

УДК 37.07

М. С. Шевчик,
директор НВК «ЗОШ I–III ст. № 1 – гімназія» смт Іваничі Волинської області,
заслужений учитель України

Щодо науки і мистецтва управління навчальним закладом

Висвітлено аспекти управління навчальним закладом. Увага акцентується на важливості інноваційних підходів до неперервної освіти як засобу професійного розвитку педагогів, важливості формування конкурентоздатного випускника.

Ключові слова: інноваційний підхід, конкурентоздатний випускник, дослідно-експериментальна діяльність, професійний розвиток, управління навчальним закладом.

Shevchyk M. S. Regarding Science and Art of the Educational Institution Management.

Aspects of educational institution management are covered. It is focused on importance of innovative approaches to lifelong learning as means of teachers' professional development and importance of the competitive graduate formation.

Key words: innovative approach, competitive graduate, research and experimental activity, professional development, educational institution management.

Постановка проблеми. У Концепції розвитку НВК «ЗОШ I–III ст. № 1 – гімназія» смт Іваничі на 2015–2020 роки з теми «Моделювання конкурентоспроможної особистості школяра в умовах інноваційного розвитку освітнього середовища», розробленої в рамках I етапу дослідно-експериментальної діяльності, записано: «Оновлення парадигми освіти, освітніх технологій, запровадження інформаційно-комунікативних технологій, використання проектних технологій, інтеграція в європейський освітній простір є важливими чинниками, які впливають на діяльність навчального закладу. Останнім часом все важче вдається виконувати запити різних замовників освіти (учнів, батьків, громадських організацій, окремих прошарків суспільства) і вимоги суспільства, запроваджувати інноваційні освітні концепції, нові технології управління, наукові підходи до навчання, виховання і розвитку учнівської молоді, виступати гарантом інтелектуального, фізичного, психічного, педагогічного, екологічного, морального розвитку і саморозвитку особистості, зростає конкуренція між навчальними закладами з надання освітніх послуг».

Це пов'язано з об'єктивними обмеженнями можливостей школи. Тому стає зрозумілим, чому одним із ключових напрямів освітянських реформ в Україні є модернізація загальноосвітніх закладів. У зв'язку з цим значно розширюються їх функції. До традиційних – організація та здійснення навчально-виховного процесу, виконання місії культурницького осередку – додається ще одна: соціальна адаптація школярів, зокрема, щодо учнів початкових класів – це опанування ними навичок навчальної діяльності та простих навичок взаємоконтролю навчальних дій, культури поведінки, уміння співпрацювати, оцінювати свій вклад та результати діяльності учнів; основної школи – засвоєння на підвищеному рівні складності

загальноосвітніх програм з основних предметів, оперування вміннями порівняння, узагальнення, аналізу, визначення головного, оцінки своєї діяльності з погляду моральності та етичних цінностей, дотримання правил поведінки і спілкування, готовність до навчання в старших класах; старшокласників – їх самореалізація в сучасних реаліях життя через усвідомлення своєї неповторності, індивідуальності, соціальної зрілості, професійна зорієнтованість, критичність у ставленні до власних вчинків та вчинків оточуючих, моральна зрілість і готовність до самовизначення, самопізнання, самооцінки, самопрограмування, самоосвіти, самовдосконалення як особистості.

Саме тому з 1 вересня 2014 року школа-гімназія набула статусу експериментального загальноосвітнього навчального закладу регіонального рівня з проблеми «Моделювання конкурентоспроможної особистості школяра в умовах інноваційного розвитку освітнього середовища», наукове керівництво і консультування якого здійснюють викладачі кафедри теорії та методики викладання шкільних предметів ВІППО. У контексті дослідно-експериментальної теми школа обрала для себе стратегічну мету: «Від інноваційних технологій освіти через педагогічну майстерність до формування конкурентоспроможного випускника».

Виклад основного матеріалу. У сучасних психолого-педагогічних дослідженнях конкурентоспроможна особистість трактується як особистість активна, ініціативна, з яскраво вираженою мотиваційною сферою, здатна до саморозвитку і самореалізації, інтелектуальна, творча, націлена на навчання і здатна багато й інтенсивно працювати.

Конкурентоспроможність випускника школи – це високий ступінь його розвитку, якісних характеристик, знань, умінь і навичок, які дозволяють йому ефективно

вирішувати різноманітні завдання, націленість на творчий саморозвиток і професійне зростання, що, в свою чергу, сприяє успішній соціалізації й адаптації в житті. Її психолого-педагогічною основою є перетворення діяльності школяра, пов'язане з його переходом від особистості з розмитими цілями до особистості цілеспрямованої, яка саморозвивається, націлена на перемогу й успіх.

Під конкурентоспроможним випускником ми розуміємо особистість, для якої є характерним самовизначення, самопізнання, самооцінка, самопрограмування, самоосвіта, самовдосконалення, самореалізація як особистості. Іншими словами – дитина, навчаючись у школі, повинна набути всі життєві компетенції в тому обсязі, в якому вони їй потрібні для успішного становлення та конкуренції.

Аби досягти поставленої мети, необхідно вносити корективи і в організацію навчально-виховного процесу. Він повинен бути спрямованим на набуття особистістю певної суми знань, умінь і досвіду, що дозволить їй бути конкурентоздатною, діяти адекватним чином у різних ситуаціях, робити висновки, переконливо висловлювати власні думки і формувати компетентісно орієнтований характер.

Зазначимо, що основна мета освітніх організацій, на відміну від організацій, які працюють в інших соціальних сферах, полягає у забезпеченні навчання, виховання й розвитку особистості. Кінцевим продуктом є особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні відносини і є діячем, суб'єктом цих відносин. Це вимагає нових підходів до управління педагогічним процесом на всіх рівнях.

Сутність професійної управлінської діяльності (професійного управління) керівника загальноосвітнього навчального закладу полягає у якісному виконанні всіх без винятку управлінських функцій, які В. Маслоу визначив як «процеси управлінського впливу на керовану підсистему». До загальних функцій управління він відносить: вироблення та прийняття управлінських рішень або планування; організацію виконання рішень; контроль та облік; педагогічний аналіз результатів контролю; координування; регулювання; стимулювання; збирання та перетворення інформації; оцінювання результатів та корекцію. Низький же рівень виконання чи взагалі невиконання будь-якої функції істотно позначається на рівні управління, значно знижує його результативність загалом.

Отже, професійне управління – це системне бачення керованого об'єкта, це прийняття такого оптимального, ефективного управлінського рішення, яке забезпечить подальший розвиток навчального закладу.

Щоб забезпечити виконання завдань, поставлених перед школою, державою, суспільством, необхідне особливе мистецтво управління. Особливу увагу

директорові, заступнику слід зосереджувати на розв'язанні таких завдань: розвиток і моніторинг якості освіти, педагогічні кадри, розвиток творчого потенціалу кожного педагога, професійної майстерності, модернізація змісту навчання та виховання, впровадження інноваційних технологій у структуру навчально-виховного процесу, вдосконалення методичної роботи, знання з педагогіки та психології, виховання толерантності, проведення психологом та соціальним педагогом школи різноманітних досліджень, організація соціально-психологічного супроводу розвитку шкільного колективу.

Це потребує таких дій управлінця, як: вплив на хід і результати навчально-виховного процесу, постійна турбота щодо створення в колективі необхідних умов для творчого вчительського пошуку, розвитку професійних компетентностей, впровадження досягнень науки і передового педагогічного досвіду. Значно активізується роль директора як організатора учасників педагогічного процесу – дітей, учителів, батьків, влади.

Важливим способом демократизації управління є системна робота з усіма учасниками цього процесу, органами громадського самоврядування, що сприятиме діалогу взаємин, узгодженості внутрішніх мотивів із зовнішніми вимогами. Тобто відбувається мотивація всіх і кожного на виконання поставлених завдань учителів, дітей, батьків, громадськості. Зрозуміло, що такий підхід підвищує відповідальність керівника та всього педагогічного колективу. Спільні зусилля повинні мати діяльнісний, компетентісний та особистісно зорієнтований підходи і бути спрямованими на надання освітніх послуг, які б стабільно задовольняли споживачів та користувачів, на розвиток умінь і навичок учнів, застосування здобутих знань у практичних ситуаціях, пошук шляхів інтеграції в соціокультурне та природне середовище.

За таких умов посилюється організаційна, контрольна-регулювальна та корекційна діяльність, зростає потреба зворотнього зв'язку між учасниками процесу, створення інформаційного банку даних (обдаровані діти, участь і результати олімпіади, гуртки, факультативи, облік досягнення дітей і педагогів тощо), виявлення характерних для життєзабезпечення школи параметрів, визначення допустимих величин і створення механізмів порівняння на основі контролю аналізу та оцінки результатів діяльності кожного педагога. Це важливий аспект управлінської діяльності.

У центрі уваги має стояти методична робота, яка повинна базуватись на діагностичній основі. Адже якщо ми говоримо про сучасних учнів та сучасних випускників, то й до вчителя треба ставити вимоги, продиктовані часом. Саме вчитель – основна дійова особа освіти. Вчитель повинен бути носієм культури,

виявляти гуманну педагогічну позицію, бути креативним, і фахівцем, і майстром, і новатором, і висококваліфікованим педагогом, який постійно шукає найефективніші шляхи і засоби навчання, виховання й формування громадян, здатних сприяти духовному відродженню України.

Тут є значимою інтеграція роботи заступника і методиста, яка має базуватись на діагностичній основі, що значно підвищує ефективність управлінської діяльності в цілому.

Іншими словами, якщо ми хочемо сформуванню конкурентоздатного випускника, то і сам учитель повинен бути конкурентоздатним. Він має прогнозувати динаміку навчальних досягнень учнів, проводити майстер-класи, використовувати ІКТ, брати участь у професійних конкурсах, підвищувати кваліфікацію, втілювати педагогічне новаторство, яке вносить нові ідеї методики викладання.

Тому основними завданнями управління школою щодо формування конкурентоздатності вчителя слід назвати такі:

- підвищення рівня науково-теоретичної, методичної та психолого-педагогічної підготовки вчителів;
- модернізація освітнього процесу через використання інформаційно-комунікаційних, особистісно зорієнтованих технологій, проектних технологій, технологій розвитку критичного мислення;
- допомога вчителям в удосконаленні та підвищенні професійно-педагогічної компетентності;
- активізація творчого потенціалу;
- сприяння самоосвіті та зростаючій відповідальності вчителя;
- формування здатності до швидкої адаптації в мінливих соціально-економічних умовах.

Паралельно зростають вимоги і до директора навчального закладу. Він повинен бути менеджером освіти, який:

- володіє науково-методичними основами шкільного управління;
- уміє проектувати розвиток школи на близьку і далеку перспективу;
- уміє визначати цілі, завдання, основний зміст, напрями та методи майбутньої діяльності;
- здатний до впровадження ІКТ у навчально-виховний процес та управлінську діяльність;
- активно впроваджує інноваційні технології.

Директор школи, будучи організатором і вихователем педагогічного колективу, повинен не тільки володіти знаннями та досвідом управлінської діяльності, але і вміти працювати з людьми, вести їх за собою, стимулювати творчість, ініціативу кожного. Головним у змісті його діяльності має бути вироблення цілісної системи роботи навчального закладу, яка б відповідала вимогам часу, створювала

передумови для розвитку учнів, сприяла самоорганізації кожного. Першочерговим завданням має стати створення належних умов для реалізації оновленого змісту освіти, що відповідає поставленій меті та виховує потреби соціального середовища регіону, а також потенційні й реальні можливості учасників навчально-виховного процесу. Іншими словами – це формування інноваційного освітнього середовища, середовища рівних можливостей для всіх, школи, яка буде намагатися дати можливості для розвитку кожній дитині, щоб вона була здоровою, успішною, конкурентоздатною в житті. Тобто, щоб дитина, навчаючись у школі, змогла набути всі життєві компетенції в тому обсязі, у якому вони їй потрібні для успішного становлення та конкуренції.

Враховуючи вищезазначене, запропоную кілька порад для тих, хто розпочинає свою управлінську діяльність або прагне щось змінити у своєму стилі управління. Бо за моїми плечима – великий багаж управлінської діяльності. Із 39 років 35 припадає на період роботи в одному і тому ж навчальному закладі, який у різні часи перейменовувався, сьогодні – це НВК «ЗОШ I–III ст. № 1 – гімназія» смт Іваниці.

Отже, перша порада. Незалежно від того, якою була б Ваша мета, яким би Ви хотіли бачити підпорядкований Вам навчальний заклад, пам'ятайте: центральна фігура у школі – учень, тому всі зміни, всі плани повинні орієнтуватися на нього.

Друга порада. Не будьте байдужими до того, як оцінюють Вашу діяльність оточуючі. Враховуйте їх думку, критично оцінюйте свою діяльність. Думайте про те, що про Вас скажуть люди, коли підете зі школи, який слід залишите в її історії. А для цього з першого класу слід формувати культуру школи (імідж, зміст), її традиції, звичаї, дбати про зовнішній і внутрішній стан приміщення, вигляд учня, дотримання режиму і відносин на рівнях учень–вчитель, учень–учень, учень–батьки, вчитель–батьки, учитель–громадськість, школа–влада. Це, власне, і загальна культура. Кожен виконує свої функціональні обов'язки: якісно, відповідально, вчасно. Це і культура, зорієнтована на владу і мудрість керівника школи.

Третя порада. Намагайтеся стати беззаперечним авторитетним лідером, першим серед педагогів, за яким престижно та комфортно йти. Сформуйте команду однодумців. Пам'ятайте – це досягається щоденною копійкою, важкою працею. Це і культура керівника, орієнтована на роботу в команді (але для цього необхідно цю команду сформувати, об'єднати, виплекати, хоч це дуже непросто). Це і культура, бачення кожної людини, орієнтованої на високий професіоналізм, компетентність, успіх, позитив. Важливо бачити і розуміти проблеми, біди кожного члена колективу. Ви повинні бути готовими порадити, підтримати, розрадити і допомогти: це святий

обов'язок кожного директора і, безумовно, важлива складова успіху творення команди, колективу.

Четверта порада. Забезпечуйте науковість в організації управління навчальним закладом. Сьогодні управляти школою – це вміння бачити, прогнозувати і вчити, чітко знати основні функції, віднаходячи шляхи їх упровадження. Скажімо, функціонуючою на старому багажі школою можна лише керувати, а не управляти, але як довго? А школою, яка розвивається, школою майбутнього треба управляти, керуючись науковими засадами. Відомо, що визначившись у меті, ми починаємо з концепції розвитку навчального закладу, перспективного та річного плану, планів на семестр, тиждень, день. А для цього колектив має чітко усвідомити, хто ми такі, чого ми хочемо, як ми цього досягнемо? Як ми вимірюємо свої досягнення? Чи задовільняють нас сьогодні результати, отримані вчора? Потім, працюючи над планом, іде безперервне уточнення, вдосконалення, пошук вирішення поставлених завдань відповідно до обставин, часу, стану людських та матеріальних ресурсів.

В управлінській повсякденній діяльності варто виділити функцію контролю, змінити підхід керуючого і керованого, бачити тут шлях до отримання достовірної інформації, найголовніше – надання учителю своєчасної науково-методичної допомоги. Це також шлях до виявлення дійсного, об'єктивного рівня знань як методу зіставлення досягнутого із запланованим.

П'ята порада. Приймайте виважені, об'єктивні, справедливі рішення. Дуже важливо, щоб управлінець оцінював результати роботи школи, вчителя через призму управлінської діяльності. Тут напрошується непорушна і вічна аксіома: центральна фігура у школі – учень. Учень вчиться, а вчитель навчає його, допомагає у здобутті знань; директор і заступники директора школи – перші вчителі, учителі учителів, мудрі наставники, організатори, порадики, знавці педагогіки і психології, носії толерантності, духовності та високої управлінської культури. Оцінка роботи з учнем, учителем повинна мати прогностичний характер, тобто через систему діагностичних досліджень, здійснюваних на наукових засадах, ми повинні будувати траєкторію розвитку особи,

її завтрашній день, щасливе майбутнє та сприяти розвитку школи в цілому. І врешті, не можу не звернути увагу на культуру управлінського рішення, адже у кожному документі (наказ, рішення педрад тощо) ми втілюємо вимоги директивних органів для розв'язання завдань навчально-виховного процесу, освітньої та управлінської діяльності.

Шоста порада. Обов'язково дотримуйтесь психологічного аспекту в управлінській діяльності. Пам'ятайте, що творче спілкування – це спілкування індивідів, це стимулювання їх до творчої дії. Творче спілкування адміністрації школи з учителем має базуватись на вмінні й бажанні слухати, бачити, співпрацювати, аналізувати.

Сьома порада. Контроль повинен бути постійним, а не епізодичним інструментом мотивації сучасного керівника. Контроль за процесом і результатом – одне з найважливіших управлінських завдань. Але, водночас, контроль – це та професійна функція, яку керівник певною мірою делегує своїм співробітникам. Контроль повинен уберегти й організацію, і співробітників від утрат. Саме тому він має включати спостереження за ходом роботи й аналіз її результатів. Інакше не можна забезпечити якісне виконання цілей і завдань, що стоять перед школою. Крім того, він не може диктуватися підозрілістю, повинен визначатися люб'язністю, турботою і виходити з розуміння того, що помилки властиві всім людям. Крім фіксування недоліків, контроль повинен помічати і відзначати добре виконану роботу, яка часто, на жаль, залишається непоміченою.

Восьма порада. Директор школи – це особлива, відповідальна посада, яка зобов'язує працювати творчо, наполегливо, сумлінно, старанно, виконавчо, згідно з вимогами держави і суспільства.

Висновки. Отже, потрібно бути ініціаторами змін, упевнено впроваджувати в життя інновації, забезпечувати в управлінській діяльності компетентнісний та особистісно зорієнтований підходи і тоді обов'язково вдасться зреалізувати стратегічну мету освітнього процесу – формування конкурентоспроможної особистості, від якої залежить майбутнє держави.

Література

1. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності керівника школи / Л. І. Даниленко // Директор школи. – 1998. – № 3.
2. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Центр «Пед. поиск», 2002.
3. Концепція розвитку НВК «ЗОШ I–III ступенів № 1 – гімназія» смт Іваничі на 2015–2020 роки з теми «Моделювання конкурентоспроможної особистості школяра в умовах інноваційного розвитку освітнього середовища» // Моделювання конкурентоспроможної особистості школяра в умовах інноваційного освітнього середовища : матеріали I етапу дослідно-експериментальної роботи. – Іваничі : [б. в.], 2015.
4. Крижко В. В. Менеджмент в освіті : навч.-метод. посібн. / В. В. Крижко Є. М. Павлютенков. – К. : [б. в.], 1998.
5. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посібн. : у 2 ч. – Ч. 2 : Ключ до професійного успіху / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Х. : Веста; Ранок, 2003. – 152 с. – (Серія «Управління школою»).
6. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища шк., 1998.
7. Шпалінский В. В. Психология менеджмента : учебн. пособие. – Харьков : ХГПУ, 2001.