

## ЗМІСТ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКА ЗНЗ ДО ГРОМАДСЬКО СПРЯМОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті розкрито зміст та розроблено технологію підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до громадсько спрямованого управління; доведено необхідність впровадження інтерактивних методів їх підготовки в закладі післядипломної педагогічної освіти.

**Ключові слова:** громадсько спрямоване управління загальноосвітнім навчальним закладом, підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу до громадсько спрямованого управління, технологія підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до громадсько спрямованого управління, інтерактивні методи навчання в закладі післядипломної педагогічної освіти.

**Аннотация.** В статье раскрыто содержание и разработана технология подготовки руководителя общеобразовательного учебного заведения к общественно направленному управлению; доказана необходимость внедрения интерактивных методов их подготовки в заведении последипломного педагогического образования.

**Ключевые слова:** общественно направленное управление общеобразовательным учебным заведением, подготовка руководителя общеобразовательного учебного заведения к общественно направленному управлению, технология подготовки руководителя общеобразовательного учебного заведения к общественно направленному управлению, интерактивные методы обучения в заведении последипломного педагогического образования.

**Annotation.** In the article maintenance is exposed and technology of preparation of leader of general educational establishment is developed to the publicly directed management; the necessity of introduction of interactive methods of their preparation is well-proven for establishment of postgraduate pedagogical education.

**Key words:** publicly directed management, preparation of leader of general educational establishment, general educational establishment to the publicly directed management, technology of preparation of leader of general educational establishment to the publicly directed management, interactive methods of teaching in establishment of poslediplomnogo pedagogical education.

**Актуальність.** Актуальність даної теми полягає у принципових змінах, що відбуваються в системі загальної середньої освіти України. У зазначеному контексті в Національній доктрині розвитку освіти

наголошується на необхідності створення відповідних умов розвитку і саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатися упродовж усього життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства [8]. Саме тому виникає потреба у пошуку нових підходів, форм і змісту управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), що, в свою чергу, потребує їхньої високої професійної підготовки в системі післядипломної освіти.

**Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблеми.** Визначення нових пріоритетів у професійній діяльності керівника ЗНЗ спонукає процеси, завдяки яким змінюється його світогляд, формуються нові концептуальні ідеї щодо місця й ролі в модернізації змісту, форм і методів управління сучасним навчальним закладом, розробляються та реалізуються принципи громадсько спрямованого управління.

Аналіз наукових досліджень у системі післядипломної педагогічної освіти В. І. Бондаря [1], В. І. Бочкарьова [2], Л. І. Даниленко [4], Г. А. Дмитренка [14], Г. В. Єльнікової [5], В. І. Маслова [11], В. К. Мельник [12], В. В. Олійника [13], Т. М. Сорочан [16], Т. І. Сущенко [17], Є. М. Хрикова [18], Л. М. Калініної [7], Г. В. Федорова [14] свідчить, що на сьогодні актуальною залишається проблема забезпечення навчальних закладів висококваліфікованими керівниками-управлінцями, здатних ефективно розв'язувати завдання розбудови громадсько-активної школи через активізацію процесів самоорганізації й самоуправління.

У зв'язку з цим актуальною виявляється необхідність розробки й впровадження в навчальну діяльність закладів післядипломної педагогічної освіти (ЗППО) науково обґрунтованої та практично забезпеченої системи підготовки керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління.

**Метою нашої статті** є розкриття змісту й технології підготовки керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління, необхідність упровадження інтерактивних методів їх підготовки в ЗППО.

Для досягнення мети були поставлені завдання:

- розкрити сутність громадсько спрямованого управління ЗНЗ;
- охарактеризувати змістовне забезпечення підготовки керівника ЗНЗ до громадсько спрямованого управління;
- розробити технологію підготовки керівника ЗНЗ до громадсько спрямованого управління на засадах інтерактивних методів навчання в ЗППО.

**Виклад основного матеріалу.** Вивчення теоретичних засад управління ЗНЗ, його законодавчої бази, практичного досвіду створює основу для структуризації процесу громадсько спрямованого управління ЗНЗ й розробки змісту та технології підготовки до нього керівників в системі післядипломної педагогічної освіти.

Вивчення різних підходів до розуміння управлінських процесів в контексті їх послідовної модернізації дали змогу визначити *громадсько спрямоване управління ЗНЗ як різновид гнучкого управління, що передбачає залучення громадськості до співпраці й прийняття управлінських рішень для встановлення рухомої рівноваги між запитами громади і наданням освітніх послуг ЗНЗ з метою забезпечення оптимального результату в саморозвитку учасників навчально-виховного процесу й місцевої громади через активізацію процесів самоорганізації та самоуправління [9].*

Виходячи з нашого визначення, можна стверджувати: 1) громадсько спрямоване управління ЗНЗ поєднує державно-громадське й громадсько-державне управління як два полярних за природою вектори; 2) методологічною основою громадсько спрямованого управління ЗНЗ є адаптивне управління, що узгоджує протилежно спрямовані дії; 3) громадсько спрямоване управління ЗНЗ потребує вдосконалення професійної підготовки й неперервного розвитку керівників у системі післядипломної педагогічної освіти.

У зв'язку з цим метою професійної підготовки керівників ЗНЗ є

підвищення їхнього освітньо-кваліфікаційного рівня шляхом переосмислення набутого власного досвіду, поглиблення, розширення й оновлення загальнонаукових та спеціальних знань і вмінь із питань громадсько спрямованого управління ЗНЗ.

Для реалізації поставленої мети в ЗППО підготовлені навчальні й навчально-тематичні плани підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ, значну увагу приділено модернізації змісту й розробці технології практичного втілення громадсько спрямованого управління в діяльність ЗНЗ на основі застосування адаптивного управління.

Основою даного процесу стало розроблення й упровадження в навчальний процес ЗППО спецкурсу «Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади».

Слід зазначити, що спецкурс відображає етапи впровадження інноваційного проекту «Громадсько активні школи України: кроки до дій», що було започатковано Всеукраїнським фондом «Крок за кроком» у 2003-2004 рр. На його базі у 2005 р. розпочато програму «Школа як осередок розвитку громади» за підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта та Міжнародного фонду «Відродження».

У 2005-2006 рр. поширено інформацію про результати даного проекту і виявлено потребу в підготовці керівників ЗНЗ на базі ЗППО до роботи в умовах створення й функціонування громадсько активної школи.

При цьому громадсько активна школа розглядається нами як навчальний заклад, що залучає громаду до процесу управління школою, здійснює мобілізацію місцевих ресурсів для забезпечення нагальних і довготривалих цілей школи й громади, зміцнює партнерство між ними [3].

Даний спецкурс розрахований на 12 академічних годин у процесі курсового підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ в ЗППО.

Метою спецкурсу є підготовка керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління шляхом ознайомлення з методологічною основою

та кроками опанування управлінських дій з перетворення традиційної школи як відкритої соціально-педагогічної системи в громадсько активну школу як осередок розвитку громади.

Для розробки спецкурсу нами використані:

- матеріали програм, семінарів, конференцій у Південно-східній і Центральній Європі;
- матеріали Всеукраїнського фонду «Крок за кроком», у яких представлено результати проекту «Громадсько активні школи України: кроки до дій» та перспективні плани програми «Школа як осередок розвитку громади»;
- науково-теоретичні доробки вітчизняних і зарубіжних учених;
- власний досвід в організації й проведенні семінарів, тренінгів на курсах підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ з громадсько спрямованого управління.

Спецкурс включає теоретичну й практичну частини, що забезпечуються заняттями за очно-дистанційною формою навчання керівників ЗНЗ в ЗППО, що надає широкі можливості для впровадження в навчальний процес інформаційно-комунікативних технологій, інтерактивних методів, підвищення ролі слухачів як суб'єктів освітньої діяльності, набуття ними навичок громадсько спрямованого управління ЗНЗ.

Такий підхід дозволив ввести дієвий механізм підготовки керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління за рахунок забезпечення єдності трьох етапів підвищення їхньої кваліфікації за очно-дистанційною формою навчання в ЗППО: організаційно-настановчої сесії, дистанційного етапу, залікової сесії.

До складу компонентів, за допомогою яких здійснювалася підготовка керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління, ввійшла також система діагностування власної готовності керівника до професійної

діяльності в умовах трансформації загальноосвітньої школи в громадсько активну школу.

З метою дієвої організації роботи щодо оцінки якості підготовки й ступеня знань, умінь і навичок, необхідних керівникам для здійснення саме такої діяльності, було проведено вхідне й вихідне анкетування.

Це забезпечило зворотний зв'язок для визначення рівня фактичної підготовки керівників ЗНЗ та його відповідності вимогам спецкурсу «Організація й розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади».

Результати анкетування засвідчили наступне: 75 % керівників ЗНЗ вважають доцільним перетворення школи на центр розвитку громади; 58 % – вже використовують в управлінні ЗНЗ елементи громадсько активної школи; 22 % шкіл є ініціаторами програм/проектів, спрямованих на розвиток громади; до здійснення демократичних перетворень у ЗНЗ готові 87 % директорів.

Проте 73 % керівників ЗНЗ не обізнані з діяльністю громадсько активної школи; 78 % – не ініціюють створення й реалізацію програм/проектів, спрямованих на розвиток місцевої громади; 84 % – не назвали чинники, що засвідчують демократизацію школи, 71 % – класу; 42 % – оцінюють залучення громади до діяльності школи як незадовільне. Необхідно також зазначити, що 25 % респондентів не співпрацюють із засобами масової інформації, що є не припустимим у світлі сучасних тенденцій демократизації й гуманізації загальної середньої освіти в Україні.

Як бачимо, сьогодні у своїй більшості керівники ЗНЗ ще залишаються прихильниками усталених класичних підходів до теорії й практики управління навчальними закладами. Для подолання існуючих стереотипів необхідно приділяти належну увагу функціонуванню й розвитку громадсько активних шкіл, впровадженню демократичних перетворень у діяльність ЗНЗ, організації й розбудові громадсько-активних шкіл, зміцненню партнерства

між школою та громадою, створенню оптимальних умов для залучення учнів, батьків та громади до діяльності навчального закладу.

У процесі підготовки керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління відбулись якісні зміни в організації навчального процесу у ЗППО за рахунок упровадження нових науково обґрунтованих інноваційних засобів та методів навчання.

З наукової точки зору інтерактивні методи навчання – це методи, в основі яких лежить спілкування. У системі підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ вони вирішують завдання: навчати, виховувати, розвивати особистість, формувати професійні й соціальні якості управлінця.

З метою оволодіння методологією громадсько спрямованого управління, спираючись на системне бачення і знання закономірностей, принципів наукового керівництва громадсько-активною школою, запроваджено сучасні інтерактивні методи навчання: міні-лекція, інтерактивна лекція, тестування, групові дискусії, парні дискусії, ділові, рольові й дидактичні ігри, самостійна робота, консультації, презентація, «круглий стіл», «мозковий штурм», моделювання управлінських ситуацій, проектування.

Зазначимо, що використання інтерактивних технологій у навчальному процесі на курсах підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ має певні особливості. У центрі навчання знаходиться особистість керівника з його життєвим і професійним досвідом, сталою системою поглядів, цінностей, переконань, з певним ставленням до своєї професійної діяльності й освіченості, життєвими перспективами, потенційними здібностями, можливостями, потребами.

Наприкінці зазначимо, що використання інтерактивних технологій у процесі підготовки керівників ЗНЗ до громадсько активного управління:

- створюють атмосферу професійної співтворчості у процесі обговорення педагогічних, психологічних, управлінських проблем;

- сприяють набуттю знань і досвіду в галузі освітнього менеджменту й громадсько спрямованого управління ЗНЗ;
- розвивають професійну компетентність керівника ЗНЗ в умовах трансформації традиційної школи у громадсько-активну школу на засадах адаптивного управління;
- сприяють корекції, формуванню й розвитку установок, необхідних для успішного партнерства «школа-грумада»;
- розвивають потреби у вивченні громадської думки, що відображає соціальне, духовне, культурне, релігійне життя громади й форми її впливу на освітнє середовище.

Тому використання інтерактивних технологій навчання, на нашу думку, дозволить підвищити рівень засвоєння керівниками ЗНЗ знань і вмінь з громадсько спрямованого управління, розвинути управлінське мислення, сформувавши професійно значущі якості, забезпечити саморозвиток й самовдосконалення особистості керівника, його взаємозв'язок і взаємодію з місцевою громадою.

На основі вище зазначеного можна зробити такі висновки:

1. Нами був розроблений і апробований спецкурс підготовки керівників ЗНЗ в ЗППО з використанням інтерактивних методів навчання.
2. Результати впровадження спецкурсу свідчать про необхідність популяризації ідей громадсько активної школи, навчання керівників ЗНЗ основам громадсько спрямованого управління й спеціальної підготовки керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти до його впровадження.
3. Серед актуальних завдань подальшого розвитку системи післядипломної педагогічної освіти визначальним постає структурно-організаційне удосконалення й модернізація підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів до громадсько спрямованого управління у системі післядипломної педагогічної освіти.



## Література

1. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / Володимир Іванович Бондар. – К. : АПН України. Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2000. – 192 с.
2. Бочкарев В. И. О концепции государственно-общественного управления школой / В. И. Бочкарев // Народное образование. – 2000. – № 8. – С. 99–102.
3. Громадсько активні школи в Україні: кроки до дій: Упорядники: Наталія Софій, Юлія Кавун. – К.: Всеукраїнський фонд „Крок за кроком”, 2005. – 162 с.
4. Даниленко Л. І. Сучасні наукові підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами : [конспект лекції для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навч. закл.] / Лідія Іванівна Даниленко. – К. : ЦППО, 2004. – 39 с.
5. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : [тексти лекцій] / Галина Василівна Єльнікова. – Х. : Основа, 2004. – 124 с. (Б-ка журналу „Управління школою” ; вип. 3 (15)).
6. Зайченко О. І. Специфіка підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до управління навчально-виховним процесом у школі : матер. Всеукр. конф., Переяслав-Хмельницький / Гуманітарний вісн. / Ольга Іванівна Зайченко // Гуманітарний вісн. : наук.-теор. зб. : – Переяслав-Хмельницький : Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди, 2005. – С. 107–119.
7. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи : Моделювання управлінської діяльності директора школи / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3.
8. Книга керівника навчально-виховного закладу : [довідково-метод. видання / упоряд.: Б. М. Терещук, В. В. Скиба]. – Харків : ТОРСІНГ ПЛЮС, 2005. – 688 с.
9. Марчак О. О. Оцінювання сучасного стану підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до громадсько спрямованого управління / Олена Олександрівна Марчак // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 115. – С. 66–71.
10. Марчак О. О. Розвиток громадсько спрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами в системі освіти / Олена Олександрівна Марчак // Адаптивне управління в освіті [зб. наук. праць ; заг. ред. Г. Є. Гребенюка]. – Х. : Стиль Іздат, 2007. – С. 159–165.
11. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами [навч. посіб.] / Валентин Іванович Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
12. Мельник В. К. Теоретичні засади формування фахової компетентності керівника загальноосвітнього закладу в системі післядипломної освіти / В. К. Мельник // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – С. 85–88.
13. Олійник В. В. Концептуальні засади підготовки педагогічних та керівних кадрів освіти України в сучасних умовах : зб. наук. праць ; вип. 4 / Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспективи / В. В. Олійник, Л. І. Даниленко ; редкол.: Л. І. Даниленко (голов. ред.) та ін.]. – К. : Логос, 2001. – С. 69–78.
14. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах [навч. посіб.] / [А. І. Чміль, В. І. Маслов, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, Г. В. Федоров] ; за ред. А. І. Чміля. – К. : Логос, 2006. – 128 с.
15. Пометун О.І. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання : наук.-метод. посіб. / О.І.Пометун, Л.В.Пироженко ; За ред. О.І. Пометун. – К. : Видавництво А.С.К., 2004. – 192 с.
16. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності :

теорія та практика [монографія] / Тамара Михайлівна Сорочан / Луганський національний педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

17. Сущенко Т. І. Педагогічний процес в системі післядипломної освіти / Тетяна Іванівна Сущенко. – Запоріжжя : ІПКПК, 1993. – 90 с.

18. Хриков Є. М. Методологічні засади та напрямки реформування післядипломної педагогічної освіти / Є. М. Хриков // Вісник Післядипломної освіти : [зб. наук. праць ; вип. 1 ; редкол.: В. В. Олійник (голов. ред.) та ін.]. – К. : Міленіум, 2005. – С. 8-16.