

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА СУЧАСНОЇ ШКОЛИ

Штуль Світлана Леонідівна

Україна, смт Михайлівка

На сучасному етапі змінюється місія школи, розташованої у сільській місцевості. За таких умов керівникам освітніх закладів вже недостатньо будувати стосунки школи із зовнішнім оточенням на інтуїтивному рівні, потрібна певна теоретична база для того, щоб грамотно управляти взаємодією школи з іншими соціальними партнерами.[5, с.23]

Проблему визначення рівня професійної компетентності керівників системи загальної середньої освіти, його співвідношення з рівнем професійної кваліфікації та вдосконалення професіоналізму досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені в різні періоди функціонування системи освіти: В.І. Бондар, І.П. Жерносек, Л.М. Калініна, Л.М. Карамушка, Л.І. Даниленко, В.Ю. Кричевський, В.І. Маслов, Є.П. Тонконога, О.І. Мармаза, Г.В. Федоров, О.М. Карпенко, О.І. Лук'яненко, Л.І. Денисович, М.Д. Бертадська, Г.В. Єльнікова.

Категорія «професійна компетентність» визначається головним чином рівнем професійної освіти, досвідом та індивідуальними здібностями людини, її мотивованими прагненнями до безперервної самоосвіти та самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до справи.[1, с.14]

Досліджуючи діяльність керівника школи та його взаємовідносини з педагогічним колективом, Р. Х. Шакуров звертає увагу дослідників на те, що низький рівень професійної підготовки директора школи негативно відбивається на взаємовідносинах у педагогічному колективі. Малокомпетентний керівник нерідко починає об'єднувати навколо себе таких же некомпетентних працівників, які погано справляються з роботою». На його думку, сучасний керівник школи — це, насамперед, висококомпетентна людина, яка здійснює управління школою на науковій основі. Він уміє ставити актуальні задачі перед колективом, радитися із учителями, об'єднувати їх, створювати творчу атмосферу та сприятливий психологічний клімат у колективі, організовувати цікаве повноцінне життя учнівського колективу, запроваджувати передовий педагогічний досвід, уміє довіряти вчителям, попереджає і розв'язує конфлікти. Керівник школи повинен гармонійно поєднувати в собі якості адміністратора і колективіста, діловитість і людяність. [1, с.15]

Визначенням рівня кваліфікації керівника школи на основі моделі його функціональної компетентності займалася дослідник О. І. Мармаза. Структура системи знань і вмінь керівника школи представлена двома підсистемами знань, які включені до моделі

функціональної компетентності директора школи: професійні знання, їх зміст; типи і види знань. Цікавою є думка автора про те, що управлінські вміння — це спосіб реалізації управлінських функцій. [1, с.17]

У процесі аналізу різних наукових підходів щодо сутності поняття «управлінська компетентність» встановлено, що воно відтворює відпрацьовану досвідом систему знань, умінь, навичок, здібностей, професійно-особистісних якостей, професійних норм і моделей поведінки, а з іншого — є психологічним інструментом впливу на особистісно-професійний розвиток і поведінку.

Професійний досвід керівника знаходить прояв у його діяльності, пов'язаній з реалізацією посадових функцій і розв'язанням професійних задач та ситуацій. Щодо професійної діяльності керівника закладу, то тут питання управлінської компетентності безпосередньо пов'язане з професіоналізмом.

Відомо, що найбільш ефективними й доцільними масовими формами підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів є: наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів.[1, с.21]

Наради — це організаційно-педагогічна форма діяльності, яка передбачає спільне обговорення, вирішення управлінсько-педагогічних проблем функціонування і розвитку ЗНЗ. За цільовою установкою наради поділяються на проблемні, настановні, тематичні, підсумкові, ділові, підготовка та проведення яких має свою специфіку та технології реалізації.

До основних традиційних форм підвищення управлінської компетентності віднесено конференції. «Конференція — це збори, нарада представників різних державних, громадських, наукових, партійних й інших організацій для обговорення і вирішення будь-яких питань». У педагогічному середовищі найчастіше практикують проведення науково-практичної конференції, яка є формою підбиття підсумків роботи над актуальною педагогічною проблемою, виявлення й узагальнення кращого педагогічного досвіду.

«Виставка — це публічний показ спеціально підібраних предметів і місце цього показу». Педагогічна виставка є формою пропаганди і впровадження прогресивного досвіду управлінсько-педагогічної діяльності. Тематика експозиції передбачає презентацію найефективніших форм і методів управлінської діяльності, показ системи роботи та її ефективність. За змістом виставки поділяються на тематичні і оглядові. За тривалістю — постійні і епізодичні.

Педагогічні виставки — це презентація закладу, в якому працює керівник, реклама успіхів і досягнень, це створення умов для впровадження нових управлінських ідей.[1, с.63]

Школа резерву керівних кадрів є однією з масових форм і передбачає декілька етапів відбору й підготовки керівних кадрів слухачів: виявлення серед досвідчених вчителів і заступників директорів претендентів до Школи резерву; перспективне формування складу резерву керівників на рівні міста; діагностування готовності складу резерву керівників ЗНЗ до управлінської діяльності, організація навчання резерву керівників на рівні міського управління освіти; визначення шляхів розвитку його управлінської компетентності. В основу роботи Школи резерву покладено такі критерії відбору слухачів: освітній рівень — вища, спеціальна; кваліфікаційний рівень — молоді фахівці, які проявили себе в практичній роботі, вчитель I або вищої категорії, заступник директора; віковий ценз — 25—35 років; педагогічний стаж — не менше 5 років; сформовані позитивно значущі особистісно-ділові характеристики; визначення оптимальної структури й складу резерву змісту, форм, роботи; висвітлення організації роботи з резервом і її аналіз з наступною корекцією видів діяльності.

Підвищенню управлінської компетентності керівників сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування, захисти інноваційних проектів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей.

Потреба в проведенні семінарів та визначення тематики здійснюється управлінням освіти на основі діагностики керівників ЗНЗ. До роботи в семінарі залучають керівників з різним рівнем управлінської компетентності. Керівник семінару — спеціаліст управління освіти, досвідчений директор, методист, науковець, який найкраще обізнаний з проблемою, має належні організаторські здібності та повноваження.

Зворотним зв'язком є використання учасниками рекомендацій, творче їх осмислення та їхнє впровадження в практику роботи. Приміром, для керівників ЗНЗ може бути проведено семінар «Шляхи формування іміджу навчального закладу» з використанням елементів захисту проекту моделі школи розвитку.[1, с.67]

Школа управлінської майстерності — одна із форм підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Така школа працює з постійним складом слухачів за певним планом і встановленою періодичністю. План роботи школи складає її керівник. Робота школи спрямована на вдосконалення управлінської компетентності кожного учасника. Основні форми роботи: опрацювання наукової та методичної літератури з визначених проблем управлінської діяльності; ознайомлення з

наявним прогресивним досвідом роботи із зазначених проблем; практичні заняття з апробацією прогресивного досвіду та здійсненням моніторингу; семінарські заняття; співбесіди; дискусії; розробки та захист проєктів з питань управлінської діяльності; вироблення рекомендацій.

Тренінг тлумачиться як спеціальний тренувальний режим. Тренінги допомагають учасникам усвідомити особисті позитивні або негативні риси; створити умови для ефективної співпраці нормативний психологічний клімат; краще засвоїти певну інформацію. Тренінги спонукають учасників до управлінської рефлексії. Рефлексія — вид пізнання, у процесі якого особистість сама стає об'єктом свого спостереження. Людина осмислює умови, закономірності та механізми особистої діяльності, своєї поведінки, аналізує їх, тобто залучається до процесу свідомого самопізнання і самооцінки.

Презентація (від лат. — представлення) — офіційне ознайомлення, публічне, представлення чого-небудь нового, нещодавно створеного, опублікованого. Правила презентації: надання достовірної інформації відвідувачам; спонукання до обміну ідеями, думками, запрошення до співпраці; точність суджень і висловлювань; чітке визначення зони інтересів відвідувачів. З метою привернути увагу колег використовується аудіо, мультимедіотехніка з яскравими відеорядами і презентаціями діяльності закладу та його керівника.[1, с.71-72]

Крім групових форм роботи, практикуються й індивідуальні: творчий звіт керівника, самоосвіта, управлінське консультування, стажування, атестація, дні управління в школі, контрольні діалоги з керівником загальноосвітнього навчального закладу. Індивідуальні форми роботи передбачають реалізацію здатності особистості до безперервної освіти протягом життя. Особистісно зорієнтована самоосвіта керівника забезпечує підвищення його компетентності, педагогічної і управлінської майстерності, а в результаті — безперервного саморозвитку і позитивного впливу на колег.

Однією з важливих форм організаційно-педагогічної діяльності управління освіти з управлінської компетентності є управлінське консультування.

Консультування як одна з форм роботи з керівниками присутня, як правило, в індивідуальній та груповій роботі з керівниками закладів, де вони отримують кваліфіковану допомогу в пошуку внутрішніх резервів щодо створення і реалізації своєї освітньої програми, проводять складну соціально-педагогічну ідентифікацію проблеми зі способами її вирішення.

Контрольні діалоги — нова організаційно-педагогічна форма діяльності управління освіти. Проведення контрольних діалогів з керівниками загальноосвітніх навчальних

закладів є однією з пріоритетних форм ефективної діяльності управління освіти, оскільки найважливішою умовою результативності управлінської діяльності є зворотний зв'язок. Контроль не лише сприяє встановленню відповідності управлінського процесу чинним законодавчим нормам, інструкціям, в процесі контролю не тільки констатуються певні факти, але й виявляються причинно-наслідкові зв'язки, розробляється подальша стратегія діяльності.

Мета проведення контрольних діалогів — перевірка відповідності процесу функціонування загальноосвітнього навчального закладу прийнятим управлінським рішенням: законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам; виявлення впливу керівника на результативність роботи школи. Результати таких діалогів з директорами шкіл є підставою для визначення загального рейтингу керівника, визначення рейтингової оцінки стану освіти і місті з окремих напрямів.

Широкою популярністю користується такі форми діяльності, як проведення в школі управлінської майстерні, методичних нарад з директором школи. Згадані форми навчання та обмін досвідом сприяє трансформації в педагогічні колективи інформації про наукові здобутки, кращі зразки управлінського досвіду роботи директорів шкіл. Такі форми роботи дають можливість керівникам після здобуття, поповнення своїх теоретичних знань і ознайомлення з практичним досвідом колег мобілізувати зусилля активу власних шкіл на інтеграцію новинок у вигляді відповідних рекомендацій у педагогічний, учнівський і батьківський колективи, спрямувати роботу на розв'язання завдань, що стоять перед школою.

Практикується також форма, як творчі звіти директорів школи. Творчий звіт організаційно-педагогічна форма діяльності міського управління, спрямована на пошук, підтримку, пропаганду прогресивного досвіду управлінської діяльності. Узагальнений матеріал має включати такі питання: інформація про загальну тему творчого звіту керівника та його суть, змістова частина, рекомендації щодо його впровадження та використання. Звіт може супроводжуватися відео та аудіозаписами, діаграмами, виставкою друкованої продукції.[1, с.70]

[Індивідуальні організаційно-педагогічні форми роботи визначаються директорами шкіл як пріоритетні: доповідь директора школи; презентація досвіду управлінської діяльності.

Впроваджується нова форма діяльності — дні управління. Це одна із форм тематичного контролю за діяльністю загальноосвітнього навчального закладу загалом і управлінської компетентності керівника зокрема. Така форма дає змогу оперативно перевірити декілька навчальних закладів, виявити досягнення і недоліки в їхній діяльності з

визначеного питання, причини, що їх обумовили, допомогти директору навчального закладу знайти шляхи подолання недоліків, оперативно вплинути на покращення справ.

Дні управління — планові заходи, тому заздалегідь визначається зміст, мета та об'єкт контролю. Технологія проведення днів управління наступна: наказом управління освіти призначаються відповідальні спеціалісти за проведення тематичної перевірки, складаються експертні листи, у яких зазначається дата проведення, визначаються точки контролю, форми отримання інформації; за наслідками перевірки формулюються висновки та пропозиції. Провідний спеціаліст працює з директорами загальноосвітніх навчальних закладів на суто індивідуальній основі, виявляє рівень його організаторських, аналітичних здібностей, ефективність організації особистої роботи директора, вплив директора на розвиток навчального закладу, ініціативи, творчої активності учителів й учнів, на формування здорового морально-психологічного клімату в колективі шляхом спостережень, бесід, вивчення і аналізу документів. Вивчаючи таким чином роботу директорів, спеціаліст допомагає йому аналізувати свою діяльність, приймати самостійні рішення, направляти самоосвіту. За результатами днів управління спеціалістами управління освіти узагальнюються дані експертних листів, видається наказ або складається довідка, матеріали можуть бути використані для проведення наради з керівниками шкіл або засідання колегії управління освіти. Висновки і рекомендації за наслідками днів управління фіксуються перевіряючими в контрольно - візитаційній книзі навчального закладу, через певний проміжок часу з керівниками закладів проводяться співбесіди з метою з'ясування, які з визначених недоліків усунено, над якими адміністрація ще працює, що зроблено директором школи для поліпшення роботи із зазначених проблем.[1, с.70]

Однією із дієвих сучасних форм навчання керівників загальноосвітніх навчальних закладів є «Педагогічна студія». «Педагогічна студія» - це своєрідна лабораторія творчих задумів, де можна перевірити, відпрацювати нові ідеї і запобігати майбутнім педагогічними і методичним помилкам. Заняття проводяться на трьох рівнях:

I - теоретичний;

II - методичний ;

III – технологічний(ІКТ).

«Педагогічна студія» передбачає єдність професійного мислення, професійної майстерності. Методика студійного навчання є органічною єдністю різноманітних методів, призначених для вирішення завдань професійного навчання. Під час роботи студії результат передбачається і моделюється. Основна ідея - «Давайте спробуємо!». Головне те, що це спосіб соціальної і психологічної підтримки спеціаліста, консолідація педагогічних сил,

етико – психологічний вплив на педагога, удосконалення його особистісних, професійно необхідних якостей. В нашому районі організовано роботу даної студії для директорів шкіл, заступників директорів з навчально – виховної роботи та заступників з виховної роботи. Під час роботи студії розглядалися наступні питання :

- Робота психолога – педагогічної служби школи з дітьми пільгових категорій;
- Методичне забезпечення навчально – виховного процесу;
- Впровадження інноваційних підходів в управлінні закладом та організація навчального процесу;
- Управлінське забезпечення методичного супроводу підвищення кваліфікації педагогічних працівників у між атестаційний період;
- Вибір змісту та структури педагогічних інновацій;
- Розвиток творчих здібностей учнів в позаурочний час.

Така мережева взаємодія між керівниками навчальних закладів дає позитивний результат. На кожне засідання студії учасники готують наступні матеріали: теоретичний матеріал з теми, презентацію, та методичні рекомендації колегам у вирішенні проблем, які виникають під час реалізації даної теми, яку вони презентують.

Наступна форма роботи з керівниками в нашому районі це «Лабораторія невирішених проблем». Проблеми над якими працюють керівники навчальних закладів в лабораторії:

- Управління інноваційним процесом у навчальному закладі;
- Організація роботи з обдарованими учнями в загальноосвітньому навчальному закладі.

Шляхи вирішення проблем:

1. Теоретичне вивчення проблем.
2. Вивчення проблем в практиці роботи керівника школи.
3. Аналіз проблем.
4. Обмін досвідом роботи.
5. Вироблення рекомендацій щодо організації роботи директорів шкіл з даних проблем.

Як бачимо участь керівників в лабораторії забезпечить професійне зростання керівника. Саме тут приділяється увага самоосвітній діяльності керівника. Вважаємо, що така форма роботи дає позитивні результати.

Також добре спрацьовує в нашому районі така форма як «Майстер – клас». Досвідчені керівники навчальних закладів мають можливість презентувати досвід своєї роботи колегам, а учасники майстер – класу отримати методичні рекомендації.

Серед інтерактивних групових форм роботи можна виділити такі: дебати, дискусія, ділова гра, аукціон управлінських ідей, захист інноваційного проекту, тренінг управлінської майстерності. У сучасній практиці управління освіти щодо підвищення управлінської компетентності керівників закладів вагомим значення набувають такі діалогічні методи, як диспути, співбесіди, самоаналіз, моделювання, конструювання, ситуаційні та проблемні завдання, навчання пошуку альтернативних рішень, що спрямовані на розв'язання низки завдань: оволодіти культурою спілкування, взаємовідносин з людьми; формувати професійну культуру спілкування на основі вивчення і самоаналізу власних комунікативних можливостей, розвитку комунікативних здібностей.

Найбільш ефективними і популярними серед інтенсивних технологій є організаційно-ділові ігри в різних модифікаціях. Універсальність ділової гри визначається її базовими характеристиками: ділове спілкування; продуктивна, творча діяльність; інтелектуальна конкуренція. Технологія ділової гри є універсальною освітньою інновацією, що має широкі можливості для застосування як технології проведення занять та науково-дослідної роботи, колективного прийняття рішень. Ігрові моменти використовуємо в межах традиційних форм навчання. Актуально провести ділову гру «Побудова дерева цілей». Мета ділової гри:

- закріплення знань з теорії управління освітою;
- формування комунікативних умінь та навичок управлінської діяльності.[2,с.129]

Гра призначена для перевірки управлінської культури керівника школи.

Ефект навчання досягається завдяки тому, що обговорення різноманітних варіантів вирішення однієї і тієї ж проблеми поглиблює управлінський досвід директора навчатись на своїх і чужих досягненнях та помилках. Перевірено, що в результаті багаторазового вирішення завдань, обговорення і порівняння різноманітних варіантів дій в одній і тій же ситуації, у директора поступово формується деякий узагальнений рефлексивний спосіб розв'язання проблем шляхом індивідуальної чи групової форм діяльності.

Управлінська компетентність – знання форм та методів управління школою, висока методологічна культура. Зростання професійної компетентності керівників навчальних закладів можливе лише за умови сумісної роботи відділу освіти, методичної, психологічної служб, керівників закладів освіти. [4, с.5]

На сучасному етапі розвитку освіти керівники навчальних закладів мають опанувати позицію суб'єкта діяльності, бути активними учасниками реформування освіти. Процес організації науково-методичного супроводу щодо підвищення компетентності керівних і педагогічних кадрів свідчить про те, що при систематичній і цілеспрямованій роботі через

різні форми, методи (на шкільному, районному, обласному рівнях) педагогічним працівникам вдається розвинути свій потенціал до такого рівня, коли він стає носієм передового педагогічним працівникам вдається розвинути свій потенціал до такого рівня, коли він стає носієм передового педагогічного досвіду.[3, с.19]

ЛІТЕРАТУРА

1. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника – Х.: Вид. група «Основа», 2007, - 176 с. – Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51))
2. Вдовиченко Г.П. Управлінська компетентність керівника школи, - Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 112 с. – (Б-ка журн. «Управління школою» Вип. 1(49))
3. Сорочан Т. Нові категорії педагогіки: науково-методичний супровід // Шлях освіти, - 2002 - №3 15-19 с.
4. Шалаєва В., Іщенко І. Соціальне замовлення і діалог процесів // Управління освітою.
5. Ястребова В.Я. Соціально-педагогічні засади управлінської діяльності директора школи сільської місцевості, Запоріжжя 2007.