

УДК: 342.25.378.1

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-
ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМИ
НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

Хомутова Т. А.

Донецька загальноосвітня школа № 32

директор

В статті розглядаються проблеми управління освітніми закладами, вирішуються питання стосовно особистості керівника, його впливу на підлеглих, володіння ним методикою педагогічного аналізу, вміння керівника глибше досліджувати установлені факти, та вміло застосовувати функції управління.

Ключові слова: навчальний заклад, особистість керівника, управлінські функції, організаторська культура керівника.

В статье рассматриваются проблемы управления образовательными заведениями, решаются вопросы, касающиеся личности руководителя, его влияния на подчиненных, владение им методикой педагогического анализа, умение руководителя глубже исследовать установленные факты, и умело применять функции управления.

Ключевые слова: учебное заведение, личность руководителя, управленческие функции, организаторская культура руководителя.

The article considers the problems of management of educational institutions, the issues concerning the identity of the leader, his influence on the subordinates, possession of the methodology of pedagogical analysis, the ability to head further investigate established facts, and skillfully apply the functions of management.

Keywords: educational institution, the identity of the head, management responsibilities, organizational culture head.

Постановка та актуальність проблеми. Становлення української державності, інтеграція в європейське і світове товариство, відмова від тоталітарних методів управління державою і побудова громадського суспільства передбачають орієнтацію на людину, її розвиток, самореалізацію. Аналіз практичної діяльності освітніх закладів свідчить, що незважаючи на

декларування прихильності до гуманістичної парадигми, управління педагогічним колективом здебільшого залишається традиційним.

Адаптивне управління складає методологічну основу для розвитку державно-громадського управління в закладах і установах муніципальної освіти, стає у центр уваги органів управління освітою місцевого самоврядування.

Сучасні тенденції оновлення системи освіти визначають необхідність в направленості внутрішнього управління на особистість, її потреби, створення в освітніх закладах умов для забезпечення всебічного розвитку всіх учасників освітнього процесу. Керівник навчального закладу відіграє в цьому процесі ключову роль. Він перебуває в центрі соціально-економічних і педагогічних перетворень, координує, спрямовує працю педагогів, від його економічної грамотності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення стратегічного та тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому [1, с.23].

Аналіз останніх досліджень. Про необхідність застосування адаптивного менеджменту зазначено в роботах американських науковців М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, російського автора А.Мойсеєва. Наукові роботи вчених Г. Єльникової та П. Третьякова присвячені методології, теорії й технології управління соціально-педагогічними системами. Наукові роботи вчених Г. Єльникової та П. Третьякова присвячені методології, теорії й технології управління соціально-педагогічними системами.

В Україні створена наукова школа управління освітою. Українські дослідники, розвиваючи теорію управління, розкривають його можливості в регулюванні навчальної діяльності учнів (Т. Борова), учителя (О. Касьянова), управлінні навчальним процесом (Г. Полякова), загальноосвітнім навчальним закладом (В. Лунячек), управлінні загальною середньою освітою в регіоні (В. Петров). Адаптивне управління складає методологічну основу для розвитку державно-громадського управління в закладах і установах загальної середньої освіти (В. Грабовський) [6, с.12].

Вивченням проблеми управління навчальним закладом займаються вчені Г. Дмитренко[1], Т. Єльнікова [2], В. Кремень [3], Л. Карамушка [4], М. Поташник[5], М. Є. Смирнова[6] та інші. Використання управління в педагогічній практиці пов'язане з розробкою і застосуванням критеріальної бази оцінки освітньої діяльності, як учасників навчального процесу, так і самого навчального закладу. Праці Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, А. Підласого, Л. Даниленко, О. Зайченко визначають саме такі критерії.

Метою даної статті є вивчення особливостей системи управління керівником навчальним закладом в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. В умовах існування командно-адміністративної системи роль керівника навчального закладу було чітко визначено в межах загальної ідеології. Директивний стиль управління навчальними закладами закріпив централізацію керівництва на всіх рівнях, зміцнив авторитарний стиль управління, встановив жорстку регламентацію діяльності педагогів і самих керівників.

Зараз, на думку багатьох учених, потрібні якісні зміни і в мисленні керівника навчального закладу. Він повинен мати теоретичну підготовку з питань сучасного менеджменту, оперувати новими поняттями, бути здатним виділяти та системно розв'язувати актуальні проблеми, бачити перспективи роботи навчального закладу, планувати стратегію його подальшого розвитку. Оновлене мислення керівника навчального закладу звільнить його від стереотипів, допоможе проявити індивідуальність, відчувати особисту відповідальність за свій вибір і за людей, з якими працює, зосередитись на результатах діяльності, а не на намірах і засобах, сприятиме творчості. Можна спостерігати тенденцію до професіоналізації управління загальноосвітнім навчальним закладом [6, с.7].

Сьогодні змінює концепцію професійної належності керівника загальноосвітнього навчального закладу. На думку Л. Карамушки, керівник школи має бути не кращим учителем, а професіоналом з управління закладом освіти, тобто менеджером, який пройшов спеціальну підготовку й усвідомлює,

що він є представником окремої професії, а не просто інженером, економістом, педагогом, який здійснює управлінську діяльність[4, с.27].

Під системою управління ми розуміємо сукупність скоординованих, взаємопов'язаних між собою заходів, спрямованих на досягненні значущої мети організації. До таких заходів ми відносимо управлінські функції, реалізації принципів і застосування ефективних методів управління. Існує декілька функцій управління освітніми закладами. До основних можна віднести планування, організацію, керівництво і контроль. Узагальнюючи погляди цих педагогів, ми розкриємо наступні функції управління педагогічним колективом: аналіз, цілепокладання та планування, організацію, керівництво, контроль і регулювання.

Функція педагогічного аналізу в її сучасному розумінні введена і розроблена в теорії внутрішкільного управління Ю.А. Конаржевскім. Педагогічний аналіз у структурі управлінського циклу займає особливе місце: з нього починається і ним закінчується будь-який управлінський цикл, що складається з послідовно взаємопов'язаних функцій. Виключення педагогічного аналізу із загального ланцюга управлінської діяльності призводить до її розпаду, коли функції планування, організації, контролю, регулювання не отримують в своєму розвитку логічного обґрунтування і завершення.

Ефективність управлінської діяльності багато в чому визначається тим, як керівники школи володіють методикою педагогічного аналізу, як глибоко ними можуть бути досліджені встановлені факти, виявлені найбільш характерні залежності. Несвоєчасно або непрофесійне проведений аналіз у діяльності директора школи наводить на етапі вироблення цілі і формування завдань до неконкретності, розпливчатості, а часом до необґрунтованості прийнятих рішень.

Основне призначення педагогічного аналізу як функції управління, на думку Ю.А. Конаржевского, полягає у вивченні стану і тенденцій розвитку педагогічного процесу, в об'єктивній оцінці його результатів з наступним виробленням на цій основі рекомендацій щодо впорядкування керованої

системи [7, с.35-39]. Ця функція - одна з найбільш трудомістких в структурі управлінського циклу, оскільки аналіз передбачає виділення у досліджуваному об'єкті частин в єдине ціле, встановлення зв'язків системо утворюючих факторів. У теорії і практиці внутрішкільного управління Ю.А. Конаржевським визначені основні види педагогічного аналізу в залежності від його змісту : параметричний, тематичний, підсумковий.

Параметричний аналіз спрямований на вивчення щоденної інформації про хід та результати освітнього процесу, виявлення причин, що порушують його.

Тематичний аналіз спрямований на вивченні більш стійких, повторюваних залежностей, тенденцій в ході та результатах педагогічного процесу. Якщо предметом параметричного аналізу може виступати окремий урок чи позакласне заняття, то предметом тематичного аналізу вже є система позакласної роботи і т.д.

Цей вид педагогічного аналізу дозволяє директору школи зосередитися на вивченні та виявленні особливостей прояву тих чи інших сторін педагогічного процесу, визначити їх взаємодію з іншими сторонами, компонентами і системою в цілому. Спираючись на дані параметричного аналізу, керівники школи в ході тематичного аналізу готують і обґрунтовують зміст і технологію підсумкового аналізу.

Підсумковий аналіз охоплює більш значні тимчасові, просторові або змістовні рамки. Він проводиться після закінчення навчальної чверті, півріччя, навчального року і спрямований на вивчення основних результатів, передумов та умов їх досягнення.

Керівникові школи при оцінюванні ефективності позитивного розвитку школи варто звернути увагу на теорію керування освітньою системою за кінцевими результатами. Керування за результатами – це теорія фінських керівників, де мета – це результат. При аналізі діяльності на кожному етапі досліджуються кінцеві результати, потім ставляться нові цілі на новому рівні. В основі лежить принцип європейського менеджменту: для результативності роботу будь-якого підприємства необхідні людські, матеріальні та фінансові

ресурси, ефективне сполучення яких приводить врешті до успіху. Успіх – це реалізована мета. У нашому випадку – результат – це збереження і навіть збільшення контингенту учнів (за допомогою програмного варіанту технології аналізу результатів роботи освітньої системи (ТАРРОС) «Landrail») [7, с.212-214].

У сучасному світі важливою ланкою будь-якого процесу є створення іміджу людини, суспільства. Зрозуміло, що зміни відбуваються із іміджем освітнього закладу.

Креативний керівник повинен турбуватися про високу репутацію школи, формування її традицій, створення привабливого образу педагога.

В роботі школи ми звертаємо увагу на наступні фактори позитивного іміджу школи:

1. Споживчий

- загальна популярність і репутація школи; висока якість знань випускників школи, їхня готовність до продовження освіти (так, 98% випускників нашої школи вступають до ВНЗ);

- профільність навчання, яка покликана допомогти учневі сформувати внутрішню готовність і потребу самостійно обирати шляхи реалізації перспектив свого розвитку. Ми організуємо пробільність навчання в старшій школі і пропонуємо фізико-математичний напрямок (постійно) й гуманітарний (української філології, економічний чи суспільно-гуманітарний) в залежності від потреб учнів, що виявляється анкетуванням 9-ти класників;

- дизайн будинку, класів, чистота, порядок, затишок;

- увага школи до особистості учня, його особистісного розвитку і здоров'я;

2. Корпоративний – приділяється увага сприятливому психологічному клімату і доброзичливим відносинам між учнями, педагогами та батьками; кваліфікації, професійній якості, стилю поведінки та зовнішньому вигляду педагогів; системі морального і матеріального стимулювання співробітників; чіткому формуванню місії школи.

3. Партнерський – співробітництво школи з іншими закладами, спонсорська допомога, конкурентний статус школи, швидкість реагування на запис споживачів шляхом впровадження пробільності старшої школи, вибору новітніх технологій і сучасних методів навчання, досконалішого обладнання класів і т.д.[2, с.298]

Під організацією розуміється діяльність керівників школи, вчителів, органів учнівського самоврядування, спрямована на виконання наміченого плану, досягнення поставленої мети. За своєю природою організаторська діяльність людини – діяльність практична, заснована на оперативному використанні психолого - педагогічних знань в конкретних ситуаціях. Постійна взаємодія з колегами, учнями надає організаторській діяльності певну особистісно-орієнтовану спрямованість.

У структурі організаторської діяльності керівника важливе місце посідає мотивування майбутньої діяльності, інструктування, формування переконаності в необхідності виконання даного доручення, забезпечення єдності дій педагогічного та учнівського колективів, надання безпосередньої допомоги в процесі виконання роботи, вибір найбільш адекватних форм стимулювання діяльності. Організаторська діяльність керівника включає і таку необхідну дію як оцінка ходу та результатів конкретної справи, яка спонукає не лише до конкретних дій, але й до набуття позитивного досвіду в виховному процесі. Вирішення даного питання важко досягти тільки на звичайних уроках. Ці навички найуспішніше формуються в позакласній роботі, під час соціальної практики. Одним з останніх досягнень нашої школи ми вважаємо запуск нового проекту Ради школи «Рейтинг класів», метою якого є вироблення спільних цілей, кооперації дій, прогностичне регулювання в вихованні наших учнів.

Організаторська діяльність директора школи спрямована також на формування педагогічного колективу, колективу однокласників. У цій роботі особливу роль відіграють особистісні якості керівника – його професіоналізм, загальна і педагогічна культура, зацікавленість у справах школи, вчителів та учнів, вміння ставити завдання і добиватися їх рішення [7, с.176-178].



Рис.1 Структура організації рейтингу в закладі

Одним з показників організаторської культури керівника є його вміння раціонально розподіляти свій час і своїх підлеглих. Важливо мати на увазі, що директор школи крім адміністративних функцій здійснює і педагогічну діяльність, залишаючись вчителем будь-якого предмета. Основний час директора займає адміністративна робота, але його педагогічна діяльність повинна бути прикладом для всіх інших викладачів, тільки в цьому випадку директор може бути вчителем своїх вчителів. Ця обставина вимагає значних тимчасових витрат на підготовку до уроків, читання нової психолого-педагогічної літератури. Уміння доцільно використовувати час - основа наукової організації праці вчителя, директора школи. Це тим більш важливо мати на увазі при наявній фактичного перевантаженні, як вчителів, так і адміністрації школи.

Одному керівнику сьогодні неможливо вирішити всі управлінські завдання, тому виникає необхідність побудови організаційної структури освітньої установи. Визначаючи організаційну структуру, суб'єкт управління регламентує повноваження і відповідальність учасників у спільній діяльності, а також правила їх взаємодії по вертикалі і горизонталі.

Структурно-функціональна модель школи вибудовано відповідно до принципів побудови організаційних структур в управлінні:

✓ *принцип оптимальної ланковості*, що вимагає створювати мінімально необхідне число ступенів (рівнів управління), яке визначається об'єктивною необхідністю для забезпечення оперативності, гнучкості та економності витрачання сил;

✓ *принцип оптимального обсягу управління*, що забезпечує ефективне управління без перевантаження всіх об'єктів внутрішкільного управління;

✓ *принцип пропорційності прав, обов'язків, відповідальності*, який передбачає їх єдність, оптимальне поєднання і співвідношення [2, с.245-248].

Керуюча система школи має інваріантну і варіативну складову, вибудовану за лінійною і функціональною ознакою. У інваріантної структури виділяється чотири рівні управління:

Перший рівень - директор - втілює єдиноначальність і несе персональну відповідальність за все, що робиться в школі усіма суб'єктами управління. На цьому рівні перебувають вищі органи колегіального та громадського управління, що мають той чи інший правовий статус: Рада школи, педагогічна Рада, загальношкільні батьківські збори. Суб'єкти управління цього рівня забезпечують єдність керуючої системи в цілому, визначають стратегічний напрям розвитку школи, всіх її підрозділів.

Другий рівень - заступники директора з НВР, ВР та АГЧ, а також самодіяльні громадські органи, об'єднані на добровільних засадах, що беруть участь в співуправлінні і самоврядуванні (методична рада, загальношкільний батьківський комітет), таким чином, директор забезпечує здійснення опосередкованого керівництва шкільною системою відповідно до заданих

цілей, програмою і очікуваними результатами, домагається тим самим тактичного втілення стратегічних цілей, завдань і прогнозів.

Третій рівень - вчителі, класні керівники і т.д., які виконують організаційно - управлінські функції, взаємодіючи з органами громадського управління та самоврядування (методичне об'єднання, класний батьківський комітет).

Четвертий рівень - учні, батьки, органи учнівського самоврядування на класному та шкільному рівні.

В структурі управління школи на кожному рівні представлені як професійні керівники, так і різні громадські суб'єкти, що забезпечує введення в управління школою суспільної складової, сприяючи демократизації та оптимізації управління [6, с.24-28].

Недостатньо просто зібрати організаційну структуру освітньої установи, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього необхідно, по-перше, щоб виконавці добре розуміли яких результатів і коли від них очікують, по-друге, щоб вони були зацікавлені в їх отриманні, по-третє, щоб вони відчували задоволення від своєї роботи, по-четверте, щоб соціально-психологічний клімат у колективі був сприятливий для продуктивної роботи. Сукупність дій, що здійснюються суб'єктом управління для забезпечення всіх цих умов називають керівництвом.

1 рівень – аналізи результатів роботи класних керівників та учителів - предметників.

2 рівень – аналізи результатів діяльності керівників МО, заступників директора.

3 рівень – загальношкільний підсумковий аналіз роботи школи директором.

При реалізації функції керівництва вирішуються наступні основні завдання:

1) підбір, розстановка та оцінка кадрів, постановка задач перед виконавцями;

- 2) аналіз і регулювання соціально-психологічного клімату в колективі;
- 3) стимулювання продуктивної діяльності підлеглих і їх саморозвитку;
- 4) створення умов для професійного зростання підлеглих.

Висновки. Таким чином, в структурі управління школи на кожному рівні представлені як професійні керівники, так і різні громадські суб'єкти, що забезпечує введення в управління школою суспільної складової, сприяючи демократизації та оптимізації управління.

Процес управління педагогічним колективом вимагає від керівників високого рівня професіоналізму. Ефективним керівником вважається той, який на етапі реалізації тієї чи іншої управлінської функції демонструє тільки позитивні особистісні якості, використовуючи для цього ефективні принципи і методи взаємодії з колективом. Ефективність протікання управлінського процесу, настроїв людей у організації, відносини між співробітниками залежать від багатьох факторів: безпосередніх умов роботи, професіоналізму кадрових працівників, рівня управлінського складу та ін. І одну з перших ролей у ряду цих чинників грає особистість керівника.

Література

1. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : Навч. посіб. / Г.А. Дмитренко. - К. : МАУП– Київ, 1999. – 399 с.
2. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : Монографія / Г.В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303с.
3. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору./ В.Г. Кремень – К. : Педагогічна думка, 2009. – 520 с.
4. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту / Л. Карамушка. – К.: Освіта управління. – 2002. – № 4. – 60 с.
5. Поташник М.М. Демократизація управління школою / М.М.Поташник. – М. : Знание, 1990. – 62 с.
6. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним