

*Я. Є. Стемковська, канд. пед. наук,  
завідувач кафедри теорії й методики  
управління навчальними закладами освіти  
Миколаївського обласного інституту  
післядипломної педагогічної освіти*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ОПОРНИХ ШКІЛ І ЇХ ФІЛІЙ – СТРАТЕГІЧНЕ ЗАВДАННЯ СИСТЕМИ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Реформаційні перетворення освітньої галузі, пов'язані з зазначеними процесами, вимагають максимальної консолідації зусиль Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (МОІППО) й освітянського загалу Миколаївщини. Безліч організаційних питань, що постають у зв'язку з оптимізацією мережі навчальних закладів, створенням опорних шкіл із філіями, реорганізацією методичних установ й утворенням управлінь освіти об'єднаних територіальних громад, можливо вирішити за рахунок налагодження різнопланового та різнорівневого партнерства між усіма учасниками зазначених процесів. Сучасний творчий педагог постійно вчиться, саме він ініціює педагогічні новації, бере активну участь у модернізації освіти.

Соціальні й економічні перетворення, що відбуваються в українському суспільстві, приводять до істотних змін у сфері освіти: змінюються соціальні очікування, соціальне замовлення. У зв'язку з модернізаційними процесами, які відбуваються у системі освіти місцевого самоврядування в сільських регіонах, виникає необхідність, перш за все, підготовки керівників опорних шкіл й завідувачів філій до процесу оптимізації мережі навчальних закладів. Перед керівником опорної школи сьогодні постає складна задача побудови інноваційного освітнього простору та створення принципово нової управлінської системи, яка допоможе йому успішно вирішувати проблеми будь-якої складності. Зважаючи на це, керівникові слід здійснювати усвідомлений і відповідальний вибір пріоритетів, форм, способів діяльності, адекватних цілям і завданням навчального закладу, його специфіці, особливостям педагогічного й батьківського колективів, урахувати об'єктивні обмеження й використовувати можливості соціально-економічної ситуації.

Під час роботи з директорами опорних шкіл, важливою є проблема об'єднання самоідентичностей: оптимізація управління навчальним закладом на основі партнерських відносин із усіма дієвими ланками освітньо-культурного процесу, до якого сьогодні, крім учителів, батьків, учнів, долучено представників громади, закладів розвитку особистості, соціально-

психологічних служб, представників філій та громадськості. Тому важливим є встановлення таких відносин, за якими зберігаються права кожної зі сторін, узгоджені і злагоджені дії учасників спільної справи, що ґрунтуються на засадах взаємовигоди та рівноправності. Необхідним є мережеве партнерство, налагоджене із територіальними громадами й опорними школами, регіональними центрами, бо майбутнє за міждисциплінарністю, коли в основу педагогічних доробок покладатиметься адресність отримання та виконання тих чи інших науково-педагогічних досліджень. За мережевими проектами майбутнє, і тому ми працюємо на нього.

Забезпечення науково-методичного супроводу підготовки керівних кадрів опорних шкіл і їх філій є одним зі стратегічних завдань системи післядипломної педагогічної освіти. У зв'язку з цим, у Миколаївському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, розроблено Проект “Модерація науково-методичного супроводу реформування освіти в умовах децентралізації (діяльності регіональних центрів розвитку освіти, опорних шкіл із мережею філій та освітніх округів)”. Мета цього проекту полягає у забезпеченні компетентного науково-методичного супроводу діяльності становлення й функціонування опорних шкіл ОТГ та їх філій для забезпечення якості освітніх послуг, сприяння формуванню єдиного освітньо-культурного простору для комплексного задоволення потреб громади в освітніх послугах, на основі партнерської взаємодії школи і громади.

Важливою умовою ефективності запровадження освітніх змін є орієнтація педагогічної спільноти, насамперед, керівників на безперервне професійне й особистісне удосконалення. Сучасність вимагає докорінної зміни сприйняття інноваційних процесів: від супротиву й негативізму до готовності втілювати новітні ідеї у практику й віри у перспективність оновлення освітньої системи. Втім, сьогодні в практиці управлінської діяльності керівників навчальних закладів спостерігається недостатня орієнтація на власний професійний досвід і особистісний розвиток, самопізнання, розвиток позитивного ставлення до себе та навколишнього світу тощо.

Отже, зростають вимоги до керівників і педагогів, яким потрібно володіти концептуальним мисленням, здатністю компетентно орієнтуватися у змісті освіти, своєчасно включатися в інноваційні процеси, прагнути до саморозвитку й самовдосконалення.

Пріоритетного значення в цьому контексті набуває розвиток основних напрямів освітнього менеджменту, його складових й специфічних феноменів, таких як “організаційна культура”, головною ознакою якої є здатність керівника опорної школи й педагогічних працівників до конструктивного впливу на процеси змін.

Навіть сучасне обладнання, інноваційні проекти, посадові інструкції, розроблений статут – усе це залишиться поза увагою, якщо не перетвориться на образ мислення й базу професійної організаційної діяльності вчителів.

У процесі реформування освіти непоодинокими є випадки управління нею на підсвідомому, інтуїтивному рівні. Відсутність стратегічного бачення, єдиної ідеї, розбалансованість особистісних цілей і перспектив управлінців призводять до хаотичності рішень, які перешкоджають впровадженню нововведень.

Вирішенню окреслених питань сприятиме запровадження принципів рефлексивного й адаптивного управління в управлінську практику керівників опорних шкіл. У концепції рефлексивного управління організаційними цінностями визначено самоаналіз, самопланування, самоорганізація, самоконтроль діяльності керівних й педагогічних кадрів. Варто підкреслити, що, на думку автора, актуалізація потенціалів саморозвитку учасників педагогічного процесу здійснюється ефективніше в умовах полісуб'єктної діалогічної взаємодії. Отже, теорія рефлексивного управління закладає основи “сильної” управлінської системи.

Важливий напрям адаптивного управління – забезпечення державно-громадської моделі його здійснення. Така модель враховує місцеві особливості, специфіку регіону і школи, конкурентоздатність освітніх послуг, що надає опорна школа, посилення взаємодії з батьками, громадськістю, більшу відкритість і демократизм, органічне поєднання засобів державного впливу з громадським управлінням. Саме завдяки адаптивному управлінню можливе взаємоузгодження потреб суспільства й держави.

### **Література:**

1. *Давиденко Т. М.* Рефлексивне управління школою. Теорія і практика / Т. М. Давиденко. – Белгород, 1995. – 252 с.
2. Положення про опорні школи в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 р. № 79 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/79-2016>
3. *Чернуха-Гадзецька К. М.* Технологія управління / К. М. Чернуха-Гадзецька. – Х. : Вид. група “Основа”, 2009. – 144 с.