

*Г.М. Загорченна*  
**УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ В СУЧАСНИХ  
КОНЦЕПЦІЯХ ВІТЧИЗНЯНИХ  
ВЧЕНИХ**

Проблема управління освітнім процесом у середній школі постійно знаходилась і знаходиться в полі зору багатьох учених і педагогів-практиків, які займаються питанням школознавства. Разом з тим, такі управлінські ідеї як демократичний, творчий підхід та можливість вільного вибору способів і прийомів управління неодноразово висувалися й обґрунтовувалися у працях видатного педагога В.О. Сухомлинського.

У своїх роздумах про керівника школи Сухомлинський говорив про те, що «добре керувати школою – значить добре знати науку виховання, яка повинна стати основою наукового керівництва вихованням та освітою, організації роботи колективу школи – учителів і учнів; бути майстром навчально-виховного процесу, володіти мистецтвом впливу на дитину, підлітка та юнака. Адже виховання в широкому значенні – це постійне духовне збагачення як тих кого виховують, так і тих хто виховує» [5].

Питання вивчення діяльності педагога як суб'єкта управління навчально-виховним закладом, зокрема такого типу як «загальноосвітня школа», завжди привертала увагу й нерідко ставали предметом спеціального дослідження таких авторів як К.І. Золотар, Н.І. Йорданський, А.Н.Волковський, М.І. Кондаков та інші, які внесли вагомий вклад в теорію школознавства.

В останні роки серед учених, які займаються розробкою загальної теорії управління освітою, виділилась група авторів, які досліджували проблему внутрішнього управління з огляду на його зміст і структурно-функціональний механізм, серед яких Е.С. Березняк, В.І.Бондар, Г.Г.Габдуллін, М.І. Кондаков, В.Ю. Кричевський та ін.

Не маючи на меті спеціальної здійснити аналіз робіт вищезгаданих авторів, оскільки отримані ними результати досить відомі й широко представлені в науковій літературі, розглянемо найбільш цікаві, на наш погляд, позиції стосовно суттєвості управлінської діяльності педагога як керівника школи.

З.Л.Береговський, аналізуючи головні напрями реалізації функції педагогічного аналізу в сучасній школі, з метою виявлення умов, які сприяють підвищенню наукової основи професійної праці директора, вводить поняття аналітико-управлінської діяльності. При цьому представляючи закінчений цикл аналітико-управлінської діяльності у формі послідовно змінюючи одна одну функцій: педагогічного аналізу, підготовки і прийняття управлінських рішень, організації колективу на виконання цього рішення, внутрішнього контролю й регуляції, автор надає перевагу саме функції педагогічного аналізу та способам її інтенсифікації. Пояснює суть своєї позиції З.А. Береговський тим, що педагогічний аналіз, з одного боку спирається на результати внутрішнього школьного контролю, планування, організації і регуляції; з другої сторони, – інформаційно забезпечує всі інші функції управління школою,

оскільки вони реалізуються на основі висновків, рекомендацій і результатів, вироблених засобами педагогічного аналізу.

Важливо, що функцію педагогічного аналізу як особисто управлінську З.Л.Береговський розглядає у вивченні роботи вчителів, психолого-педагогічній діагностиці учнів, системному підході до аналізу уроку, виховних заходів, підсумкових висновках учбового року, переході до аналітичної діяльності керівника й учителя в їх єдності.

Розглядаючи управління за змістом як діяльність, спрямовану на упорядкованість системи «школа», а по формі як процес переробки інформації, автор вважає, що пошук резервів ефективності аналітико-синтетичної діяльності керівника школи обумовлений саме сферою каналів інформації. Причому, основним каналом інформації він вважає внутрішньошкільний контроль, якість якого, на його думку, у багатьох випадках обумовлює ефективність управління школою [1].

Розглядаючи організаційно-педагогічні основи індивідуалізації й підготовки менеджерів освіти шкільного рівня в системі післядипломної освіти, М.П.Кривко підкреслює, що головна суть сучасного реформування системи управлінсько-педагогічної діяльності полягає в розробці і впровадженні нових організаційно-педагогічних основ функціонування навчально-виховного закладу, відмові від принципу авторитаризму, зміні структури управління освіти з метою стимулювання творчості й ініціативи, відкритості системи освіти на основі нових прогресивних

концепцій, інноваційних технологій і науково-методичних досягнень, які потребують від керівника глибокого осмислення сутності функцій управління за допомогою спеціальної підготовки.

Відмічаючи, що питання про критерії виділення функцій керівника в цілому, і менеджера освіти на шкільному рівні, зокрема, до цього часу залишається відкритим, він пропонує авторську модель професійної компетентності останнього, яка представлена наступними компонентами:

- педагогічне керівництво навчанням і вихованням школярів;
- управління навчально-виховним процесом;
- адміністрування і фінансово-економічна функція;
- учительська функція [2].

Зробили спробу розробити науково-педагогічні основи теоретичної підготовки організаторів освіти В.К.Омарова і Н.Д.Хмель, які досліджували мету і зміст управлінської діяльності керівників шкіл. Автори показали, що діяльність керівника виступає поєднувальною ланкою, що забезпечує прямі та зворотні зв'язки між різними видами людської діяльності, що забезпечує її інтегративно-синтетичний характер. Діяльність керівника ніби «надбудовується» над діяльністю членів педагогічного процесу. Предметом діяльності керівника є управлінські відносини, які виникають при взаємодії учасників у процесі підготовки й реалізації управлінської взаємодії, серед яких провідним вони називають відношення координації.

Підкреслюючи, що метою діяльності керівника школи є створення сприятливих умов для оптимального функціонування і розвитку педагогічного процесу, орієнтованого на досягнення соціально значимих результатів виховання, навчання і розвитку школярів, В.К. Омарова і Н.Д.Хмель під її змістом розуміють управління діяльністю колективів, окремих груп і особистостей, які включені у даний процес, а також регулювання відношень, які виникають при функціонуванні системи «вчитель-учень». Регулюючи управлінську діяльність у формі двох взаємопов'язаних видів – теоретичної і практичної діяльності, вчені вказують на те, що перша з них потребує від керівника системи знань про об'єкт управління, друга – відповідних умінь, основу яких складають різноманітні сукупності дій по збиранню інформації про педагогічну систему, її діагностику, планування і корекцію[3,5].

Спеціально займаючись розробкою теоретичних основ управління у плані школознавства, В.С. Пікельна привертає увагу до того, що специфіка управління в умовах учбових закладів зумовлюється своєрідністю відношень суб'єкта й об'єкта, оскільки останній виступає як суб'єкт, особливим співвідношенням нормованого і ненормованого робочого часу й особливостями стимулювання праці, збільшенням ролі організаційно-педагогічних і соціально-психологічних методів управління. Крім того, вказуючи, що зміст професійної праці керівника школи розкривається на основі виконання його обумовлених функцій, вона трактує останнє як

особливий вид управлінської діяльності, обумовлений розділенням праці і спеціалізації у сфері педагогічного процесу [6].

Характерно, що серед основних функцій управлінської діяльності В.С.Пікельна виділяє такі:

- планування, як своєрідне визначенні поточних оперативних і перспективних задач, у виконанні яких покладається на всі останні функції;

- організацію як упорядкованого процесу і створення необхідних взаємозв'язків для приведення в дію управлінських рішень;

- координування як погодження дій учасників педагогічного процесу на основі їх чіткого розділення і кооперації;

- контроль як перевірка відповідності реального ходу процесу до планів, норм, інструкцій, рішень на основі визначення причин існуючих недоліків і вироблення заходів щодо їх ліквідації;

- регулювання як засіб перемагання диспропорцій внаслідок різних причин і своєчасного їх урахування;

- облік як засіб наглядного бачення ефективності проведених заходів і кількісно-якісна оцінка навчально-виховного процесу [6].

Досліджуючи особливості управління освітнім процесом у школі, В.П.Симонов виділяє вісім груп проблем, на вирішення яких реально спрямована діяльність директора як суб'єкта управлінської діяльності.

Перша група – це проблема перебудови стилю взаємовідносин педагога з учнями і, навпаки, створення сприятливого психологічного клімату між ними. Друга група – це проблеми

цілепокладання в освітньому процесі. Третя група – проблеми наукової організації педагогічної і навчальної роботи, визначення й обліку бюджету часу. Четверта група – проблеми формування професійних, ділових і моральних якостей особистості педагога. П'ята група – проблема активізації творчої і самостійної діяльності учнів і вчителів у навчально-виховному процесі. Шоста група – проблеми раціоналізації та оптимізації навчальних курсів, відбору головного і суттєвого у змісті освіти. Сьома група – проблеми об'єктивної та достовірної оцінки праці педагогів і учнів, визначення принципів і розробка технологій системного аналізу уроку. Восьма група – проблеми теоретичного обґрунтування шляхів перебудови системи навчання і виховання учнів [4].

Важливо, що В.П. Симонов серед функціональних компонентів управлінської діяльності директора школи виділяє наступні: цільовий (проектувальний), комунікативний, змістовно-організаторський і аналітично-результативний. Серед компонентів управління, на які спрямована особиста активність керівника школи, він називає: прийняття рішень (планування), організацію виконання прийнятих рішень і планів, самоконтроль і контроль за виконанням прийнятих рішень. В цілому, досліджуючи роль структурно-функціональних компонентів та факторів управління освітнім процесом у середній школі, автор стверджує, що його ефективність залежить від ряду умов, які диференційовані ним по чотирьох групах:

- особистий фактор керівника (ступінь його підготовленості і професіоналізму, цільові установки та цінності організації, потреби);

- морально психологічний клімат у системі суб'єкт-суб'єктивних відношень (стиль взаємовідносин і ступінь зацікавленості у спілкування);

- часові характеристики й умови діяльності;

- просторові характеристики й умови діяльності (матеріально-технічне забезпечення, гігієнічні і естетичні умови, в яких відбувається діяльність і т. ін.) [4].

Таким чином, проведений нами аналіз літературних джерел висвітлюючи теоретичні основи і реальну практику управлінської діяльності педагога як організатора педагогічного процесу, з одного боку, і як керівника навчально-виховного закладу, з іншого, – показує, що увагу дослідників привертати різноманітні аспекти. Серед них найбільш значущими варто виділити наступні:

- визначення базових понять, структури, функцій, основних характеристик і змісту управлінської діяльності педагога як організатора освітнього процесу;

- конкретизацію принципів і методів управлінської діяльності педагога-керівника у середній школі;

- виявлення причин низької ефективності управлінської діяльності керівника освітнього процесу;

- розробку професіограм педагога як учасника й організатора педагогічного процесу;

- обґрунтування форм теоретичної і практичної підготовки майбутніх

педагогів як суб'єктів педагогічного управління;

•удосконалення змісту й технологій курсової перепідготовки управлінських кадрів у сфері системи освіти.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Береговський З.Л.* Педагогічний аналіз в управлінні сучасною школою: Автореф. дис канд. пед. наук: 13.00.01. – К., 1996. – 18 с.

2. *Кривко М.П.* Організаційно-педагогічні основи індивідуалізації підготовки менеджерів освіти шкільного рівня: Автореф. дис. канд. пед. наук. 13.00.01; 13.00.04. – К., 1996. – 16 с.

3. *Омарова В.К.* Научно-педагогические основы теоретической подготовки слушателей ФФПК организаторов народного образования. – Автореф дис. канд. пед. наук: 13.00.01. – Алма-Ата, 1987. – 22 с.

4. *Симонов В.П.* Управление образовательным процессом в средней школе: методология, теория, технология: 13.00.01. – М., 1993. – 32 с.

5. *Сухомлинский В.А.* Избранные произведения: В 5-ти томах / Ред.кол.: А.Г. Дзевирин и др. – К.: Рад. школа, 1979. – Т. 4.

6. *Пикельная В.С.* Теоретические основы управления (школоведческий аспект): Метод. пособие. – М.: Высш. шк., 1990. – 175 с.

*Подано до редакції 19.05.08*

### РЕЗЮМЕ

Автор статті аналізує мнение українських и иностранных ученых о педагогическом менеджменте; а также показывает пути дальнейших исследований этого вопроса.

### SUMMARY

The author analyses some Ukrainian and foreign scientists' opinions on the phenomenon of pedagogical management; shows the ways of its further investigation.