управління вищестоящим освітянським і регіональним органам влади є закономірністю, що випливає з ієрархічності в стосунках, яка притаманна системним утворенням і є необхідною умовою для з'ясування якісного стану всіх структурних компонентів цілісності і їх впливів на неї, щоб у разі суттєвих відхилень здійснити відповідне регулювання до нормального положення.

Закономірності другої групи, що відображають причинно-наслідкові зв'язки, притаманні процесу управління. Перш за все, це циклічність, тобто логічна, послідовна зміна етапів процесу управління, які умовно можна назвати моделюванням (або розробкою управлінського рішення), організацією та регулюванням виконання рішення, підведенням підсумків (контроль) і корекція. Порушення цієї послідовності призводить до деструкції процесу управління як системи і робить його малоєфективним, що підтверджено масовою практикою некомпетентної управлінської діяльності і науковим аналізом цього феномену.

Закономірність єдності *централістських* і *децентралістських* тенденцій в управлінні ПТНЗ випливає із статутних положень, де роль керівника – директора, завідуючого кабінетом, майстерні, класного керівника, врешті-решт вчителя, майстра як організатора навчального процесу на уроці, закріплена посадовими обов'язками і функціональною діяльністю, що об'єктивно сприяє певній централізації керівництва і одноосібній відповідальності. Але сама природа колективної педагогічної праці, характер її спрямованості, творчі пошуки, відмова від формалізму і шаблонів, а також різноманітність життєдіяльності в різних підрозділах навчальних закладів призводить до певної самостійності і демократизації, відходу від жорсткої централізації, що треба враховувати при організації управління.

Закономірність відповідності внутрішньої структури управління меті і змісту діяльності пов'язані з особливостями функціонування навчального закладу, які мають свою специфіку. Із змістовної точки зору це процеси загального і професійного навчання, виховання, розвитку педагогічної майстерності і творчого потенціалу вчителів, фінансово-господарське їх забезпечення, які мають різну ступінь жорсткості і технології управління. Відповідно цьому структурні діють підрозділи ПТНЗ: адміністрація, педагогічний, учнівський колективи, технічний персонал, батьки, громадські організації тощо потребують певної диференціації форм і стилю управління відповідно до своїх функцій і умов діяльності. Невідповідність форми управління меті та змісту діяльності призводить до конфліктів і руйнування системної адекватності.

Закономірність залежності ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності, звучить майже аксіоматично, але дуже часто порушується в практичній діяльності управлінців. Як показують численні дослідження, рівень, надійність, аналітичність інформації, що використовується при розробці планів роботи ПТНЗ та інших моделей, діяльності базується не на наукових методах діагностики та обробки інформації, а на здоровому глузді керівників та їх особистому досвіді, баченні тієї чи іншої проблеми і шляхів її вирішення. Для прикладу можна навести план уроку, як керованої міні-системи. Чим надійніша та адекватніша інформація до теми уроку і, відповідно, план його проведення, тим ефективніший результат.

Закономірність збалансованості стратегічного і оперативного управління впливає з об'єктивної єдності цілого і часткового. Найкращі проекти, моделі, плани та ін. мало чого варті в управлінні без їх оперативного забезпечення конкретними розробками і їх втіленням у життя в поточній, повсякденній діяльності у відповідних формах.

Закономірність ієрархічності та якісної взаємозалежності всіх структурних елементів управління відповідає системним положенням про співвідпорядкованість елементів системи відповідно до їх функцій і призначення в ній. У навчальних закладах різними дослідниками виділяються різні рівні ієрархічності в управлінні, але більшість дотримується такої структури: директор, адміністрація, керівники методоб'єднань (або кафедр), класні керівники, вчителі, вихователі, учні, особистість, а також відповідні форми їх організації.

Закономірність прямопропорційної залежності якості управління від повноти і рівноваги між прямим і зворотним зв'язками визначена вирішальною роллю і впливом інформації на всі процеси і функціонування компонентів системи, тобто навчального закладу в цілому. Плани роботи, накази, розпорядження, вказівки, рекомендації тощо, які доводяться до педагогічного і учнівського колективів, технічного персоналу, мало чого варті, якщо не буде жорсткої системи організації і контролю за якістю їх реалізації. Дві майже рівноцінні підсистеми прямого і зворотного зв'язків повинні бути чітко збалансовані і мати так звану „вихідну” інформацію будь-якого рівня: форми повинні передбачати в управлінні навчальним закладом отримання інформації про її походження і тих змінах, що відбуваються під її впливом. Відсутність або неефективність зворотного зв'язку про кількісні і якісні зміни у підпорядкованих структурах і компонентах системи призводить до неможливості приймати обґрунтовані рішення, адекватно регулювати їх виконання, своєчасно вносити необхідну корекцію, що призводить до втрати реального управління.

Закономірність функціональної визначеності суб'єктів і компонентів управління впливає з аналізу практики організаційної діяльності. Якщо функції навчального закладу, його структурних підрозділів, суб'єктів та об'єктів діяльності визначені не чітко, або взагалі відсутні (розподіл обов'язків, прав, відповідальності тощо), то порушується дія закономірності ієрархічності, залежності між прямим і зворотним зв'язками, відповідності внутрішньої структури меті й завданням. Важко собі уявити становище, якщо не визначені функції директора ПТНЗ, його заступників, класних керівників, вчителів, майстрів виробничого навчання навіть конкретного уроку. Але, на жаль, неконкретність визначення функцій того чи іншого підрозділу ПТНЗ або окремих осіб ще мають місце у навчальних закладах, що породжує безсистемну, малоефективну організацію функціонування окремих ланок (навчання, виховання, методичної роботи, виробничої, господарської діяльності тощо), або всього закладу в цілому. Тому, чим конкретніше визначені функції, тим ефективніші умови їх реалізації.

Закономірність наявності деструктивних і (*дестабілізуючих*) факторів і процесів пов'язана з появою однієї з суттєвих ознак систем – прагнення до хаотичності, ентропії. Деструктивні фактори можуть бути зовнішнього і внутрішнього характеру. До зовнішніх факторів можна віднести недостатню законодавчо-нормативну базу, невідповідність матеріального забезпечення, негативні політичні й соціально-психологічні явища у державі і регіонах, безконтрольність інформаційного впливу тощо. До внутрішніх руйнівних факторів можна віднести невідповідність структури, функцій окремих підрозділів і осіб меті та змісту діяльності, її ієрархічності, неефективне керівництво, систематичні конфлікти в колективах вчителів і учнів та багато інших чинників. Головною умовою подолання руйнівних процесів у системі та в управлінні нею – гармонізація взаємозв'язків і взаємовпливу між всіма складовими навчального закладу на вертикальному і горизонтальному рівнях на основі наукової організації праці та оптимізації управління.

Закономірність залежності ефективності управління від адекватного керівництва тісно пов'язані з заключними положеннями попередньої закономірності. Адекватність керівництва на всіх рівнях і у всіх підрозділах навчального закладу може бути забезпечена при умовах врахування і реалізації в практичній діяльності адміністрації та керівників функціональних підрозділів навчального закладу всіх викладених вище закономірностей управління. Керівництво є складовою управління, головним завданням якого і є створення, забезпечення та оптимізація системи управління, що і визначає їх пряму взаємозалежність. Ефективне керівництво залежить, насамперед, від компетентності адміністрації, її професійної і психологічної готовності та здатності до наукового управління, адекватного конкретному

навчальному закладу; а на структурному рівні його підрозділів – адекватності завданням і змісту їх діяльності.

Третя група, до якої, за нашою класифікацією, відносяться психологічні закономірності управління навчальним закладом, практично не знайшла відповідного обґрунтування і висвітлення в психолого-педагогічних публікаціях.

Першою закономірністю в цій групі є прямопропорційна залежність мотивації до праці педагогічного колективу від культури управління, матеріально-технічного і побутового забезпечення умов праці. Під культурою управління розуміється поєднання професійного рівня управління із дотриманням вимог сучасного менеджменту, фахової, психолого-педагогічної ерудиції та вмінням їх втілювати в особисту практичну діяльність з урахуванням умов і можливостей навчального закладу, складу його педагогічного і учнівського колективів. Не менш значущими для мотивації педагогічної діяльності є умови праці, відповідне навчально-матеріальне, методичне забезпечення, стан приміщень, класів, кабінетів, лабораторій, майстерень, виробничої бази, присадибних територій, а також елементарних умов відпочинку в приміщенні навчального закладу та побутових умов.

Закономірність згуртованості педагогічного колективу залежить від організаційної роботи, попередження конфліктів і створення позитивного психологічного клімату. В кожному колективі рівень організаційного забезпечення праці, її функціонування, залежать від створення відповідних умов із визначальними факторами стабільності, зниження нервового напруження і бажання до співпраці. Не менш значущими є міри психологічного впливу на позитивний клімат: реалізація гуманістичних і демократичних засад в управлінні, врахування індивідуальних і групових інтересів, диференційований підхід і об'єктивність у стосунках, попередження негативних тенденцій фізичних і нервових перенапружень. Згуртованість педагогічного і учнівського колективів не виникає спонтанно, вона є наслідком організаційно-управлінських дій і пов'язана зі сприйняттям загальної мети та участю в її реалізації, у даному випадку – в зацікавленому забезпеченні процесу навчання і виховання учнів.

Закономірність розвитку творчої педагогічної діяльності від ступеня демократизації і рівня професійної свободи прослідковується більш всього у методичній і виховній діяльності вчителів. Змістовна складова навчання багато в чому, обмежена фаховою програмою і часом, який відведено на вивчення певної теми. Але компоновання змісту і, особливо, його передача цілком залежать від творчості вчителя.

Закономірність прямої залежності стабільності педагогічних кадрів від індивідуального, диференційованого, гуманістичного підходу до особистості безпосередньо має прояв в управлінні у різних формах уваги до працівників, врахування їх індивідуальних психологічних рис і професійних можливостей, створенні відповідних умов для праці. Всі загальні вимоги і нормативні положення, існуючі в навчальному закладі, не втрачаючи свого регулюючого призначення, повинні творчо диференціюватись у процесі їх виконання, що сприяє психологічній комфортності в колективі, задоволеного наслідками праці і, як наслідок, стабільності.

Закономірність залежності задоволення результатами праці та її об'єктивною оцінкою, своєчасним, систематичним стимулюванням тісно пов'язана з попередньою і відображається в психологічній потребі особистості в суспільному визнанні. При певній особистій самостійності, індивідуальності педагогічних працівників, її носії потребують оцінки своїх результатів для співвідношення з самооцінкою, і отримання необхідного морального задоволення. Велику роль у цьому процесі відіграє об'єктивність оцінки праці педагогічних кадрів, технічного персоналу і звичайно учнів з боку керівництва, яка повинна здійснюватися систематично в різних формах. Стимулююча роль визнання результатів праці проявляється від простої усної подяки до її фіксації в наказах, рішеннях педагогічної ради, в представленні до різних нагород вищестоящих державних органів і суспільних організацій. Нехтування оцінкою діяльності і відповідним стимулюванням призводить до байдужості, зниження відповідальності виконавців, втрати ними ініціативності і творчого підходу до справ, що врешті решт відобразиться на якості всього управління у навчальному закладі.

Закономірність залежності ефективності управління від психологічної готовності адміністрації до керівництва, лідерських і професійних якостей має першочергове значення для адміністративної діяльності у навчальному закладі. У школі, де кожного вчителя поставлено умовами професійної діяльності виконувати певні лідерські функції перед учнями, дуже чутливо і прискіпливо відносяться до наявності таких якостей у керівництва, яке повинно задавати тон у всіх ініціативах, підтримати чужі цікаві пропозиції, агітувати за їх здійснення і організувати реалізацію, проведення (*втілення*) в життя всього нового. Звичайно, фаховий і управлінський професіоналізм керівництва, його лідерські якості, мажорний психологічний настрій створюють позитивні передумови для ефективного управління навчальним закладом.

Врахування психологічних закономірностей має особливе значення в управлінні навчальними закладами, де суб'єктами, об'єктами і предметом сумісної діяльності є особистість і притаманні їй психологічні процеси, завдяки яким здійснюється професійна підготовка, інтелектуальний, моральний,

духовний розвиток як тих, хто навчається, так і тих, хто навчає, виховує, а також керує цими процесами. Неврахування психологічних закономірностей призведе до неефективного управління, нестабільної і руйнування як окремих підрозділів, так і функціонування навчального закладу в цілому.

Дата надходження статті:

„12” листопада 2008 р.

УДК 371.134 + 377.35

Л.А.МАШКІНА,
кандидат педагогічних наук, доцент
(м.Хмельницький)

Формування професійного інтересу в майбутніх вихователів у процесі педагогічної практики

У статті висвітлено теоретико-методичні засади формування професійного інтересу в майбутніх вихователів у процесі педагогічної практики. Показано сутність проблеми, особливості та сучасні підходи до неї. Особлива увага приділена технологіям формування професійного інтересу.

Ключові слова: професійний інтерес, педагогічна практика, вихователь, технології формування професійного інтересу.

Постановка проблеми в загальному вигляді... У сучасних умовах значно ускладнюються завдання, які повинен вирішувати педагог, і тому зростають вимоги до якості його праці і рівня професійної підготовки. Сучасний професіонал у галузі освіти зобов'язаний не тільки глибоко усвідомлювати місце і роль освітніх процесів у світовому культурному просторі в його історичних та етнографічних формах, поєднувати глибокі фундаментальні теоретичні знання і практичну підготовку, але вміти творчо мислити, швидко адаптуватися до нових знань. В останнє десятиліття особливу увагу дослідників привернула одна з найактуальніших проблем вищої педагогічної школи – підготовка майбутніх вихователів до професійної діяльності.

Успіх професійної діяльності майбутніх фахівців з дошкільної освіти багато в чому залежить від сформованості в них професійно-педагогічних цінностей, мотивів, інтересів, тому професійна підготовка студентів педагогічного вузу полягає не тільки в тому, щоб надати їм певну суму знань, а також прищепити ціннісне ставлення до професійної діяльності. Важлива роль у цьому процесі належить педагогічній практиці, яка виступає органічною частиною навчально-виховного процесу, що забезпечує поєднання психологічної готовності й теоретичної підготовки майбутніх вихователів з їх подальшою практичною діяльністю [4].

Традиційна система організації педагогічної практики не виконує у повному обсязі завдань, які висувають перед нею сучасні реалії. Це зумовлюється низкою причин: перевантаженість кількості дітей у дошкільних навчальних закладах, незадовільна матеріальна база, низький рівень заробітної платні вихователів тощо. Ці чинники створюють емоційну напруженість у педагогічних колективах ДНЗ, що знижує в студентів інтерес до професії вихователя.

Педагогічна практика студентів – складне педагогічне і соціальне завдання, у вирішенні якого центральне місце належить вищому навчальному закладу і ДНЗ, їх спільна діяльність передбачає висування загальної мети і змісту роботи по підготовці студентів до професії вихователя, конкретизацію функцій кожного учасника діяльності, узгодженості їхніх дій. Саму тому в нових соціально-економічних умовах виникає необхідність обґрунтування й апробації сучасної структури функціональної моделі системи педагогічної практики для підготовки студентів до професії вихователя, формування у них професійного інтересу.

Актуальність проблеми наукового обґрунтування шляхів, засобів, умов формування інтересу до професії вихователя зростає у зв'язку з наявними протиріччями між потребами ДНЗ в якісно підготовленому, професійно компетентному вихователі та соціально-економічними умовами в суспільстві, системою професійної підготовки педагогічних кадрів у сучасних вищих навчальних закладах.

Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми... Теоретичні основи професійної підготовки вихователя обґрунтовуються у фундаментальних дослідженнях Л.В.Артемової, А.М.Богущ, О.Л.Кононко, Т.І.Поніманської, Н.В.Лисенко та ін. Окремі аспекти проблеми досліджували М.Євтух, О.Мороз, Ю.Приходько (розвиток творчої індивідуальності особистості у майбутнього педагога); І.М. Богданова, І.М.Дичківська та ін. (підготовка майбутнього вихователя на основі інноваційних технологій); С.Каргін, А.Марушкіна, О.Свіриденко (розвиток професійно-