

УДК 378.046-021.68:005(471.82)

Л. О. Щоголева,  
доцент, завідувач кафедри управлінської діяльності ВІППО у 2003–2009 роках

# Командна робота кафедри управлінської діяльності ВІППО



*Розкриваються основні віхи становлення та розвитку кафедри управлінської діяльності у 2003–2009 роках. Аналізується наукова, експериментально-дослідна робота викладачів, організація навчального процесу на курсах підвищення кваліфікації, науково-методичного супроводу підвищення фахової майстерності керівних кадрів освіти.*

**Ключові слова:** кафедра, команда, управлінська діяльність, науково-методичний супровід.

**Shchogoleva L. O. Department of Management Teamwork of Volyn In-Service Teacher Training Institute.**

*The main landmarks in the formation and development of Department of Management (2003–2009) are shown. The research and experimental work of teachers and the organization of educational process at advanced training courses, scientific and methodological support of improving professional skills of education leaders are analyzed.*

**Key words:** department, team, management, scientific and methodological support.

2 січня 2003 року у Волинському інституті післядипломної педагогічної освіти за ініціативи ректора Ганни Семенівни Маслай на виконання державної програми «Вчитель» було створено кафедру управління освітою. 15 квітня 2004 року її перейменовано на кафедру управлінської діяльності.

Першими працівниками кафедри були: І. В. Дзямулич, М. Я. Лейкін, І. Є. Остапівський, Л. О. Щоголева, Н. В. Ясінська. Мені випала честь бути її завідувачем з початку створення до листопада 2009 року. Сьогодні ми впевнено можемо стверджувати, що протягом декількох років на кафедрі було створено команду. Адже команда – це спільність мети, інтересів у розвитку кафедри, взаємодопомога і взаємопідтримка. Основу цієї команди склали В. С. Вознюк, кандидат політичних наук, доцент; В. В. Дмитрук, старший викладач; Г. Я. Мокану (Лук'янчук), магістр із управління навчальними закладами, старший викладач; І. Є. Остапівський, кандидат педагогічних наук, доцент; В. А. Савчук (Прокіп), кандидат філологічних наук, старший викладач. Усі вони мали суттєвий досвід управлінської діяльності у сфері освіти.

З кафедрою постійно співпрацюють керівники управління освіти і науки облдержадміністрації.

Від перших днів існування кафедри ми замислилися над метою нашої діяльності. Складність

полягала у тому, що нам треба було працювати не зі студентами, а з керівниками навчальних закладів, які проходили курси підвищення кваліфікації. Саме тому мету діяльності кафедри було сформульовано як:

*спонукання до саморозвитку, самовдосконалення фахівця через систему взаємодії «викладач ↔ керівник».*

Було визначено й напрями діяльності кафедри:

1. Самовдосконалення працівників кафедри через роботу над науковою проблемою інституту «Розвиток професійної компетентності педагога в умовах модернізації освіти», науковою темою кафедри «Управління розвитком якості освіти» та власними науково-методичними проблемами.

2. Розвиток професійної компетентності керівника освітнього закладу.

3. Науково-методичний супровід професійного зростання керівників.

Охарактеризуємо кожен із цих напрямів.

Наукова тема кафедри, над якою ми працювали протягом перших п'яти років, – «Управління розвитком якості освіти». Теоретична значущість роботи полягала у тому, що було розроблено структуру феномену «Якість освіти» та визначено поняття «Управління розвитком якості освіти».

Практична значущість роботи над науковою темою: Розроблено та впроваджуються механізми управління розвитком якості освіти.

Ключові питання, над якими працювали викладачі кафедри:

- Філософія освіти.
- Управління загальноосвітніми навчальними закладами в сучасних умовах.
- Моніторинг якості освіти.
- Атестація закладів освіти.
- Атестація педагогічних кадрів.
- Освітній менеджмент.
- Освітній маркетинг.
- Управління освітніми округами.

Викладачі кафедри управлінської діяльності працювали й над окремими аспектами проблеми формування конкурентоспроможної школи: описали структуру конкурентоспроможності освітньої установи, школи; підготували спецкурси і лекції «Освітній маркетинг», «Інноваційний менеджмент», «Імідж школи», «Стратегічне управління і стратегічне планування», «Моніторинг якості освіти»; розробили рекомендації з підготовки програми розвитку школи, формулювання місії та концепції розвитку школи.

Робота над науково-методичними проблемами реалізовувалась і в дослідно-експериментальній діяльності. Протягом п'яти років тривав експеримент в гімназії м. Володимира-Волинського з теми «Управління розвитком якості освіти в умовах новоствореної гімназії» з метою впровадження конкурентно-іміджевої моделі управління (керівник експерименту І. Є. Остапівський і Г. Я. Мокану). У 2006 році в Любомльському районі розпочалась експериментально-дослідна робота з теми «Організаційно-педагогічні умови функціонування регіонального освітнього середовища» (керівник Л. О. Щоголева). Проблему було сформульовано досить чітко: «Які моделі освітніх систем доцільно вибрати, щоб, вклавши в них кошти, матеріальні та людські ресурси, отримати освіту, доступну для сільської дитини, якісну та ефективну?» Спільно з РМК розроблено структуру і зміст діяльності міжшкільного об'єднання, організаційну структуру управлінської системи, систему методичних заходів щодо підвищення професійного рівня керівників освітніх закладів району, які й було перевірено в ході експериментальної діяльності. Важливим дослідженням для регіональної освіти була дослідно-експериментальна робота з теми «Соціалізація особистості дитини в умовах реформованої спеціалізованої загальноосвітньої школи-інтернату» (м. Володимир-Волинський, науковий консультант І. Є. Остапівський).

Доробок викладачів кафедри було представлено в 2007 р.

на науково-практичній конференції «Управління освітнім процесом у школі», в якій взяли участь науковці, методисти інституту та педагоги-практики. Підготовлено збірку матеріалів конференції.

У 2008 році проведено Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Управління розвитком якості освіти», розпочато роботу над розробкою проекту «Менеджмент та інноваційна політика школи».

Наукова та навчально-методична діяльність кафедри реалізується через співпрацю з різними суб'єктами освітньої діяльності в системі післядипломної освіти.



Співпраця з ЦІППО й іншими обласними інститутами – це навчання на курсах підвищення кваліфікації та в магістратурі, консультації у науковому відділі ЦІППО, участь у роботі творчої групи при кафедрі економіки та менеджменту, в конференціях і семінарах. Двом викладачам вчена рада ЦІППО присвоїла звання доцента.

На карті України відзначено міста, де проводились міжнародні, всеукраїнські та регіональні конференції, в яких брали участь викладачі кафедри.

## Співпраця з ЦІППО, ОІППО



## 3 ювілеєм!

Ми налагоджували контакти із завідувачами відповідних кафедр обласних інститутів, обмінювалися досвідом, ідеями. Найбільш тісні стосунки склалися із колегами з Рівненського та Хмельницького інститутів. Ще й дотепер хоча б раз на рік ми зустрічаємось кафедрами, обговорюємо важливі проблеми, шукаємо способи вирішення завдань, які ставляться перед сучасною освітою. Це, безумовно, збагачує кожного з нас.

Співпраця з управлінням освіти і науки облдержадміністрації – це навчальні семінари начальників районних (міських) управлінь (відділів) освіти, новопризначених начальників, керівників освітніх установ.

Співпраця з РМК. Сьогодні ми ведемо мову про організаційні інновації у змісті, формах, методах управління: модернізація управлінських функцій; державно-громадські форми управління; економічні методи управління тощо. Спостерігаються зміни у структурі та технологіях управління. Через районні методичні кабінети працівники кафедри спільно з відділами інституту ознайомили керівників загальноосвітніх та професійних шкіл, директорів і заступників шкіл інтернатного типу з сучасними управлінськими інноваціями. Досвід такої системної роботи є в Іваничівському, Камінь-Каширському, Ківерцівському, Локачинському, Старовижівському, Горохівському, Шацькому, Маневицькому районах. Спільно з МК Ковельського міського управління освіти організовано і проведено ряд проблемних семінарів, семінарів-практикумів із проблеми «Стратегічне управління і стратегічне планування» для керівників освітніх установ різного рівня – від заступника директора освітнього закладу до начальника відділу (управління) освіти. Матеріали цих семінарів узагальнено і представлено у збірниках.

Члени кафедри спрямовують роботу (або надають консультативну допомогу) творчих груп керівників освітніх установ м. Володимира-Волинського, Горохівського району.

Викладачі В. С. Вознюк, Г. Я. Мокану, І. Є. Остапівський, Л. О. Щоголева брали участь у семінарах для навчання новопризначених начальників районних управлінь (відділів) освіти з проблем модернізації управлінської діяльності, керівників освітніх закладів нового типу (за планом управління освіти і науки облдержадміністрації). Радує те, що й працівники апаратів районних управлінь (відділів) освіти зверталися до нас по допомогу. Ми проводили навчання з проблем моніторингу та побудови кваліметричних моделей оцінювання якості освіти в Рожищенському, Володимир-Волинському, Ковельському районах.

Останнім часом кожен навчальний заклад шукає якомога ширше застосування результатів своєї діяльності. Набувши за декілька років серйозного



досвіду, кафедра також приділила увагу проблемі маркетингу освітніх послуг і запропонувала такі напрями роботи:

- Забезпечення навчального процесу на курсах підвищення кваліфікації педагогічних кадрів області.
- Навчання керівних кадрів закладів освіти в міжкурсовий період.
- Організація та проведення науково-практичних конференцій та семінарів.
- Забезпечення навчання працівників відділів та управлінь освіти.
- Наукове консультування та керівництво науковими роботами педагогів.
- Рецензування науково-методичних розробок.
- Організація та проведення проблемних курсів керівних кадрів закладів освіти.
- Керівництво дослідницько-експериментальною роботою.

Викладачами кафедри опубліковано майже 30 статей у різноманітних журналах та збірниках, видано ряд посібників для керівників навчальних закладів.

Другий напрям роботи – *розвиток управлінської компетентності керівника освітнього закладу.*

Якість професійного становлення керівника багато в чому визначає характер модернізації шкільної освіти, сприяє приведенню її у відповідність до потреб країни.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки теорії та практики формування професійної компетентності керівників освітніх установ. Ми розуміємо компетентність керівника як інтегральну характеристику, яка слугує показником його готовності до управлінської діяльності, показником здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення.

На основі базового стандарту професійної діяльності керівника освітнього закладу, запропонованого ЦППО, з урахуванням системного та компетентнісного підходів кафедра було розроблено модель компетентності керівника.

Принципові положення, які ми заклали в модель: 1) цілепокладання (відповідність сучасним соціальним потребам); 2) науковість; 3) демократизація та гуманізація; 4) послідовність; 5) діалогізм;

6) варіативність і диференціація; 7) визнання провідної ролі у формуванні компетентності самого фахівця; 8) наявність зворотного зв'язку; 9) взаємозв'язок теорії та практики.

З метою відбору методів і форм роботи з керівниками освітніх установ та організацій, їх змістового наповнення ми запропонували модель формування професійної компетентності керівника та визначили завдання кафедри:

- перебудова управління науково-методичним забезпеченням професійної підготовки керівних кадрів на основі постійної взаємодії з практикою;
- підвищення методологічної, правової та рефлексивної культури педагогічних і керівних кадрів;
- опанування і застосування в управлінській діяльності нових інформаційних технологій;
- надання практичної допомоги керівним кадрам у самовизначенні в освітній ситуації, проектуванні й реалізації особистісних технологій.

Це, у свою чергу, потребує: 1) отримання управлінцями глибокої інформації щодо проблеми якості освіти та управління педагогічним процесом (управління розвитком якості освіти); 2) визначення пріоритетних проблем, пов'язаних зі специфікою виховної діяльності в сучасних умовах та з особливостями управління ними; 3) формування інноваційної культури керівника освітнього закладу; 4) оволодіння керівниками теоретичними засадами компетентнісного підходу в освіті та методами здійснення педагогічного моніторингу.

Вказані моделі презентувалися на всеукраїнських конференціях та науково-практичних семінарах і отримали позитивну оцінку колег з інших регіонів.

Визначення мети, принципів і завдань діяльності підштовхнуло нас, по-перше, до пошуку нових технологій і форм організації навчання керівних кадрів, по-друге, до розробки інструментарію визначення якості діяльності як викладача, так і керівника.

Навчання керівних кадрів проводилось на різних рівнях: а) начальники управлінь (відділів) освіти; б) заступники начальників управлінь освіти; в) завідувачі РМК; г) інспектори-методисти відділів освіти; г) керівники шкіл (курсівий та міжкурсівий періоди).

Необхідно зазначити, що досягненням кафедри було створення системи науково-методичної роботи з керівниками установ. Для завідувачів РМК працювали постійно діючий семінар та інструктивно-методичні наради (раз на квартал), тематика яких спрямована на реалізацію оновленого змісту освіти. Проводилось навчання працівників відділів освіти та методистів РМК з проблем моніторингу якості освіти (формування кваліметричної моделі її оцінювання).

Спільно з соціологічною лабораторією ВІППО, відділом управлінської діяльності кафедри визначала інтереси слухачів на курсах підвищення кваліфікації, їх потреби в новітній інформації. Відповідно до цього розроблялися й програми, методичне забезпечення спецкурсів та спецсемінарів. В організації навчального процесу на курсах головним ми визначили інтегративний підхід до побудови змісту освіти, формування цілісної системи загальноосвітніх та фахових знань, перехід до принципово нових дидактичних теорій та технологій.

Над формуванням і розвитком професійної компетентності керівників шкіл викладачі кафедри працюють через лекційні, семінарські, практичні заняття під час проходження ними курсів підвищення кваліфікації, в міжкурсівий період – через теоретичні та проблемні семінари, семінари-практикуми, тренінги, консультації, творчі групи.

Уперше в інституті ми започаткували проведення проблемних курсів при кафедрі (адже курси підвищення кваліфікації організовуються та проводяться навчально-методичними відділами). Так, у 2006 році було проведено проблемні курси «Забезпечення якості освіти», вивчено рівень задоволення слухачами тематикою, змістом та формами роботи. Це дозволило працівникам кафедри провести в 2007 році проблемні курси «Управління якістю освіти», у 2008-му – такі ж, але вже спільно з лабораторією «Сільська школа».

Проаналізувавши роботу дворічної школи молодого керівника (2004–2005 рр.), ми запропонували пролонговані курси новопризначених керівників, розробили програму на 144 год.; заняття проводились один раз на місяць. Значне місце відводилося самостійній роботі слухачів. Тому кожен з них отримував роздатковий матеріал щодо тем занять, питання для самостійного опрацювання, список рекомендованої літератури до кожної теми. На останньому занятті вони захищали курсові роботи.

У формуванні й розвитку професійної компетентності керівників кафедра постійно взаємодіяла з відділами і лабораторіями ВІППО, методичними кабінетами відділів (управлінь) освіти, поєднуючи науковий потенціал викладачів із практичним досвідом методистів.

Оволодіння новими технологічними компонентами управлінської й педагогічної діяльності можливе при організації та здійсненні активного навчання педагогів, під час якого слухачі занурюються в активне спілкування, де можуть взаємодіяти один з одним, проявляти себе. Стратегічним напрямом активізації навчання є не збільшення обсягу інформації чи прискорення процесів читування інформації, а створення дидактичних і психологічних умов осмислення учіння, включення слухачів курсів у процес навчання на рівні інтелектуальної, особистої та соціальної активності.

На курсах і в міжкурсівий період викладачі кафедри використовують різноманітні моделі організації спільної діяльності, що дало можливість гарантувати досягнення кожним слухачем більш високих результатів порівняно з традиційними методиками. При цьому створюються умови, що сприяють самоактуалізації та самореалізації особистості.

Суттєвим доробком було те, що на основі системного та компетентнісного підходів викладачі кафедри розробили критерії результатів діяльності управлінців, виходячи з таких міркувань:

Компетентність = мобільність знань + гнучкість методу + критичність мислення (І. Родігіна).

Сучасний управлінець має бути мобільним, конкурентноздатним, презентувати себе на ринку праці; вміти використовувати знання як інструмент для вирішення управлінських проблем; уміти здобувати, аналізувати та використовувати інформацію; генерувати нові ідеї; бути компетентним

## 3 ювілеєм!

у спілкуванні та вмінні працювати в команді; умінні запобігати конфліктам тощо. Рушійним фактором розвитку управлінської системи, на думку Г. Єльнікової, є збалансованість інтересів усіх її учасників і підструктур.

Це й визначило нашу позицію: працюючи з категорією дорослих людей, розробляючи нові технології, ми зобов'язані вивчати зв'язок між спрямованістю особистості та можливостями їх навчання та виховання; між способом життя людини та її трудовою й громадською активністю; між фізичним станом, здоров'ям та здібностями тощо.

Третій напрям діяльності кафедри – це науково-методичний супровід професійного зростання керівників, спрямований на нарощування якості підготовки фахівців.

Основні цілі кафедри щодо науково-методичного супроводу управління навчально-виховним процесом:

- оновлення змісту роботи з урахуванням концептуальних змін у системі середньої освіти;
- продовження роботи щодо науково-методичного забезпечення діяльності керівників освітніх закладів із практичної реалізації проблем освіти: 1) переходу – на всіх рівнях – від управління процесом до управління за результатами; 2) впровадження нових високоєфективних технологій управління; 3) підвищення рівня загальної культури педагогічних працівників; 4) створення системи моніторингового супроводу навчально-виховного процесу.

Як пріоритетні завдання в роботі з управлінськими кадрами ми виділили:

- підвищення методологічної, правової та рефлексивної культури педагогічних і керівних кадрів;
- постійне оновлення та поповнення знань з актуальних проблем школознавства, менеджменту, маркетингу;
- перебудова управління науково-методичним забезпеченням професійної підготовки керівних кадрів на основі постійної взаємодії з практикою;
- опанування і застосування в управлінській діяльності нових інформаційних технологій;
- розвиток готовності мобільно й адекватно відповідати на зміни освітньої ситуації, соціально-економічні й культуротворчі процеси в суспільстві;
- наукове консультування та керівництво експериментально-дослідною роботою педагогів області;
- надання практичної допомоги керівним кадрам у самовизначенні в освітній ситуації, проектуванні й реалізації особистісних технологій.

Це здійснюється шляхом:

- організації навчальної та методичної діяльності на основі принципів гуманізму та демократизму, свободи і відповідальності, законності, пріоритетності загальнолюдських цінностей, органічного зв'язку з національною історією;
- задоволення потреб особистості в інтелектуальному, культурному та духовному розвитку;
- забезпечення наступності та розвивального характеру навчання, гармонійного поєднання інтегративності, варіативності, індивідуалізації змісту і форм освіти;

- формування нормативної, навчально-методичної та документальної бази, подальше реформування структурних і організаційних елементів професійної підготовки у системі післядипломної освіти.

Науково-методичний супровід професійного зростання керівників освітніх установ передбачає:

- 1) вивчення та обговорення нормативних документів;
- 2) інформаційне забезпечення професійної діяльності;

- 3) упровадження нових технологій через розробку дидактичних матеріалів, завдань для перевірки знань, активних форм роботи.

А тому він реалізується через розробку:

- навчальних планів проблемних та пролонгованих курсів на засадах диференційованого підходу;
- програм спецкурсів;
- дидактичного забезпечення лекційних та семінарських занять;
- завдань для самостійного опрацювання;
- контрольних питань та завдань (у тому числі діагностичних);
- програм навчальних занять у міжкурсовий період;
- навчальних та методичних посібників.

Саме тому кафедрою затверджено такі спецкурси: «Інноваційний менеджмент в освіті» (доц. Остапівський І. Є.), «Адаптивне управління», «Технологія фандрайзингу» (ст. викладач Мокану Г. Я.); «Моніторинг якості освіти», серед тем якого такі, як «Моніторинг виховної роботи», «Діагностика в методичній роботі» (доц. Щоголева Л. О.), спецкурс «Моніторинг навчальних досягнень учнів» (ст. викладач Дмитрук В. В.); теми лекцій: «Державно-громадська модель управління освітою», «Маркетинг освітніх послуг як особливий вид ринкової діяльності» (доц. Вознюк В. С.), «Інноваційні пошуки в сучасному освітньому середовищі» (ст. викладач Мокану Г. Я.), «Філософія освіти XXI століття» (доц. Остапівський І. Є.), «Методологія та методика пошуково-дослідницької та експериментальної діяльності» (доц. Щоголева Л. О.) та інші.

У міжкурсовий та міжсесійний періоди проводилась науково-методична робота за новими формами: майстер-класи викладачів кафедри, постійно діючі навчальні семінари, виїзні (зональні) семінари з керівниками шкіл.

Результатом роботи команди кафедри управлінської діяльності стало підвищення якості освіти в районах, про що свідчать: вивчення громадської думки щодо діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, яке систематично проводиться соціологічною лабораторією інституту; результати обласних конкурсів «Учитель року», обласних виставок «Творчі сходинок педагогів Волині», виступи педагогів та керівників освітніх установ на всеукраїнських, обласних і регіональних науково-практичних конференціях, публікації у фаховій пресі. А безпосередня організаційно-педагогічна діяльність керівника навчального закладу спрямовується на створення в педагогічному колективі єдиних ціннісних орієнтацій, того світоглядного потенціалу, на основі якого забезпечується формування і розвиток поглядів та переконань кожного вчителя, відповідність його виховних ідеалів соціальному призначенню педагога.