

Підготовка керівників сучасної школи до управління якістю освіти

*Ганна Тимошко, кандидат педагогічних
наук, доцент, старший науковий співробітник
лабораторії управління освітніми закладами
Інституту педагогіки АПН України*

Реформи розвитку загальноосвітньої школи ставлять підвищені вимоги до управління ЗНЗ, організації підготовки резерву керівників до управлінської діяльності та підготовки новопризначених директорів до управління якістю освіти. Процес формування високопрофесійних керівних кадрів ЗНЗ розглядаємо як комплекс відповідних цілеспрямованих заходів, зумовлених об'єктивними потребами суспільства й освітньою політикою держави, як складну динамічну систему, що включає післядипломне навчання резерву керівних кадрів управлінській діяльності та підготовка керівників шкіл – нової генерації управлінців до управління якістю освіти.

Постійний професійний розвиток у системі підготовки майбутнього керівника сучасного навчального закладу є ключовим фактором модернізації системи освіти. Адже позитивні зміни в освіті залежать від уміння керівників володіти сучасними методами і технологіями управління, які дають змогу по новому організувати життєдіяльність школи: перебудувати навчально-виховний процес і створити умови, необхідні для підвищення якості освіти.

Для кожної школи показники якості освіти завжди специфічні, вони відповідають тій моделі випускника, яку визначають цілі, завдання, її кадровий потенціал, науково-методичне забезпечення і умови освіти.

Поряд з цим існують показники якості освіти, які визначають результати на рівні державних стандартів. Це дає змогу стверджувати, що управління якістю – процес приведення системи до відповідних стандартів.

Досвід багатьох країн світу свідчить, що законодавча зміна акцентів у забезпеченні якості освіти через відмову від інспекційно-контрольних методів та використання надмірно деталізованих і негнучких стандартів і перехід до поглибленого самоконтролю і самоаналізу закладів з повною доступністю інформації про них та результати періодичних експертно-громадських перевірок дає значний позитивний ефект. Якщо спершу цей метод використали лише кілька країн Західної Європи, то нині він перетворюється у визнаний засіб оцінювання, забезпечення і постійного підвищення якості освіти та реформування освітньої галузі в Україні.

Теорія і практика вітчизняної педагогіки виробила науково обґрунтовані вимоги до сучасного керівника школи, так би мовити, зразок, ідеал. Але сформувати такий ідеал є непростою справою. При доборі на посаду директора загальноосвітнього навчального закладу виникають проблеми і труднощі. Серед них:

- зниження соціального статусу освіти, учителя, освітянина в суспільстві;
- зростання функціональних обов'язків директора сучасної школи на тлі відсутності належної інформативної і навчально-технічної бази, достатнього фінансування школи;
- моральна незахищеність і низька заробітна плата директора школи;
- плінність кадрів через недостатню підготовленість до управлінської діяльності в школі;
- незабезпечення своєчасної та якісної підготовки резервного складу керівних кадрів;
- обставини, незалежні від керівника, але такі, що заважають його діяльності, створюють дискомфорт і незадоволення у роботі.

Усе це змушує керівників Міністерства освіти і науки України, науковців і працівників освіти шукати конкретні шляхи і засоби підготовки керівних кадрів, які б відповідали сучасним високим вимогам і могли б

вирішувати завдання, визначені в урядових документах про школу, освіту й виховання.

Основне завдання даної статті – *привернути увагу представників відповідних освітніх інституцій до проблеми підготовки резерву керівників ЗНЗ, працюючих директорів, що є необхідною умовою управління якістю шкільної освіти у відповідності до сучасних вимог педагогічної науки і практики.*

У контексті нашої статті ми будемо користуватися терміном "управління" і означенням цього поняття, запропонованого Є.М.Хриковим, котрий внутрішньошкільне управління визначає як діяльність управлінської підсистеми, спрямованої на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу, що дає змогу реалізувати завдання школи". Це означення, з нашого погляду, достатньо повно відображає змістово-процесуальний аспект діяльності директора школи і, отже, в достатній мірі дає змогу визначити й проаналізувати структурні компоненти в моделі підготовки резервного складу керівників ЗНЗ.

Науковими дослідженнями визначено кілька етапів процесу підготовки резерву керівника до управління ЗНЗ у цілому і якістю освіти зокрема.

Перший етап – формування складу резерву керівних кадрів: участь у формуванні резерву майбутніх керівних кадрів ЗНЗ, райдержадміністрації, районного відділу освіти, районного методичного кабінету і вищих педагогічних навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, розробка й обґрунтування, визначення критеріїв формування резерву керівних кадрів, тощо.

У цьому контексті розробляються відповідні критерії відбору резервістів, а саме:

- фундаментальна теоретична і практична підготовка - як учителя-професіонала;

- високі ділові і моральні якості;

- схильність до лідерства;

- незаперечний авторитет серед учнів, колег, батьків учнів, громадськості;

- уміння визначати перспективи розвитку освітньої справи та шляхи її досягнення;

- активна життєва позиція;

- належне здоров'я.

Другий етап - організація навчання резерву керівників ЗНЗ та аналіз його результатів: оформлення відповідної документації, планування навчання та безпосереднє навчання резерву керівних педагогічних кадрів, зокрема через постійно діючий семінар-практикум при обласному інституті післядипломної освіти; визначення базових шкіл та організація стажування в них майбутніх керівників, участь резерву в комплексних перевірках ЗНЗ, організація в базових школах тимчасового виконання функцій директора школи на період відпустки її керівника, аналіз результатів підготовки, коригування, внесення змін і доповнень, призначення окремих резервістів на посади директора чи заступника директора школи, контроль за їхньою діяльністю, надання допомоги.

На цьому етапі підготовки резервного складу майбутніх директорів шкіл здійснюється ознайомлення їх із сучасною теорією і практикою керівництва й управління загальноосвітнім навчально-виховним закладом. З цією метою слухачам пропонується широкий спектр літератури, присвяченої проблемі, зокрема твори відомих вітчизняних і зарубіжних авторів М.Альберта, В.Г.Афанасьєва, Є.С.Березняка, В.І.Бондаря, О.О.Годунова, Л.І.Даниленко, Б.М.Жебровського, Д.П.Кайдалова, П.П.Керженцева, Ю.А.Конаржевського, Л.М.Калініної, Н.І.Клокар, М.І.Кондакова, В.С.Лазарева, В.І.Маслова, М.Мескона, Н.М.Островецької, В.С.Пікельної, М.М.Поташника,

Т.М.Сорочан, А.Файоля, Ф.Хедоурі, Є.М.Хрикова, П.В.Худомінського та інших; пропонується курс лекцій; організуються семінари при обласних інститутах післядипломної освіти; проводяться творчі зустрічі з керівниками-ветеранами педагогічної праці та ін.

Як показує практичний досвід, успіх управління залежить від:

- планування роботи школи, правильного визначення, ранжирування за ступенем важливості завдань навчально-виховного процесу;
- розстановки кадрів і налагодження зв'язків між підсистемами і управлінням цими зв'язками;
- налагодження системи оперативної інформації всередині школи і ефективності зворотного зв'язку;
- глибини та всебічності педагогічного аналізу і своєчасної допомоги з метою запобігання і найшвидшого усунення недоліків;
- створення умов для впровадження НОП у практику роботи всіх співробітників і учнів;
- наявності необхідного психологічного мікроклімату в колективі;
- кваліфікації і досвіду керівників школи і системи підвищення педагогічної майстерності та професійної підготовки вчителів.

Школа - складна динамічна система. В ній виділяються три головні взаємопов'язані аспекти: *функціональний, структурний та інформаційний.*

Основними *функціями управління є: аналіз і планування, організація і контроль, координація і стимулювання.* Всі вони є складовими підвищення якості освіти сучасної школи.

Важливою закономірністю управління є єдність кінцевої мети і завдань адміністративного, педагогічного, сімейного і громадського впливу в процесі формування особистості школяра. Для її реалізації дуже важливою є координація дій школи, сім'ї, громадськості.

Вирішення цих питань залежить від уміння керівництва школи і вчителів творчо використовувати найновіші досягнення науки і передового досвіду, від здатності створити необхідні умови для впровадження наукової

організації праці (НОП) у школі, від взаємовідносин, що складаються в колективі, від активності вчителів і учнів у навчально-виховній роботі.

Головними *принципами управління школою* на сучасному етапі є:

- демократизація і гуманізація;
- системність і цілісність в управлінні;
- реальне поєднання централізації і децентралізації керівництва;
- єдність єдиноначальності і колегіальності в управлінні;
- об'єктивність і повнота інформації в управлінні.

У сучасній теорії управління особливе місце посідає *системний підхід*, який передбачає свідоме і планомірне управління. Встановлюються зв'язки між сферами управління, висувається головна мета, відповідно до якої формуються частинні, проміжні завдання і терміни їх виконання, розподіляються наявні резерви, виділяються засоби, організується робота, здійснюється контроль. Схематично системний підхід можна подати у вигляді такої ланки: *мета — ресурси — план — рішення — реалізація — контроль*. Управлінський процес, як і педагогічний процес, передбачає цільовий, мотиваційний, змістовий, операційно-діяльнісний, контрольний-регулятивний, оцінювально-результативний компоненти.

У процесі навчання майбутніх керівників шкіл особливу увагу слід приділити аналізу цільового компонента процесу управління, який відображає усвідомлення керівником і прийняття колективом педагогів, співробітників і учнів школи мети й завдань діяльності ЗНЗ у цілому. Мета керівництва й управління соціально детермінована. Вона визначається завданнями, висунутими суспільством перед школою і відображеними в державних документах про освіту.

Як показує досвід, непродумане визначення мети і конкретних завдань у діяльності школи на практиці завдає учням, учителям, батькам, самому управлінню педагогічним процесом надзвичайно багато шкоди, спричиняє нервозність і конфліктність у колективі. На практиці ми ще нерідко зустрічаємося з постановкою проблем, нереальних для виконання в існуючих

умовах функціонування окремої школи. Наприклад, пропонується керівником школи взагалі-то висока мета її діяльності - "від творчо працюючого вчителя - до творчо працюючого колективу", не маючи для цього відповідних умов (відсутність належних творчих здібностей, достатньої матеріально-технічної бази, рівня підготовленості учнів, у решті мотивації і елементарного прагнення окремо взятого вчителя і колективу учителів) перетворюється у важкий тягар для самого керівника школи і всього її колективу. Нечітка й нереальна визначеність мети управління педагогічним процесом уже на його початковому етапі приречена на невдачу. Перспективність і соціальна значущість обраної мети управління навчально-виховним закладом відображають неперервний характер функціонування ЗНЗ як складної соціальної динамічної системи. У Законі України "Про освіту" відзначені й ті найважливіші принципи і положення, на яких ґрунтується стратегія і тактика реалізації законодавчо закріплених ідей розвитку освіти в країні. Особливе значення в управлінні, функціонуванні і розвитку школи має збереження єдності державно-національного, культурного і освітнього простору; свобода і плюралізм в освіті; відкритість освіти; демократичний, державно-громадський характер управління освітою; світський характер освіти в державних, муніципальних освітніх закладах; здобуття освіти рідною мовою; зв'язок освіти з національними і регіональними культурами і традиціями; наступність освітніх програм; варіативність освіти; розмежування компетенції суб'єктів системи.

Зрозуміло, що керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен бути добре обізнаним з цими завданнями, принципами і положеннями і неухильно втілювати їх у життя, у практику роботи очолюваної ним школи..

Сучасна теорія і практика управління виробила й обґрунтувала найважливіші функції керівника ЗНЗ:

- розробка та прийняття управлінського рішення;
- організація навчально-виховного процесу;

- координування та коригування діяльності учасників педагогічного процесу;

- облік і контроль;
- педагогічний аналіз діяльності ЗНЗ;
- планування роботи педагогічного колективу;
- прогнозування та оцінка діяльності ЗНЗ;
- науково-теоретична робота та самоосвіта;
- господарчо-фінансова діяльність ЗНЗ;
- адміністративна діяльність керівника.

У цьому зв'язку слід детальніше проаналізувати й розкрити кожен з відзначених функцій процесу керівництва й управління школою.

Досить плідною формою роботи є тематичні семінари з цієї проблеми.

Семінари дають змогу загострити увагу слухачів на тому, що однією з головних причин низької ефективності управлінської діяльності керівника ЗНЗ, також і якості освіти, є формальна реалізація системного підходу до його проектування: заміна його (взагалі або частково) набором незв'язних управлінських рішень формального характеру, невизначеність організаційної структури системи управління педагогічним процесом; трактування управління як комплексу підпорядкованих абстрактних і надуманих форм або структур без урахування вимог сучасного суспільства. Такий підхід зумовлює жорсткий розподіл суб'єктів взаємодії на суб'єкт і об'єкт, що спричинює формальне ставлення до управлінської діяльності. Виникає диспропорція між метою, принципами, змістом, шляхами і засобами управлінської діяльності керівника ЗНЗ. Разом з тим, формалізм в управлінській діяльності керівника навчального закладу є результатом низької компетенції або небажанням розуміти необхідність впровадження передових педагогічних технологій управління, спрямованих на вдосконалення навчально-виховного процесу, а звідси – і підвищення якості освіти.

Неглибокий, аналіз стану педагогічного процесу в школі - це прояв формалізму в діяльності керівника, коли фактичний стан навчально-виховної діяльності підміняється аналізом зовнішніх, ефективних дій і форм роботи: яскраве, але необґрунтоване оформлення планів, графіків, звітів, наявність значної кількості технічних засобів навчання без урахування доцільності їх використання тощо. Формалізм в управлінні педагогічним процесом у ЗНЗ (планування, організація, контроль) має місце на всіх рівнях взаємодії суб'єктів управління.

Одним із засобів боротьби з формалізмом в управлінні педагогічним процесом є підвищення компетенції і фахової майстерності керівника ЗНЗ як суб'єкта менеджменту, з одночасним формуванням загальної культури педагогічного колективу.

На цьому етапі слід знайомити майбутніх і працюючих керівників і з іншими недоліками. Це - відсутність або недостатність:

- наукового обґрунтування сукупності управлінських дій керівника закладу освіти як організаційної структури системи управління педагогічним процесом;
- узгодженості мети управлінської діяльності з метою функціонування ЗНЗ;
- розробленості стратегічної мети підвищення якості управління педагогічним процесом і створення умов прогнозування розвитку ЗНЗ;
- обсягу інформаційного забезпечення учасників педагогічного процесу;
- умов здійснення психолого-педагогічного моніторингу якості освіти в межах ЗНЗ;
- оперативної діагностики стан якості навчально-виховного процесу;
- рівня якості інформаційної культури керівника ЗНЗ.

Наступний етап підготовки передбачає організацію діяльності новопризначеного директора у "Школі молодого керівника" з метою формування і розвитку найважливіших управлінських умінь, удосконалення управлінської майстерності, мотивації творчості в управлінні школою,

впровадження нових технологій управління. У "Школі молодого керівника" апробується розроблена творчою групою модель професійної компетентності сучасного директора школи. Вона передбачає найважливіші складові його готовності до управління якістю освіти на посаді керівника ЗНЗ:

- здібності до управлінської діяльності (професійна придатність);
- сформованість відповідних знань, умінь, навичок та способів дій (професійна компетентність);
- мотивація управлінської праці (професійне самовизначення);
- створення особистісно орієнтованої моделі неперервної післядипломної освіти керівника ЗНЗ.

Особливі професійні і суспільні функції керівника школи - необхідність бути завжди на виду в найоб'єктивніших суддів - своїх вихованців, зацікавлених батьків, колег, широкої громадськості - пред'являють підвищені вимоги до особистості директора, його морального обличчя. Вимоги до керівника ЗНЗ - це імперативна система професійних якостей, які визначають успішність управлінської діяльності, а отже і якість освіти.

Практична управлінська діяльність лише наполовину побудована на раціональних технологіях, друга її половина - мистецтво. Тому перша вимога до сучасного керівника школи - наявність *здібностей до управлінської діяльності*.

Питання про здібності до управлінської діяльності, як і про педагогічні здібності перебуває в сучасній педагогічній науці у стадії розробки. Здібності до управлінської діяльності - це *якості особистості, що інтегровано виражаються у природних нахилах до роботи з людьми, з дітьми, любові до дітей і своїх колег-педагогів, отримання задоволення від спілкування з ними*.

Багато спеціалістів поділяють думку про те, що відсутність яскраво виражених здібностей може компенсуватися розвитком інших важливих професійних якостей - працелюбства, чесного і сумлінного ставлення до своїх обов'язків, систематичної і постійної роботи над собою.

Сучасна наука стверджує, що здібності до управлінської діяльності (талант, покликання, задатки) - це важлива передумова оволодіння управлінською діяльністю, однак не є вирішальною професійною якістю. Можна мати гарні задатки до управлінської діяльності, але так і не розкрити їх. І, навпаки, людина ніби-то й не виділялася видатними здібностями, але завдяки наполегливій, цілеспрямованій, творчій праці зміцніла, піднеслася до вершин педагогічної і управлінської майстерності. Педагог, керівник - це перед усім і завжди великий трудівник.

Найважливішими ж професійними якостями педагога – майбутнього керівника мусять бути визнані: *працелюбство, працездатність, дисциплінованість, уміння визначити мету, обирати шляхи її досягнення, організованість, наполегливість, систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня, відповідальність, прагнення постійно підвищувати якість своєї праці.*

Особливої значущості набувають людські якості керівника школи як передумова створення сприятливих стосунків у педагогічному колективі. До цих якостей належать: *людяність, доброта, терплячість, порядність, чесність, відповідальність, справедливість, об'єктивність, щирість, повага до людей, висока моральність, оптимізм, емоційна врівноваженість, потреба в спілкуванні, інтерес до життя педагогів, співробітників школи і вихованців, доброзичливість, самокритичність, дружлюбність, стриманість, гідність, патріотизм, релігійність, принциповість, чуйність, емоційна культура тощо.*

Особистість керівника школи, його загальна ерудиція, професійна підготовка, такт, енергійність, організаторські здібності визначають обличчя школи, діяльність педагогічного й учнівського колективу. До особливих якостей, необхідних для формування керівника школи належать:

1. *Висока культура, бездоганна моральність.* Сучасний директор школи повинен мати фундаментальну загальноосвітню підготовку, стежити за

найважливішими подіями в Україні і за її межами, йому притаманні висока принциповість, чистота особистого життя. Ґрунтовне знання сучасної педагогіки і психології, майстерність педагога, компетентність у питаннях науки і культури, добрий художній смак прикметні риси авторитетного директора школи.

2. *Організаторські здібності, вимогливість, економічна підготовка.* Керівник школи повинен уміло розподіляти обов'язки, створювати сприятливі умови для роботи, організувати належну допомогу, контроль і керівництво, забезпечити високу ділову активність колективу і постачання школи необхідними матеріалами й посібниками, виявляти твердість, рішучість і вимогливість.

3. *Людяність, душевність.* Нині справедливо приділяється багато уваги принципам гуманізації праці. Це особливо важливо у сфері педагогічної праці. Керівник школи просто зобов'язаний володіти величезним запасом оптимізму, людським гуманізмом, повагою і увагою до людей, великою любов'ю до дітей.

На цьому етапі підготовки керівників ЗНЗ знання теорії і правильно організована практика допомагають їм розробити власну модель і програму становлення і вдосконалення підготовки до здійснення управлінської діяльності щодо підвищення якості освіти на посаді керівника школи.

За сучасного розвитку освіти в країні і в регіонах зокрема перед працівниками освіти – педагогами, керівниками і резервом керівних кадрів постають питання, наприклад:

- Як перевести школу із режиму функціонування у режим розвитку?
- Яка роль відводиться інноваційним педагогічним технологіям; яке місце серед них посідає управління якістю освіти?
- Чи буде пріоритетним напрямом у Школі завтрашнього дня удосконалення розвитку якості освіти тощо?

На ці та інші питання дадуть відповідь результати подальших педагогічних досліджень науковців і практиків.

Отже, як переконує досвід, система якісної підготовки керівників ЗНЗ – одна з організаційно-педагогічних умов управління якістю освіти.

Процес підготовки резерву та працюючих керівників ЗНЗ до управління якістю освіти включає основні етапи:

- формування складу резерву керівних кадрів на основі відповідних критеріїв відбору кращих вчителів, професійно здатних здійснювати управлінську діяльність;

- організація навчання у “Школах резерву керівних кадрів” на рівні ЗНЗ, рай(міськ)во, інститутів післядипломної освіти та ознайомлення їх з сучасною педагогічною літературою, вивчення і глибокий аналіз рівня навчально-методичної роботи, вибір оптимальних підходів для підвищення якості освіти;

- організація діяльності новопризначених керівників у “Школах молодих керівників”, де за допомогою моделі професійної компетентності сучасного директора ЗНЗ формується готовність до управлінської діяльності і одним з основних її напрямків є управління якістю освіти;

- і, як результат, на основі творчого процесу підготовки, правильно організованої власної самоосвіти – випрацювання орієнтирів щодо підвищення якості освіти в сучасному ЗНЗ.

Знання теорії і правильно організована практика, як свідчать результати педагогічних досліджень, допомагає кожному керівнику ЗНЗ розробити власну модель і реалізувати програму удосконалення підготовки до управління якістю освіти.

Література

1. Дробноход М.І. Актуальні проблеми розвитку післядипломної освіти керівних і педагогічних кадрів на сучасному етапі // Освіта і управління. – 1999. – Т.3. – № 2.

2. Закон України "Про освіту" // Виховна робота в закладах освіти України. Вип. II: Зб. нормативних док. та метод. реком. – К.: ІЗМН; 1998. – С. 43 – 75.
3. Закон України "Про загальну середню освіту" // Інформ.зб. Міністерства освіти України. – 1999. – № 15. – С. 6 – 30.
4. Калініна Л.М. Структура і змістове наповнення автоматизованої системи управління школою // Стратегія управління закладами освіти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. 7-9 груд. 2005р. – Київ, Ніжин, Чернігів. – С.60 – 64.
5. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою. – К., 1995. – 301 с.
6. Пікельна В.С, Удод О. А. Управління школою. – К., 1998. – 260 с.
7. Сорочан Т.М. Управління школою – діяльність професійна. – Луганськ, 2003.
8. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. – Москва, 1977. – 382 с.
9. Березняк Е.С. Руководство современной школой. – Москва, 1988.
10. Коменский Я.А. Избранные педагогические сочинения: В 2 т. Т. 2. – Москва: Педагогика, 1982. – 576 с.
11. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управления школой. – Москва, 1982.
12. Менеджмент в управлении школой / Под науч. ред. Т.И.Шамовой. – Москва, 1992. – 296 с.
13. Поташник М.М. Управление современной школой. – Москва, 1992.
14. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: Учеб. пособ. – Москва, 1997. – 264 с.
15. Смолюк А.А. Директор-менеджер. – Рига, 1997.
16. Хрыков Е.Н. Теоретические основы школьного управления. – Луганск: Альма матер, 1999. – 118с.