

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ

УДК 3-3.5. 091.113 : 005.3

Загоруйко М. О.

*В статті обоснована актуальність проблеми підвищення ефективності управленчеської діяльності директора загальноосвітньої школи. Приведена авторська модель забезпечення такої ефективності і проаналізовані її складові.*

**Ключевые слова:** акмеологічна ефективність, правова ефективність, соціально психологічна ефективність, економічна ефективність, ефективність управленчеської діяльності, модель забезпечення ефективності управленчеської діяльності.

*У статті обґрунтована актуальність проблеми підвищення ефективності управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Наведена авторська модель забезпечення такої ефективності та проаналізовані її складові.*

**Ключові слова:** акмеологічна ефективність, правова ефективність, соціально психологічна ефективність, економічна ефективність, ефективність управлінської діяльності, модель забезпечення ефективності управлінської діяльності.

*Actuality of problem of increase of efficiency of administrative activity of general head master is grounded in the article. The author model of providing of such efficiency is resulted and its constituents are analysed.*

**Keywords:** acmeological efficiency, legal efficiency, social psychological efficiency, economic efficiency, efficiency of administrative activity, model of providing of efficiency of administrative activity.

**Актуальність роботи.** В епоху гострої конкуренції та глобальних змін, вочевидь, не лише нинішній, але й майбутній стан школи багато в чому залежить від якостей, знань та здібностей керівника, його вмінь організувати ефективну працю педагогів і в цілому всього колективу закладу, прагнення досягти кращих результатів. Поза сумнівом і те, що управління відіграє важливу роль у розвиткові та функціонуванні школи.

Так, управління школою сьогодні являє собою складну роботу, яку не можна виконати успішно, керуючись простими сухими заученими формулами. Менеджер освіти повинен сполучати розуміння загальних істин і значущості численності варіацій, завдяки яким, ситуації відрізняються одна від одної. Директор повинен розуміти й ураховувати критичні фактори або складові школи (внутрішні зміни), а також сили, що впливають на організацію ззовні (зовнішні зміни), а також ураховувати вплив школи на суспільство [1].

Проблемою вивчення особистісних характеристик, які зумовлюють ефективність управлінської діяльності, займалися такі дослідники, як: М. Шоу, Г. Кунц, С. О'доннел, Д. Макклелланд, Т.Ю. Базаров, А.В. Карпов, С.М. Морозов, Р.Л. Кричевський, А.М. Бандурка й ін.

Проблемам, які виникають в управлінні освітніми закладами, присвячують свої праці М.Д. Бертадська, В.І. Бондар, Л.І. Даниленко, Л.І. Денисович, Г.В. Ельникова, І.П. Жерносек, Л.М. Калініна, Л.М. Карамушка, О.М. Карпенко, Ю.А. Конражевський, В.С. Лазарев, О.І. Лук'яненко, О.І. Мармаза, П.І. Підкасистий, М.М. Поташник, Є.І. Рогов, В.О. Сластьонін, Г.В. Федоров, Г.Л. Фриш, Т.І. Шамова.

Актуальність нашої роботи визначається тим, що аналіз зовнішньої картини управлінської діяльності, будучи об'єктивно необхідним етапом та умовою її пізнання, ще недостатній для її глибокого та всебічного розкриття.

На підставі теоретичного аналізу досліджень науковців та обробки результатів діагностування директорів шкіл ми розробили модель забезпечення ефективності управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи (рис. 1).



**Рис. 1. Ефективна управлінська діяльність директора школи**

Забезпеченню ефективності управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи сприяє розв'язання низки задач (досягнення різноманітних рівнів ефективності): забезпечення соціально-психологічної, економічної, правової та акмеологічної ефективності.

Оволодіння навичками управління поведінкою людей у процесі праці та пошук шляхів підвищення ефективності їхньої діяльності складають основу соціально-психологічних методів управління.

Соціально-психологічні методи – це методи управління, що базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними процесами, що відбуваються в колективі, для впливу на них для досягнення поставлених перед школою цілей [2, с.193].

Соціальний вплив здійснюється шляхом: цілеспрямованого формування колективу школи; морального стимулювання викладачів; використання методів керування індивідуальним поведінкою; здійснення колективної діяльності викладачів і використання їхньої соціальної активності.

Психологічний вплив базується на: використанні методів психологічного спонукання (мотивації); урахування індивідуально-типологічних особливостей викладачів (темперамент, характер, здатності, потреби людини, спрямованість особистості); психологічних аспектах діяльності людини (увага, емоції, воля, мислення, мовлення, уміння й навички).

Психологічну структуру загальноосвітньої школи становлять неформальні (неофіційні) зв'язки й відносини, що не мають регламентованих правових приписань. Вони складаються між викладачами в процесі їхньої діяльності під впливом збігу інтересів, думок і поглядів із різних питань, взаємної симпатії й довіри, спільності захоплення. Від директора залежить, чи буде атмосфера в колективі сприятливою. Він є посередником (медіатором) між викладачами в педагогічному колективі при розв'язанні конфліктних ситуацій. Усе це – складові соціально-психологічної ефективності.

Економічна ефективність багато в чому залежить від сучасної соціально-економічної ситуації у країні. На жаль, засобів, які виділяються з бюджету на фінансування загальноосвітніх шкіл, недостатньо для нормальної роботи школи. Тому проблема вишукування додаткових засобів і ресурсів для модернізації навчального процесу лежить на директорі школи.

Оскільки формування кваліфікованого педагогічного колективу пов'язано з певними витратами для школи, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з її реальних фінансових можливостей.

Сучасний керівник освітньої установи повинен мати у своєму арсеналі низку заходів, що гарантують працівникам корпоративну підтримку, сформувавши так званий «соціальний портфель педагога», який складається з двох частин.

Перша містить різні пільги й компенсаційні виплати, дотації й т.п. (безкоштовний обід; компенсація навчання дітей співробітників; дотація на проїзний квиток; доступ до Інтернету й електронної пошти; доступ до корпоративних інформаційних ресурсів установи; підтримка підвищення кваліфікації; навчання роботі на комп'ютері; медичне забезпечення й страхування; корпоративні подарунки; надання безвідсоткових позичок й ін.). Друга – припускає оптимізацію умов праці (підтримка ініціатив (науково-методична, організаційна й фінансова); проведення навчальних і методичних семінарів, практикумів, тренінгів; організація процесу підвищення кваліфікації й формування додаткових професійних компетенцій; обладнання робочого місця; корпоративна мережа на основі «Інтранет-Інтернет» технологій; забезпечення доступу до баз даних (Гарант, Скайнет й ін.); забезпечення періодичними виданнями; забезпечення спеціальною літературою й ін.).

Керування школою припускає також здійснення правової діяльності директором школи. Ця діяльність спрямована на вирішення різних завдань: розміщення педагогічних кадрів, регулювання режиму роботи школи, контроль за діяльністю педагогів й учнів, організацію масових заходів із учнями, забезпечення згуртованості, творчого ставлення до справи й ін. Правова ефективність багато в чому залежить від діяльності директора школи, що не лише сам діє в рамках закону, але й жорстко контролює, чи немає порушень у діяльності підлеглих, і сам не допускає порушень. Моральний вигляд директора школи також є дуже важливим. Правова ефективність досягається, коли вона цілком підпорядкована педагогічним завданням.

Акмеологічна ефективність розвитку школи залежить від директора школи.

Однією з головних задач, які розв'язуються акмеологією, є встановлення закономірностей і механізмів, що визначають такий тип розвитку людей як індивідів, особистостей і суб'єктів діяльності, що означає досягнення ними найбільш високого рівня в цьому розвитку. А конкретніше — рівня, коли, ставши дорослими, вони будуть фізично здоровими, високоморальними, що майстерно володіють набутою ними професією. Процес розвитку має двоїтий характер: з одного боку — рух догори (акме), а з іншого боку — рух донизу (ката). При сходженні до акме, проходженні щаблів дорослішання, досягненні найвищого рівня професіоналізму повинен формуватися стійкий моральний стрижень особистості.

Директор школи повинен все життя прагнути підвищувати свою професійну майстерність й управлінську компетентність (рух нагору до *акме*). Підвищення управлінської компетентності директори школи здійснюється поза школою кваліфікованим консультантом й у конкретному професійному співтоваристві. Це управлінські професійні об'єднання, на базі яких можуть розгортатися процеси професійного розвитку менеджерів освіти й пошук нових механізмів зміни управлінської діяльності. Наприклад: асамблея директорів шкіл, управлінська студія, корпорація менеджерів освіти й т.п. Розвиваючись, директор школи буде докладати зусилля й для розвитку школи, таким чином, управління буде дійсно ефективним.

Розглянуті завдання реалізуються через зміст моделі, що використовується при рішенні завдань форми й методів.

Зміст моделі розкривається через: особливості професійної управлінської діяльності директора школи, сутність ефективності професійної управлінської діяльності директора школи, психологічні механізми забезпечення ефективності управлінської діяльності, методи й засоби саморозвитку, самокорекції, саморегуляції, самовдосконалення.

Формами й методами забезпечення підвищення результативності й ефективності управлінської діяльності директора школи є: семінари й наради для директорів шкіл, тренінги ефективності управлінської діяльності, самопідготовка, акмеологічний супровід.

Оцінювати рівень ефективності управлінської діяльності директора школи пропонується за допомогою комплексу показників: позитивний психоемоційний стан, позитивна внутрішня мотивація, професійна готовність до прийняття конструктивних управлінських рішень, професійна рефлексивність, позитивне ставлення до професійного оточення, позитивна професійна «Я — концепція» з націленістю на «акме — вершини» у майбутньому.

Ефективності управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи сприяє використання багатьох психологічних механізмів, головними серед яких є: професійна ідентифікація, рефлексія, каузальна атрибуція, прогностичність (антиципація), адаптивність, мобільність у виборі стилю керівництва, акмеологічність у життєдіяльності.

Вважаємо за доцільне також звернути увагу на вибір стилю керівництва директором школи. Стиль керівництва є одним із основних понять у управлінській діяльності. Під ним мається на увазі спосіб або система способів, за допомогою яких керівник впливає на своїх підлеглих з метою успішного виконання своїх функцій й успішної роботи організації [3].

Керівник, який прагне працювати якомога ефективніше, одержувати максимум корисного ефекту від діяльності підлеглих, не може дозволити собі таку розкіш, як застосування тільки якогось одного стилю керівництва протягом всієї кар'єри. Керівник повинен навчитися володіти всіма стилями, методами й типами влади й впливу, і вміти вибирати серед них той, який більше за інших придатний для конкретної ситуації. Якщо вже визначати кращий стиль, то цей стиль – адаптивний, тобто орієнтований на реальність. Керівництво, лідерство й керування – це свого роду мистецтво.

Організаційно-психологічними умовами, що забезпечують результативність й ефективність управлінської діяльності директора школи, є такі:

- орієнтація професійної діяльності директора школи на розроблену модель забезпечення ефективності його управлінської діяльності;
- упровадження в процес підвищення ефективності професійної управлінської діяльності директора школи сучасних наукових досягнень;
- реалізація в управлінській діяльності директора школи особистісно - орієнтованого й акмеологічного підходів;
- акмеологічний супровід професійної управлінської діяльності директора школи.

Керівник повинен завжди прагне підвищувати свою професійну майстерність й управлінську компетентність (рух догори (АКМЕ)). Керування освітньою установою – це особлива діяльність, у якій директор школи за допомогою планування, організації, керівництва й контролю забезпечує організованість спільної діяльності учнів, педагогів, обслуговуючого персоналу й спрямовує її на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку установи. Розвиваючись, директор школи буде докладати зусиль й для розвитку школи, таким чином, керування буде дійсно ефективним.

### **Список літератури:**

1. Гончаров М.А. Основы менеджмента в организации: учебное пособие / М.А. Гончаров. — М.: КНОРУС, 2006. — 480 с.
2. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. — М.: ЗЕРЦАЛО, 1999. — 384 с.
3. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин. — СПб.: Издательство «Речь», 2000.

## **ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*УДК 3-8+3-0. - 11+001.895*

*Койчева Т. І.*

*В статті розглядаються основні складові інноваційного розвитку педагогічного університету як вищого навчального закладу. Приводиться опис сутності цього процесу і факторів, впливаючих на ефективність інноваційної діяльності.*

*Ключові слова: інноваційне розвиток, вище навчальне закладу, фактори інноваційного розвитку.*