

УДК 373.07

Світлана Кудляк

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НА ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

У статті представлені фактори впливу організаційно-педагогічної діяльності керівника на вибір стратегії розвитку навчального закладу. Розкриті сучасні погляди на стратегію розвитку школи, де необхідно насамперед урахувувати основні засади стратегічного та інноваційного менеджменту в управлінні навчальним закладом. Схарактеризовані цілі й напрями діяльності, що забезпечують стабільність діяльності загальноосвітнього навчального закладу, позитивний імідж, високу

конкурентоспроможність і зміцнення позицій в освітньому середовищі, гнучку взаємодію з оточенням, оптимальне використання кадрового потенціалу, виявлення нових альтернатив розвитку в майбутньому.

Ключові слова: фактори впливу, організаційно-педагогічна діяльність керівника, стратегічний менеджмент, розвиток загальноосвітнього навчального закладу.

Кудряк С. Факторы влияния организационно-педагогической деятельности руководителей на выбор стратегии развития общеобразовательных учебных заведениях.

В статье представлены факторы влияния организационно-педагогической деятельности руководителя на выбор стратегии развития учебного заведения. Раскрыты современные взгляды на стратегию развития школы, где необходимо, прежде всего, учитывать основные принципы стратегического и инновационного менеджмента в управлении учебным заведением. Охарактеризованы цели и направления деятельности, обеспечивающие стабильность функционирования общеобразовательного учреждения, положительный имидж, высокую конкурентоспособность и укрепление позиций в образовательной среде, гибкое взаимодействие с окружением, оптимальное использование кадрового потенциала, выявление новых альтернатив развития в будущем.

Ключевые слова: факторы влияния, организационно-педагогическая деятельность руководителя, стратегический менеджмент, развитие общеобразовательного учебного заведения.

Оновлення системи освіти обумовило необхідність перегляду підходів до управління навчальними закладами, вдосконалення методів та функцій планування роботи відповідно до сучасних вимог. Модернізація та оптимізація управління будь-якою соціально-педагогічною системою передбачає глибокий аналіз ситуації і ознайомлення з сучасними поглядами на наявну проблему. Це дасть змогу покращити систему управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх навчальних закладах та вибрати стратегію розвитку їх діяльності, тобто реалізувати повною мірою прогностичну функцію управління школою.

Актуальною є необхідність визначення факторів впливу організаційно-педагогічної діяльності керівника на вибір стратегії розвитку навчального закладу, розкриття сучасних наукових поглядів на стратегію розвитку школи, де необхідно насамперед

ураховувати основні засади стратегічного та інноваційного менеджменту в управлінні навчальним закладом.

Вітчизняна педагогічна наука напручувала значний теоретико-методологічний, методичний та довідковий матеріал із проблем методології управління, педагогічного аналізу, вивчення функцій управління, впровадження особистісно-розвивальної моделі навчання. Зокрема, питання методології управління розкривається в роботах М. Поташика, В. Симонова, П. Третьякова, І. Шамової та ін. Педагогічний аналіз в управлінні розглядається в роботах Ю. Конаржевського, Т. Шамової та ін. Вивченню функцій управління приділяють увагу у своїх роботах Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Симонов, В. Третьяков, Т. Шамова та ін. Ми опрацювали наукові дослідження, у яких порушувалися питання організації планування в загальноосвітньому навчальному закладі. До цієї теми впродовж останніх десятиріч зверталось чимало вчених-педагогів. Теорія планування роботи загальноосвітнього навчального закладу розроблялася М. Барною, М. Гадецьким, В. Григорашем, О. Зайченко, О. Коберником, В. Масловим, Б. Тевліним, М. Турашем, Н. Чепурною, О. Сидоренком та іншими. Планування роботи школи є однією з найважливіших функцій управління, що підтверджує вивчення першоджерел із проблем управління навчальними закладами (Ю. Конаржевський, О. Мармаза, Є. Павлютенков, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Ф. Хміль та інші). За даними дослідження Г. Єльнікової, майже 80 % авторів виокремлюють функцію планування як базову в управлінні навчальними закладами.

З огляду на проведений аналіз літературних джерел та враховуючи актуальність проблеми дослідження, можемо зауважити, що визначення факторів впливу організаційно-педагогічної діяльності керівника на вибір стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) дозволить більш глибоко усвідомити роль керманіча сучасної школи в процесі утвердження в соціумі її позитивного іміджу.

Школа – це відкрита, цілісна система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Традиційне розуміння управління школою «зверху» є хибним, оскільки організація різновекторного функціонування освітньої установи на засадах нормативних документів і контролю за їх виконанням почали суперечити сучасним вимогам, що

висуваються до загальноосвітньої школи. Ускладнення функцій сучасної школи, зміна змісту та умов її діяльності спричинили за значні зміни організаційного плану щодо життя шкільного колективу, зумовили ускладнення праці керівників, визначили потребу в пошуку нових форм і методів організаційно-педагогічної діяльності керівної ланки ЗНЗ, спрямованої на вирішення нетрадиційних організаційних завдань в управлінні розвитком школи.

Управління розвитком школи ми розуміємо як складову управлінської діяльності, у якій за допомогою планування, організації, керівництва й контролю процесів розробки і засвоєння нового забезпечується цілеспрямованість і організованість діяльності педагогічного колективу щодо нарощування її освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти [3].

Для того щоб управління розвитком школи було ефективним, *система внутрішньошкільного управління повинна забезпечувати:*

- високу інформованість про потенційно можливі нововведення;
- повноту виділення актуальних проблем;
- раціональність вибору загальної і часткових цілей;
- інтегрованість цілей;
- реалістичність планів досягнення цілей розвитку;
- мотивацію учителя в удосконаленні своєї діяльності.

У процесі розробки програми розвитку школи виділяють *шість стадій:*

1. Проблемний аналіз стану школи.
2. Формування концепції майбутнього школи.
3. Розробка стратегії, основних напрямів і завдань підвищеного рівня.
4. Формування цілей першого етапу побудови динамічної школи.
5. Формування плану дій.
6. Експертиза програми та її результативність.

Компетентно керований педагогічний колектив знаходить практичні шляхи створення умов для оптимального інтелектуального і фізичного розвитку учнів протягом усього періоду навчання. Ми досліджували сутність впливу організаційно-педагогічного прогнозування на розвиток ЗНЗ № 24 Шевченківського району

м. Києва, яке здійснює керівник закладу та його управлінська команда. Зміст прогностичної функції керівника школи полягає в його умінні передбачати стратегію розвитку школи; прогнозувати результативність її діяльності; створювати умови для формування соціально активної особистості, здатної жити й працювати в майбутньому. Прогнозуючи та втілюючи в життя відповідну загальношкільну проблему «Розвиток професійної компетентності вчителя з метою забезпечення якості шкільної освіти», керівник школи в рамках власної організаційної діяльності спрямовує та організовує творчий потенціал педагогічного колективу на її реалізацію (рис. 1).

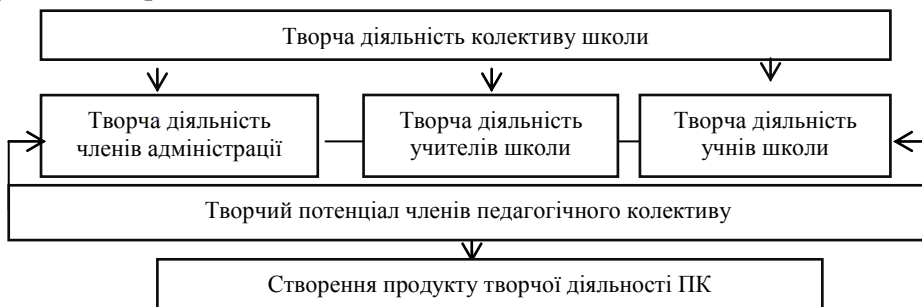


Рис. 1. Демонструє спрямування творчого потенціалу педагогічного колективу на реалізацію загальношкільної проблеми

Багаторічна практика управління школою дає можливість керівнику ЗНЗ прогнозувати гуртування педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу навколо загальношкільної проблеми, розвивати його творчий потенціал, підвищувати рівень педагогічної майстерності кожного педагога та забезпечувати якість освітніх послуг.

Різнопланові підходи і фактори використовуються керівним складом навчального закладу для вибору та сприяння реалізації стратегії розвитку загальноосвітніх навчальних закладів [5]. Семантично поняття «фактор» походить від латинського (factor – причина, рушійна сила якого-небудь процесу, явища, що визначає його характер або окремі його риси).

В. Зверева виділяє ряд факторів, що впливають на результативність діяльності шкільного колективу: фактори, що впливають на реалізацію учнями права на освіту; фактори, що

впливають на якість знань; фактори, що впливають на рівень вихованості школярів; фактори, що впливають на якість позаурочної виховної діяльності; фактори, що впливають на якість викладання навчальних предметів; фактори, що впливають на здоров'я школярів; фактори, що впливають на якість роботи з батьками; фактори, що впливають на розвиток школи.

Зі свого боку, головним фактором організаційно-педагогічного впливу керівників на вибір напрямів стратегії розвитку школи є визначення *стратегії життя* дитини [1].

Стратегія життя, як підкреслюють В. Колпаков та Г. Дмитренко, дає особистості можливості щодо утворення системи соціокультурних уявлень про своє місце та своє життя в світі; виявлення та з'ясування взаємозв'язків життя з навколишньою дійсністю; узгодження смислу життя з реальною дійсністю; обґрунтування норм, стандартів суспільної поведінки; формування моделі власного життя; проектування майбутнього з урахуванням траєкторії руху в часі та просторі; узгодження норм, цінностей, що існують у суспільстві.

Серед факторів, які мають вплив на розробку стратегії розвитку ЗНЗ, значне місце посідає джерело *стратегічного мислення* [1]. Дослідники переконані, що *стратегічне мислення* сприяє проектуванню та плануванню, що прогнозовані на вирішення проблеми. Як результат усунення проблеми з'являється норма (стратегія). Створення критеріїв норми за певними умовами набуває культурних форм. Найбільш важливою умовою створення культурних критеріїв є абстрагування нормування, що саме й приводить до стратегії. Отже, стратег є діяльнісним (організаційно-структурним) утіленням стратегічної функції в управлінні навчальним закладом.

Вибір стратегії розвитку цілком залежить від технології управління. У школі № 24 обрано технологію управління за результатами.

Процес визначення результатів починається з глибокого аналізу стратегічних можливостей закладу, на основі якого оцінюються бажані результати для кожної підсистеми. Результати, відповідні до загальної місії школи, визначаються у вигляді конкретних цілей, стратегій, ключових результатів і проміжних цілей. Результати,

відповідні до цілеспрямування, існують у вигляді ключових результатів, цілей і календарних планів використання їх робочого часу, а цілепокладання кожного – у вигляді індивідуальних ділових цілей і планів.

Основні стратегічні цілі визначені в процесі розвитку ЗНЗ № 24 передбачають:

1) розвиток кадрового потенціалу ПК щодо забезпечення навчально-виховного процесу на основі впровадження інноваційних освітніх та управлінських технологій;

2) створення умов для розкриття та сприяння реалізації індивідуальних творчих здібностей і обдарувань кожного учня Школи;

3) організаційно-педагогічний супровід навчально-виховного процесу у школі;

4) розвиток позитивного іміджу Школи та партнерських зв'язків;

5) прогнозування подальшої організаційно-педагогічної діяльності управлінської команди школи щодо розвитку творчого потенціалу ПК у перспективних та річних планах діяльності ЗНЗ.

Наявність плану надає керівникові впевненості, що він знає; *який* кінцевий результат має бути отриманий до певного моменту часу; *кто, коли та яких дій* задля цього має вжити і що цих дій буде достатньо для досягнення бажаного результату. Але не менш важливим є й те, що завдяки плану не лише керівник, але й учасники спільної діяльності розуміють, для досягнення якої спільної мети вони працюють, якою є їхня роль у цій роботі, чого від них чекають і що трапиться у разі незабезпечення своєчасного виконання окремих завдань.

Інструкція з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 23.06.2000 р. № 240, у переліку обов'язкової ділової документації передбачає *два види планів* загальноосвітнього закладу:

4.31. План роботи на поточний навчальний рік;

4.32. Перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу.

У менеджменті планування – це конкретизація цілей управління в системі показників діяльності школи та розроблення тактики управлінської діяльності. Керівник, як і вчений, шукає, відкриває, осмислює й формує проблеми і завдання, шукає ефективні способи їх вирішення. Проблема в стадії вирішення створює складну ситуацію. Вона примушує керівника активізувати свою організаційно-педагогічну діяльність, фантазувати, будувати гіпотези, висувати нові ідеї, провадити експерименти, переосмислювати відомі способи, методи, включати нові форми дискурсивного мислення [2]. Функціонування та розвиток ЗНЗ залежить також від сукупності зовнішніх факторів прямого й опосередкованого впливу на школу. Передусім – це особливості соціально-економічного, політичного і культурного розвитку країни, зосереджені в системі освіти матеріально-фінансові, кадрові ресурси, культурний простір, у якому формуються особистість, тенденції розвитку освіти, рівень розвитку наук, що працюють педагогічних засади, що забезпечує функціонування школи. Уся ця сукупність постійно змінюваних зовнішніх умов під дією об'єктивно-суб'єктивних факторів трансформується [7].

Кожен етап розвитку суспільства зумовлює відповідні йому особливості організаційно-педагогічних засад управління внутрішньошкільним життям, які суттєво впливають на вибір стратегії розвитку ЗНЗ. На сучасному етапі до таких особливостей у системі управління СШ № 24 Шевченківського району м. Києва належать:

1) зміна підходів при оцінюванні діяльності школи – означає створення школою власної системи діагностики й оцінювання її діяльності, орієнтацію на оцінювання лише за результатами навчання учнів, вивчення рівня розвитку особистості дитини, оцінювання результатів діяльності окремих педагогів;

2) демократизація управління – передбачає створення належних умов для реалізації мети школи, пріоритетність вирішення питань макротехнології (цілісної системи роботи школи і внутрішкільного управління) над мікротехнологіями (методиками проведення педрад, нарад, аналізу окремих уроків, написання наказів, складання графіків тощо);

3) *зміна кадрової ситуації в школі* – виявляється в забезпеченні школи психологами, соціальними педагогами, звільненими класними керівниками, заступниками керівників шкіл з експериментальної або науково-методичної роботи, викладачами вузів; це вимагає вирішення нових управлінських завдань, виникнення нових управлінських відносин, зв'язків, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, атмосфери творчого пошуку, взаємодопомоги, зацікавленості роботою;

4) *варіативність управління* – означає використання різноманітних моделей, систем, змісту управлінської діяльності, самостійне визначення спрямованості розвитку, коригування мети школи, обрання варіантів навчального плану, визначення змісту шкільного компонента освіти, моделювання позаурочної діяльності учнів;

5) *зміна методів управління*, свідченням якої є перехід від прямого впливу на методи, пов'язані з ефективністю роботи школи, до моделювання педагогічних систем, способів їх реалізації; від жорстко регламентованих вимог до розмаїття форм, змісту; це передбачає вільний вибір технології планування та організації роботи відповідно до цілей та завдань колективу;

6) *зміна методологічних засад управління*, де позиціонується системний підхід, моделювання цілісних педагогічних та управлінських структур, розробка технологій прискореного розвитку; це стимулює використання діалогічних форм взаємодії, впровадження способів самоорганізації, децентралізації управління тощо.

У своїй практичній діяльності керівники ЗНЗ використовують методи управлінського впливу на підлеглих, застосовуючи різні управлінські підходи. Основними з них є:

- видання ясних і чітких наказів і розпоряджень;
- переконування – звернення до логіки, почуття особистої зацікавленості або лояльності іншої людини;
- прохання – спроба побачити в іншій людині кращі якості і забезпечення розуміння ситуації. Прохання можуть мати позитивний результат тільки тоді, коли між керівником і підлеглим толерантні відносини;

– вимоги – це дотримання правил субординації для працівника з метою виконання конкретного завдання. Цей метод демонструє повагу до іншої людини.

Впливовість – це властивість людей, які заслуговують на довіру. А ключовим чинником її є порозуміння з іншими. Впливовість керівника залежить від того, як він вміє слухати інших людей. Навчитись цьому можуть допомогти такі вміння притаманні керівнику ЗНЗ:

1) зосереджувати свою увагу на тому, про що говорить інша людина, не відволікатись на інші справи;

2) слідкувати за виразом обличчя і рухами людини (співрозмовника, опонента) під час дискусії, обговорення суперечливих питань;

3) не давати остаточних оцінок до того часу, коли повністю не будуть з'ясовані погляди іншої людини;

4) під час розмови не перебивати іншого, а зауваження робити тільки після закінчення промови людини;

5) для забезпечення повного розуміння співрозмовника уточнювати свої погляди на проблему, яка обговорюється;

6) виявляти логіку викладу думки іншої людини;

7) надавати свою підтримку, заохочувати вільний виклад думки співрозмовника;

8) прагнути аналізувати сказане іншою людиною й робити відповідні висновки.

Керівник, який уміє позитивно впливати на інших людей, цінується підлеглими; розуміє процес впливу; здійснює методи впливу на інших; одягається відповідним до випадку чином; ясно і коротко викладає свої думки; впевнений у собі; має переконливий зовнішній вигляд; поводить себе впевнено; вміє порозумітися з іншими; здійснює винагороди за відповідну поведінку; знає реальне уявлення про себе; дає чіткі вказівки; прагне бути наполегливим; прислуховується до інших.

На нашу думку, всі складові позитивного впливу керівника на підлеглих є складовими ситуації успіху розвитку ЗНЗ в сучасному соціумі.

Усвідомлюючи відповідальність керівника в процесі вибору стратегії розвитку ЗНЗ, ми здійснили аналіз діяльності керівників

загальноосвітніх навчальних закладів, який свідчить, що результативність навчально-виховного процесу в школі часто залежить не від сумлінності та майстерності окремих педагогів, а від організованості та злагодженості діяльності всього педагогічного колективу, цілеспрямованості, зосередженості на вирішенні основних завдань, правильного розподілу часу. Сутність управління полягає в умінні планувати результат, цілеспрямовано регулювати процес навчання та виховання, в умінні обирати дії, які б забезпечували за найменшого витрачання сил, часу та засобів ефективність виконання поставлених стратегічних завдань щодо досягнення мети.

У подальших дослідженнях ми маємо намір визначити та схарактеризувати умови, які сприяють удосконаленню різних видів планування та реалізації планових завдань щодо організаційно-педагогічної діяльності педагогічного колективу ЗНЗ.

Література

- 1. Колпаков В. М.** Стратегический кадровый менеджмент / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.
- 2. Крыжко В. В.** Основы менеджмента в образовании : теория, практика и психология успешного управления / В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков. – Запорожье : Просвита, 2000. – 26 с.
- 3. Лунячек В. Е.** Алгоритми управління школою / В. Е. Лунячек. – Х. : Вид група «Основа», 2005. – 176 с.
- 4. Маслов В. І.** Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : [навчальний посібник] / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
- 5. Мельник В. К.** Наукові основи управління організацією (рекомендовані матеріали) / В. К. Мельник. – К. : АПК (УМО, факультет менеджменту та психології) – 2008.
- 6. Сорочан Т. М.** Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : [монографія] / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
- 7. Тимошко Г. М.** Тайм-менеджмент керівника ЗНЗ у процесі розвитку його організаційної культури [Електронний ресурс] / Г. М. Тимошко // Теорія і методика професійної освіти : наукове фахове електронне видання. – 2015. – № 6. – Режим доступу : <http://tmpe.profua.info/images/docs/6/15tymoshko.pdf>.

SUMMARY

Kudlyak S. Factors of influence of leaders' organizational and pedagogical activity on choice of development strategy in secondary schools.

The article shows the main aspects of school system updating which defined the need to review approaches to the management of educational institutions and

improve the methods of work planning in accordance with modern requirements. The modernization and optimization of management, any socio-educational system, provides a deep analysis of the situation and introspection, review of modern views on the existing problem, identifying areas of change and ways to implement them. That will help improve the management system of the educational process in schools and choose the strategy of modern school development, implement fully predictive function of school management.

It is stated that the development strategy of an educational institution is to ensure the unity of action of the administration, teaching staff and non-governmental organizations, schools, consistent implementation of measures to strengthen labor discipline, rational organization of teachers, increasing their responsibility for the outcome of educational work, creating a pedagogical team atmosphere, creative pedagogical search.

Thus, planning provides an opportunity to properly orient all management activities to avoid the factors that negatively affect the educational institution; identify the causes of management and teaching activities, help to achieve good results, save time. That is why the head of an educational institution is responsible for mastering innovative approaches to planning.

Taking into account a literature analysis and considering the relevance of research it can be noted that the determination of factors of influence of organizational and pedagogical activities enables choosing the strategy of educational institution, deep understanding of the role of helmsman modern school in establishing a society of positive image.

Key words: factors of influence, organizational-pedagogical activity of a leader, strategic management, development of general educational establishment.