

2. Лихвар В.Д. Розвиток художньо-творчого потенціалу молодших школярів у процесі образотворчої діяльності / В. Д. Лихвар, І. І. Лихвар // Вісник ХДАДМ.- №1. – Харків, 2010 р. – С. 131-134.

3. Моляко В. О. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень / В. О. Моляко, О. Л. Музика // Житомир : Видавництво ПП «Рута» – 2006. – 319 с.

4. Пономарев Я. А. Исследование творческого потенциала человека / Я. А. Пономарев // Психол. Журнал. – 1991. – Т.12. - №1 – С.3-11.

5. Романовська Д. В. Методи та прийоми стимулювання творчої активності учнів / Д. В. Романовська // Психолог. – 2006. – №11. – С.13-19.

6. Токарева Н. М. Корекційно-розвивальні можливості проєктивних методик у розвитку креативності / Н. М. Токарева. // Психологічні основи розвитку креативності особистості в умовах педагогічної інноватики : методичний посібник / авт. колектив : С. Ф. Устименко, Н. М. Токарева, А. І. Воронін [та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Токаревої – Кривий Ріг : Видавничий дім, 2007 – С. 92–111.

УДК 159.9: 37.01

**Ж.Ф.Сабадаш**

### **Сучасні технології управлінської діяльності керівника закладу освіти**

*Колишня мертва, формальна, лицемірна школа мусить впасти, а на її руїнах має утворитися, народитися нова, живуча й життєва, правдива і весела школа праці, школа соціального виховання, збудована на пошані до особи і розумінні громадських обов'язків кожною дитиною, кожним учнем нової школи.*

*Софія Русова*

**Анотація.** У статті представлено результати аналізу проблеми управління навчальним закладом в умовах застосування освітніх інновацій. Означено шляхи підвищення ефективності управління інноваційними процесами в закладах освіти у контексті реформування освітнього простору. Розглянуто продуктивні технології управління закладами освіти. Визнано, що підвищити ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу може коучинг як важливий інструмент впливу на результати діяльності окремих людей і організації в цілому.

**Ключові слова:** освіта, педагогічна інноватика, управлінська діяльність, технології управління, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності.

### **Ж.Ф.Сабадаш. Современные технологии управленческой деятельности руководителя учреждения образования**

**Аннотация.** В статье представлены результаты анализа проблемы управления учебным заведением в условиях применения образовательных

інновацій. Обозначені пути підвищення ефективності управління інноваційними процесами в навчальних закладах в контексті реформування освітнього простору. Розглянуті продуктивні технології управління навчальними закладами. Признано, що підвищити ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу може коучинг як важливий інструмент впливу на результати діяльності окремих людей і організації в цілому.

**Ключевые слова:** освіта, педагогічна інновація, управлінська діяльність, технології управління, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності.

**Annotation.** The article contains the results of an analysis of the problem of the management of an educational institution in the conditions of application of educational innovations. The ways of increasing the efficiency of management of innovative processes in educational institutions in the context of reforming the educational space are indicated. It is acknowledged that coaching can be an important tool for influencing the results of the activity of individuals and the organization as a whole, in order to increase the effectiveness of the managerial activity of the head of the educational institution.

**Keywords:** education, pedagogical innovation, administrative activity, technologies in management, business-coaching, coaching personal effectiveness.

**Постановка проблеми.** В умовах повсякчасного еволюційного розвитку цивілізації освіта була і залишається найвищим національним пріоритетом, основою для розвитку особистості, суспільства та держави. Тому беззаперечно у вимірах сучасного інформаційного суспільства створення високоефективної системи якісної освіти є об'єктивною вимогою часу. Основні вектори реформування освітнього простору ХХІ століття зорієнтовані на творення суспільства освіченого загалом, у якому кожна дитина, незалежно від її здібностей, має право на успіх у житті, на максимальне розкриття власних здібностей, котре може запропонувати якісна освіта. Освітні заклади мають формувати всебічно розвинену, здатну до критичного мислення цілісну особистість, патріота з активною позицією, інноватора, здатного змінювати навколишній світ та вчитися впродовж життя. Разом з тим, побудовування моделі Нової школи потребує переосмислення контенту управлінської діяльності, і зокрема – впровадження у практику сучасних технологій управління.

**Аналіз досліджень із даної проблеми.** Питання реформування освіти і оновлення операційного апарату управління у закладах освіти сьогодні має достатнє теоретичне обґрунтування: сутність понять «технології управління», «педагогічні технології», їх структура та класифікація розглядаються в роботах таких науковців, як Л.Даниленко, В.Беспалько, Б.Гаєвський, Г.Єльнікова; пріоритетні принципи сучасного управління визначені такими авторами, як Н.Островерхова, Г.Дмитренко. Різноманітність наукових поглядів на сучасні технології управління навчальним закладом за рівнем їх використання, з

врахуванням особливостей контингенту учнів, за напрямками модернізації традиційного навчання відображена у науковому наробку Н.Гарнавської, Р.Пушкар, В.Беспалько, Т.Десятова, О.Коберник, М.Портнова. Ці та інші автори звертають увагу на визначення наукових підходів до управління навчальним закладом в умовах застосування освітніх інновацій, серед яких пріоритетне місце посідають: глобалістичний (І.Зязюн, В.Луговий, В.Кремень), системний (В.Бондар, Ю.Конаржевський, Н.Кузьміна, В.Лазарєв, В.Маслов), синергетичний (Г.Єльнікова, Є.Князева, С.Курдюмов, І.Пригожин, Н.Протасова), технологічний (В.Беспалько, Г.Селевко, В.Олійник, О.Пехота, С.Сисоєва, П.Третьяков), інноваційний (Л.Ващенко, Л.Даниленко, М.Кларин, В.Паламарчук, В.Сластьонін, Т.Шамова), гуманістичний (І.Бех, О.Бондарчук, І.Зязюн, Л.Карамушка, О.Савченко). Аналіз філософської, соціологічної, психолого-педагогічної літератури свідчить про посилення уваги науковців до педагогічної інноватики, питань професійного становлення фахівців в умовах інноваційної діяльності, формування їхньої інноваційної компетентності.

**Постановка завдання.** Задля уточнення можливостей оптимізації управління інноваційними процесами в закладах освіти у контексті реформування освітнього простору ми спланували теоретичний огляд продуктивних технологій управління закладами освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна освіта перебуває у процесі реформування, у площині якого на особливу увагу, на нашу думку, заслуговують технологічний та інноваційний підходи до управління навчальним закладом. Технологічний підхід забезпечує сукупність методів, форм, моделей управління, які спрямовані на досягнення визначеної мети, при цьому управління відбувається шляхом взаємодії всіх учасників навчально-виховного процесу, у результаті чого суттєво покращується загальний результат діяльності і розширюються можливості для впровадження інноваційних управлінських технологій [1]. Інноваційний підхід забезпечує умови для внесення системних змін в управління навчальним закладом, які спрямовані на його розвиток і покращення роботи, сприяють запровадженню нового змісту і форм управлінської діяльності на рівні навчального закладу, удосконалюють організаційну і професійну культуру навчального закладу. Це дозволяє проводити психолого-педагогічні експериментальні дослідження змісту управлінського процесу, технологій навчання і виховання учнів, наслідком яких є суттєве підвищення результативності діяльності навчального закладу [1; 3; 6; 7].

Нові державні стандарти освіти побудовані на принципах особистісно-орієнтованого навчання, котре передбачає використання гуманістичного підходу в управлінні навчальним закладом, що під впливом певних об'єктивних чинників дає можливість проаналізувати соціальні і особистісні потреби людини як громадянина, суб'єкта навчальної і професійної діяльності, забезпечити доцільну співпрацю керівника і членів педагогічного колективу за принципом партнерства, урахувати індивідуально-психологічні особливості працівників у процесі управлінської взаємодії, створити умови для особистісного розвитку та реалізації їх творчого потенціалу.

Ознакою успішного сучасного керівництва є гнучкість, вміння ситуативно інтегрувати в управлінні базові стилі та використовувати інноваційні технології управління. Традиційно серед сучасних технологій шкільного менеджменту розрізняють:

- технології формування культури шкільної організації;
- технологія фасилітації;
- технології управління персоналом;
- технології розвитку загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ);
- технологія управління громадсько-активною школою;
- технологія прийняття управлінських рішень;
- технологія науково-методичного супроводу;
- технологія антикризового управління;
- технології оцінювання діяльності ЗНЗ [8].

Широке застосування в сучасній управлінській діяльності мають також інтерактивні технології, мультимедійні технології, технології «public relations» (PR).

Стосовно кожного окремого навчального закладу практичне втілення кожної технології має свої особливості і залежить від цілого ряду факторів, таких як територіальна приналежність, контингент учнів та педагогічних працівників, рівень матеріально-технічного забезпечення тощо. Результативність процесу управління залежить від вміння керівника визначити проблему та проаналізувати ситуацію, яка спричиняє цю проблему, поставити мету та обрати засоби, за допомогою яких ця мета буде досягнута. До важливих умов ефективного управління належать визначення і ранжування довгострокових цілей; формування стратегії й довгострокового плану розвитку; постійне оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей; вибір та поступове здійснення управлінських рішень [див. 7]. Управлінські рішення є основою будь-якої діяльності. Завдання сучасного керівника передбачають не лише прийняття оптимальних рішень, але й створення найсприятливіших умов для їх втілення: керівник має створити команду однодумців, налагодити дієву систему комунікації всіх ланок процесу, забезпечити постійний моніторинг кожного етапу, мотивувати, контролювати, при цьому ще виконувати норми охорони праці та знаходити шляхи альтернативного поповнення матеріально-технічної бази. Перш ніж прийняти будь-яке рішення, керівник повинен чітко бачити, в чому сила та слабкість школи, які можливості учнів та працівників, які загрози існують вже зараз, які загрози можуть виникнути у разі неприйняття відповідного рішення. Важливо, щоб кожне управлінське рішення було кроком у бік досягнення основної мети навчального закладу. При всій різноманітності сучасних навчальних закладів мета, на нашу думку, має бути одна – якісна освіта. Випускник школи повинен мати такий рівень компетентностей, який дозволить йому реалізувати свої плани, мрії, бути успішним, а значить – щасливим. Досягнення цієї мети залежить від багатьох факторів, але суттєвим чинником є контингент учнів, які приходять до перших класів. Щоб залучити до школи більшу кількість учнів та привабити батьків, які налаштовані на те, щоб дитина

отримала хороші знання, на допомогу керівникам навчальних закладів приходять технології «public relations» (PR). Мета таких технологій – створення позитивного іміджу закладу. Є багато шкіл, які мають сильний кадровий склад, бажання і здатність до результативної праці, але втрачають контингент учнів через те, що не змогли своєчасно висвітлити свої сильні сторони.

PR- технології запозичені з маркетингової діяльності і спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності тієї чи іншої організації. Суть використання цієї технології в школі полягає в тому, що навіть найменші позитивні моменти, навіть крихітні досягнення учнів повинні бути відзначені та доведені до відома громадськості. За допомогою цього формується «еліта школи», встановлюється планка, до якої хочеться дотягнутись. Як наслідок, підвищується самооцінка, дитина почуває себе комфортно, батьки задоволені, навіть якщо цей успіх не в навчанні, а в спорті, творчості, волонтерській діяльності, тощо.

В умовах суспільно-політичних та соціально-економічних змін, що відбуваються в Україні та суттєво впливають на діючу систему освіти, підвищити ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу може також коучинг як важливий інструмент впливу на результати діяльності окремих людей і організації в цілому. Сучасне управління в стилі коучинг – це погляд на працівників як на величезний додатковий ресурс підприємства, де кожен працівник є унікальною творчою особою, здатною самостійно вирішувати різні задачі, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення.

Згідно з основними засадами коучингу керівник навчального закладу може використовувати такі два види коучингу: бізнес-коучинг (індивідуальний чи корпоративний (груповий) та коучинг особистої ефективності. Бізнес-коучинг – це управлінський (керівний) коучинг, що використовується як управління співробітниками, зорієнтоване на розвиток організації, підвищення ефективності виконавців. Він може бути як індивідуальний, так і груповий, який часто використовується під час підготовки проектів, заходів найрізноманітнішого змісту, яких у навчальних закладах достатньо (починаючи від батьківських зборів та екскурсійних поїздок до проведення міжнародних конференцій).

Коучинг особистої ефективності або Life Coaching – це робота над саморозвитком. Особистісний коучинг дозволяє керівнику визначати цілі і оптимальні кроки їх досягнення; підвищити самостійність і відповідальність; одержувати задоволення від своєї діяльності; вчитися знаходити нові шляхи ефективної співпраці; швидко приймати потрібні рішення у важких ситуаціях; погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації; робити своє життя більш багатим; відкривати нові можливості; збагатити життя новими продуктивними особистими відносинами [9].

Ще одна технологія, яка, на нашу думку, є продуктивною для будь якої сучасної школи, це управління на основі моніторингу. Використання моніторингових досліджень завжди було актуальним, але запровадження зовнішнього незалежного оцінювання зробило їх життєво необхідними. Завдання керівництва навчальним закладом визначати рівень навчальних досягнень від

початку перебування дитини в школі до випуску, на кожному етапі навчання. На підставі отриманих результатів і повинен будуватись навчально-виховний процес, таким чином, щоб кожен день в школі був для кожної дитини кроком вперед, а інакше втрачається сенс її перебування в стінах школи. Завдання керівника – організувати моніторингові дослідження так, щоб вони були об'єктивними, системними, відображали реальний стан речей та були фундаментом для аналізу та подальших дій щодо покращення результату.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Сучасний керівник навчального закладу повинен мати ґрунтовну підготовку з теорії управління соціально-педагогічними системами, психології, педагогіки, економіки, філософії освіти та інших суміжних наук, розглядати об'єкт управління – навчальний заклад – як відкриту, соціально-педагогічну систему, яка взаємодіє із соціумом; задовольняти освітні запити різних верств населення, забезпечувати розвиток закладу в конкурентному середовищі. Яким би компетентним, досвідченим не був керівник, він не має права зупинятися у своєму розвитку, оскільки це матиме наслідком не лише його неадекватність у діловій ситуації, а й зниження конкурентоспроможності організації.

Виконане дослідження презентує лише теоретичний огляд проблеми впровадження сучасних технологій управлінської діяльності у виміри освітнього простору, що не вичерпує усіх аспектів означеної питання. Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на уточнення даних шляхом моніторингу продуктивності означених технологій у практиці управління закладами освіти.

### Список використаної літератури

1. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии. – Москва: Педагогика, 1989.
2. Громовой В. Школа, школа... – Київ: Плеяди, 2004.
3. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. – Харків: Крок, 1999.
4. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління. – Харків: Основа, 2004.
5. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. – Київ: Логос, 1998.
6. Десятов Т. М., Коберник О. М. [та ін.]. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навч. посіб. – Харків: Основа, 2003.
7. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. – Тернопіль: Астон, 2005.
8. Сорочан Т. М. Сучасні технології шкільного менеджменту. Опорний конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. – Луганськ: СПД Резніков В.С., 2009.
9. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу [Електронний ресурс] режим доступу: [ip.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Pertovska.pdf](http://ip.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Pertovska.pdf)