

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Папаїка О. О., ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського,  
Саєнко В. Г., Толчєва Г. В., ЛНПУ ім. Тараса Шевченка

**Постановка проблеми.** На фоні поширення ринкових відносин суттєво змінюється роль освіченої людини, яка забезпечує ефективний розвиток середовища виробництва. Це положення треба усвідомити, бо значення людського ресурсу в суспільстві невід'ємно велике і постійно зростає, як у масштабі держави так і його громадянських осередків, та постійно досліджується [1-3]. Визначається вплив на суспільство як педагогічної діяльності, так і механізмів управління освітою [4-5], що під впливом трансформаційних процесів еволюційно удосконалюються.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є визначення методичних та управлінських положень, що стосуються організаційних умов підвищення ефективності педагогічної діяльності, та розвиток механізму управління освітою.

**Основний зміст матеріалу.** За даними [6] педагогічна діяльність створює суспільно корисний продукт на основі здійснення навчально-виховного процесу. Методичними положеннями мобілізуються ресурси державного і регіонального управління, а також ресурси шкільного самоврядування з метою регулювання потоку організаційних і управлінських вимог до нижчої ланки шкільної діяльності, у якості якого виступає в дослідженні система „учень-вчитель”.

Оскільки регіони України відрізняються соціально-економічним середовищем, то в методичних положеннях потрібно враховувати сформовані умови в управлінні освітою, методичне забезпечення учбово-педагогічного процесу, мобілізацію організаційного і технічного потенціалу місцевості для ефективного здійснення організаційних, управлінських, педагогічних робіт і державних контрольних функцій. Процесом забезпечення сприятливими для навчання організаційними й управлінськими вимогами враховуються передумови організаційного дисбалансу використання управлінської праці, що обумовлено чинниками перехідного до ринку періоду господарювання, які мають тимчасовий характер.

Сучасна система управління загальноосвітньою школою зберігає ряд організаційних позицій і принципів централізованої адміністративно-керуючої системи, що ставить у її функції цільове фінансування виконаних робіт, централізоване забезпечення функціональних органів управління всіх рівнів методичними матеріалами, інструкціями і розробками, а також погоджене проведення періодичного контролю функціонального виконання інструкцій із забезпечення нормативного рівня знань учнями. В міру реформування галузей господарювання принцип централізації управління, яким усереднюється оплата кваліфікованої і малокваліфікованої праці, витісняється принципом реалізації послуги за її реальною вартістю. Таке просування до ринку супроводжується

змінами як у загальній системі управління освітньою галуззю, так і у функціональних її підрозділах.

Для виконання організаційної роботи з удосконалення навчально-виховного процесу потрібно мати у своєму розпорядженні результати моніторингу цієї сфери, а також матеріали критичного аналізу оцінки ефективності регіональних схем управління шкільною освітньою системою. Такі оцінки складають основу для розробки комплексу раціональних заходів, спрямованих на поліпшення власне управлінської структури, і методичної бази обґрунтування ефективних для умов ринку організаційних положень і управлінських рішень.

Положення даної розробки ґрунтуються на методологічному принципі навчання, що забезпечує реалізацію гармонійного розвитку загальнолюдського й унікального-неповторного в кожній особистості. Реалізація названого принципу здійснюється в умовах відкритої інформаційної системи про відомі педагогічні системи освіти на двох рівнях: міської шкільної системи і низової ланки управління.

Умови функціонування загального принципу штучних організаційних систем управління і його окремих етапів, що полягає у відображенні інформаційного стану об'єкта управління в його динамічній організаційній рівновазі, формуванні ефективних підходів до обґрунтування і прийняття рішень, реалізації прийнятих рішень, забезпечуються інформаційно-психологічними службами регіону. Нарівні з функціями збору, збереження, обробки й аналізу психолого-педагогічної і соціологічної інформації, служби забезпечують:

1. Створення інформаційного банку даних і знань;
2. Вивчення, апробацію і впровадження нових технологій навчання;
3. Оцінку якості сучасних методик навчання;
4. Дослідження головних суб'єктів навчання;
5. Розробку індикаторів навчального процесу;
6. Оцінку процесів адаптації і професійного становлення об'єктів навчання.

Для повноцінної реалізації даної функції потрібно виконати реорганізацію системи методичних кабінетів, що забезпечують навчальний процес, з метою створення єдиного міського інформаційно-психологічного і науково-методичного центра з названими функціями. Такий центр повинен зайняти місце науково-методичного регулятора організаційних і педагогічних потреб регіону в науково обґрунтованих управлінських рішеннях апарату регіонального управління для шкіл-виконавців, як єдиної інтелектуальної системи управління й інтеграції педагогічної інформації.

Інтелектуальна система управління є ієрархічною узагальненою структурою, компонентом інтелектуальної технології управління процесами навчання. У ній для вироблення управлінських рішень застосовується модель з наступною логічною формою відображення інформації: ЗНАННЯ + ВИСНОВОК + ІНСТРУМЕНТАРІЙ = ТЕХНОЛОГІЯ. Даною моделлю відбивається методична вимога виконувати аналіз і прогнозування стану

навчального процесу, оцінка ефективності процесу навчання в школах і навчальних закладах у сукупності особливостей застосовуваної схеми управління і навчально-виховного процесу, представлених у вигляді деякої ієрархічної структури. В ієрархічній структурі управління процесами в освіті визначається механізм забезпечення управлінського рішення, за допомогою якого виявляється організаційний вплив на педагогічну діяльність. Організаційні впливи виходять від наступних трьох рівнів управління:

регіонального органу управління освітою;

загальноосвітньої школи;

фахівця школи — учителя, методиста, директора.

Методичні підходи знаходяться в залежності від методів розрахунку окремих параметрів, що дозволяють обґрунтовано замінити недосконалу структуру управління на мобільну, або формувати функції, що дозволяють у тій чи іншій формі впливати на зміст і результативність педагогічної діяльності.

Методичним підходом до вироблення обґрунтованих рішень реструктуризації регіонального органу управління освітою, — першого розглянутого рівня, — передбачається вирішення наступних п'яти організаційно-управлінських задач:

1) розробка організаційних основ реорганізації регіональної системи управління шкільною загальноосвітньою системою;

2) обґрунтування науково-методичної структури, що забезпечує регіональну систему шкільної освіти;

3) визначення функцій контролю якості;

4) оптимізація структури і якості шкільної і дошкільної освітньої системи регіону;

5) розвиток основ науково-методичної роботи в школах.

Критерієм для виявлення ефекту, що впливає на навчально-виховний процес, є зниження психологічного компоненту особистості, активізація когнітивних процесів навчання, ріст продуктивності діяльності.

Науково-методична робота, заснована на зовнішніх зв'язках із соціально-економічним середовищем, є і фундаментом, і інструментом шкільного управління. Сутність науково-методичної роботи розкривається, виходячи з розуміння сутності управління, а методичні рекомендації виходять із трактування шкільного управління як діяльності керуючої підсистеми, спрямованої на створення кадрових, педагогічних, психологічних, соціально-прогностичних, організаційних, правових, санітарно-гігієнічних, медичних, матеріально-фінансових умов, необхідних для функціонування і розвитку навчально-виховного процесу, що дозволяє реалізувати завдання і концепцію школи.

Узагальненою метою державного органу освіти, яким здійснюються функції регіонального управління загальноосвітньою системою, розглядається система організаційних вимог до змісту педагогічної діяльності, структурного перетворення функцій управлінської діяльності. У переліку функціональних цілей передбачаються організаційні умови роботи керівника школи, вимоги до розвитку організаційно-методичних передумов.

Реалізація методичного підходу означає, що всі наступні рішення можуть бути продуктом впливу на керовану систему, щоб забезпечувати циклічно здійснюваний перехід у якісно новий стан для досягнення якісно відмінних властивостей, чи цілеспрямованої активної взаємодії керівників і середовища, щоб направлено забезпечувати більш високий організаційно-педагогічний рівень. В усіх варіантах потрібно врахувати особливість школи, що відрізняється характером поставлених цілей. Останні, як відомо, обумовлюються потребами суспільства в розвитку особистості учня за допомогою навчання і виховання. Організаційно-управлінськими заходами створюються стабільна матеріальна база, колектив вчителів-однотумців і організований навчально-виховний процес з його єдністю вимог, на основі якого забезпечуються морально-психологічний клімат, санітарно-гігієнічне і медичне обслуговування [6].

Може бути прийнято одне з управлінських рішень, а саме: скасування малопотужного відділу освіти в районній ланці управління, укрупнення відділу освіти на основі адміністративного переділу території, заміна безлічі лінійних відділів освіти на один у вищому органі державної влади з усеосяжними повноваженнями у структурі регіонального управління, переорієнтація виконуваних функцій, надання школі статусу комплексу і т.п. Критерієм обґрунтованості рішення є мінімізація величини інформації, що переробляється в системі управління, тобто критерій мінімізації потоку інформації, яка циркулює по вертикалі.

Для реалізації організаційного рішення потрібно створити розширений банк функцій з адекватними оцінками, у якому піддаються всебічному аналізу обсяги інформації, що переробляється, різними організаційними системами управління. Для ухвалення рішення про реалізацію функцій державного контролю якості знань потрібно проводити додаткові дослідження за методикою, у якій враховується сформований рівень знань у регіоні. В даний час продовжує функціонувати багатоступенева система контролю знань учнів комісіями наступних рівнів:

- міністерства освіти;
- головного управління освітою обласної державної адміністрації;
- районного відділу освіти;
- методичного об'єднання чи адміністрації школи.

Оскільки педагогічна діяльність має творчий характер, то використанню адміністративних розпоряджень, що регламентують діяльність, надається обмежене значення, а розвитку творчих пошуків — вирішальне. Основою розвитку творчих пошуків є науково-методична робота. Вона за допомогою різноманітних дослідницьких форм дозволяє забезпечити удосконалення особистості і діяльність учителя, а також стає основою для розвитку педагогічної системи школи шляхом внесення змін у зміст і організацію навчально-виховного процесу, тому що враховується потенціал колективу.

При визначенні сутності науково-методичної роботи враховується та обставина, що в загальноосвітній школі співіснує два види управлінських задач. Перший вид забезпечує поточні, зв'язані з щорічно повторюваними видами

діяльності, задачі; другий — цільові стратегічні задачі, зв'язані з переорієнтацією діяльності. Першою групою задач досягається стабілізація функціонуючої структури школи, другою — розвиток нових систем педагогіки, нових форм обміну діяльністю. І в тім, і в іншому виді науково-методична робота спрямована на забезпечення концепції освіти, яка висунута державою. Для реалізації мети вводиться вирішення трьох наступних задач:

1) розвиток професіоналізму особистості і діяльності вчителя. Забезпечується поглиблення й інтеграція знань педагогічних працівників про дитину, особливості її психофізіологічного розвитку і соціалізації; оволодіння вчителями сучасними змістом і технологією навчання і виховання учнів, методами наукового аналізу педагогічної діяльності; розвиток у вчителів потреби в постійному рості професіоналізму особистості і діяльності;

2) формування аналітико-діагностичної основи педагогічної й управлінської діяльності. Забезпечується за допомогою аналізу змін у рівні розвитку особистості учня, його вихованості і освіченості; аналізу ефективності діяльності окремих вчителів і груп учителів; аналізу реалізації поставлених управлінських цілей і окремих видів управлінської діяльності;

3) розробка необхідної для функціонування школи проєктивної інформації, що відповідає на питання: які зміни в зміст навчально-виховного процесу необхідно внести, що і як необхідно робити для реалізації індивідуальних і колективних задач.

З цією метою розробляються концепція діяльності школи, програми експериментів; програми навчальних дисциплін, факультативних курсів, оригінальних учбово-тематичних планів; інструкції, положення, пам'ятки, методичні рекомендації.

Для повноцінного здійснення науково-методичної роботи в школі варто врахувати тенденції розвитку загальноосвітньої системи на рівні держави, установити доступними методами результативність роботи даної школи, виявити особливості організації навчально-виховного процесу в ній, оцінити критично рівень професіоналізму вчителів. Аналіз сукупності факторів дозволить визначити мету науково-методичної роботи в навчальному році і на перспективу. Інформацією виступають думки і дані опитувальних анкет учителів школи. Потрібно прийняти рішення про структуру предметних методичних об'єднань про розвиток міжпредметних творчих груп і постійно діючих семінарів, умови організації індивідуальної методичної роботи, визначитися з періодичністю проведення засідань для обміну діяльністю, представлення на обговорення і для вироблення форм використання досягнень і результатів науково-методичної роботи. Крім названого, намічаються форми контролю за організацією науково-методичної роботи, проведення аналізу її результативності.

Регламентуючими документами школи забезпечується право вчителя на творчість, на вибір форм і методів роботи, тому варто підсилити їхнє методичне значення. Методична роль документів школи обумовлюється двома моментами: в них можуть аналізуватися результативність діяльності школи й окремого

вчителя, а також розглядатися регламентовані нормативними документами зміст і способи діяльності вчителя.

Організація науково-методичної роботи і використання її результатів забезпечуються функціональними управлінськими обов'язками заступника директора школи по навчально-виховній роботі. У його функції входить планування науково-методичної роботи, організація її проведення, індивідуальна методична допомога вчителям, реалізація роботи вчителів у методичних об'єднаннях.

У тих школах, де навчально-виховний процес педагогічних систем істотно відрізняється від аналогічних загальноосвітніх шкіл, як то: ліцеї, гімназії, спеціалізовані й експериментальні школи, потрібно вводити працю нової якості — працю менеджера школи з функціями науково-методичної роботи. Діяльність такого фахівця повинна бути спрямована на наукове забезпечення навчально-виховного процесу і концепції школи, на роботу з педагогічними кадрами, на апробацію педагогічного досвіду і проведення експериментальної роботи в галузі нових педагогічних систем.

Науково-методична робота може бути організована за однією з наступних ознак: колективності, індивідуальності чи функціонального навчання.

Основними функціональними колективними формами методичної роботи, що рекомендуються аналітиками для повсюдного поширення, є:

методичні об'єднання учителів-предметників, класних керівників, вихователів. У цю групу включаються організовані постійно діючі семінари для керівників школи і вчителів;

кафедри, що поєднують педагогів шкіл і вчених у школах нового типу;

школи педагогічної майстерності, що дозволяють безпосередньо спостерігати роботу педагогів-майстрів, систематично вивчати їхню творчу лабораторію;

постійно діючі проблемні семінари для вчителів з актуальних питань навчання і виховання;

періодичні й епізодичні колективні форми методичної роботи, як то: педагогічні читання, науково-практичні конференції, колективні відвідування й обговорення уроків і позакласних занять досвідчених учителів, педагогічні виставки, аукціони, бесіди за круглим столом.

Індивідуальними формами організації методичної роботи є:

індивідуальні консультації;

методичні дні;

наставництво;

різновиди стажування вчителя;

контрольне відвідування уроків керівниками школи;

написання доповідей, рефератів, статей.

Формами функціонального навчання виступають також лекції, практичні заняття, диспути, колоквиуми, конференції. У процесі їхнього здійснення, як правило, забезпечується засвоєння організаційно-ділових, імітаційних, спеціальних ігор, ознайомлення з ігровим проектуванням, вивчення прийомів

користування тренінгами, виконання аналізу педагогічних ситуацій, тобто творчий обмін науковим і практичним досвідом.

Серед форм управлінської діяльності є ряд таких, котрі не можуть бути віднесені в названі групи, тому що впливають на методичну роботу не безпосередньо, а опосередковано. Орієнтовані на вирішення важливих виробничо-педагогічних задач, вони сприяють вирішенню завдань науково-методичної роботи і складають окрему групу. До них відносяться:

- атестація фахівців галузі і вчителів;
- педагогічна рада;
- наради при директорі;
- методичні оперативки;
- педагогічні консилиуми;
- інструктивні документи.

Вимоги до реструктуризації апарату управління шкільною системою, власне системи освіти з відмінними від існуючої підходами до організації управління процесами в педагогічній діяльності, підсилюють потреби суспільства в застосуванні системного підходу до підготовки й атестації управлінських кадрів для рівня функціонального управління шкільними закладами. До директорів шкіл, їхніх заступників і менеджерів висувуються вимоги, у першу чергу, не до їх педагогічних, а до їхніх організаторських здібностей.

Таким чином, методичною спрямованістю управлінської діяльності забезпечується з'єднання сприятливих організаційних умов, що впливають на розвиток найбільш ефективних педагогічних систем, які неминуче мають у своєму розпорядженні критерії оцінки ефективності управлінської діяльності. Організаційною системою створюється, у кінцевому рахунку, таке середовище, у якому кожен учитель здатний виконати і загальношкільні, і конкретні цілі, забезпечуючи державний стандарт навчання. Таким підходом виключається регламентаційна діяльність щодо вчителя, але використовується розмаїття управлінських відносин.

**Висновки.** Оскільки метою освітньої системи в цілому, і школи зокрема, виступає процес впливу на розвиток дитини на основі надання комплексу послуг з її навчання і виховання, то основу розробки організаційно-управлінських рекомендацій складає організаційне положення про те, що результат праці в освітній сфері виявляється в особистості учня, у сформованих інтелектуальних і інших особистісних якостях. Методичними положеннями допускаються деякі обмеження, що обумовлені перехідним періодом господарювання. Тоді вирішення питань регіонального управління педагогічною діяльністю можливе за умови узагальнення історичного досвіду, що відкриває залежність закономірностей процесу навчання від суспільних відносин і соціально-економічного середовища сучасності, у якій реалізується принцип співвідношення історичного і логічного. Відповідно до названого принципу в роботі реалізується методичний підхід управління загальноосвітньою галуззю, у якому враховуються наступні дидактичні положення:

1) систематизувати досвід педагогічної діяльності з позицій сутності і перспективності, щоб виключити повсюдне використання неточних для перехідного періоду статистичних даних і узагальнюючих прийомів дослідження;

2) розглядати наявні факти і відомості, як передумови для розвитку освітньої системи і своєчасного попередження можливих повторів негативних явищ;

3) керуватися в роботі цілісними вимогами суспільства до школи і виховання, співвіднесеними з метою освіти і виховання, із сучасними досягненнями і тенденціями в розвитку науки, техніки і культури;

4) забезпечувати реальні співвідношення часу для засвоєння навчального матеріалу відповідно до вікових етапів становлення особистості і реальних умов функціонування школи.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гнибіденко І. Ф. Соціальна спрямованість розвитку економіки: стан та перспективи // Соціально-економічні проблеми перетворення громадянського суспільства: сучасне і майбутнє. Матеріали Рег. наук.-практич. конференції. 23-24 квітня 2004 р. / Під заг. ред. д.е.н., проф. Г. В. Саєнка. – Луганськ, 2004. – С. 9-14.

2. Гольфельд Я. А. Моделирование системы общественного самоуправления – методология развития гражданского общества // Соціально-економічні проблеми перетворення громадянського суспільства: сучасне і майбутнє. Матеріали Рег. наук.-практич. конференції. 23-24 квітня 2004 р. / Під заг. ред. д.е.н., проф. Г. В. Саєнка. – Луганськ, 2004. – С. 78-82.

3. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування. Навч. Посіб. / М. Пітнік, В. Кравченко, Е. С. Моньйо, Б. Фонтан, В. Черніков та ін. – К., 2000. – 136 с.

4. Зінченко В. О., Дюбо О. М. Вища освіта та її вплив на стан ринку праці // Соціально-економічні проблеми перетворення громадянського суспільства: сучасне і майбутнє. Матеріали Рег. наук.-практич. конференції. 23-24 квітня 2004 р. / Під заг. ред. д.е.н., проф. Г. В. Саєнка. – Луганськ, 2004. – С. 100-104.

5. Програма розвитку освіти міста Луганська на 2003-2005 роки. – Луганськ: Облдержадміністрація, 2002. – 35 с.

6. Саєнко В. Г., Левченко О. А., Кияшко А. А. Личность и творчество в условиях структурной информации общества. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского гос. ун-та, 1998. – 148 с.