

Надія Островерхова

ТЕХНОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ШКОЛИ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

КИЇВ – 2013

ББК

Рекомендовано до друку рішенням Міністерства освіти і науки, молоді та спорту як навчально-методичний посібник від 20. 12. 2012 р. за №1/11–19665

Рецензенти: О. С. Падалка, доктор педагогічних наук, професор, член - кореспондент НАПН України;

Бердичевська Н. П., директор СШ№276 м. Києва

Технічне оформлення: Чайчук Л. О.

Н. М. Островерхова. Технологічна культура керівника школи / Навчально-методичний посібник. – К.: Вид-во Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова, 2013. – 166 с.

Подана генеза формування базових понять: «культура», «управлінська культура», «технологічна культура»; розкрито спільне й відмінне у їх визначенні, взаємозв'язки між ними. Розроблена автором теоретико-прикладна модель технологічної культури керівника ЗНЗ, визначення її складових та розкриття змісту свідчить про її складність, наукову та практичну значущість. Окреслені пріоритетні наукові підходи до формування технологічної культури керівника ЗНЗ, авторська концепція дослідження засвідчуються показниками позитивного впливу на підвищення рівня її сформованості.

Розкривається сутність і практичне значення аксіологічного аспекту технологічної культури керівника ЗНЗ як синергетичної єдності соціального, професійного, особистісно-комунікативного компонентів. Розроблено технології та критерії оцінювання рівнів сформованості технологічної культури керівника ЗНЗ.

Ілюструються позитивні результати формувально-апробувального експерименту щодо підвищення рівня технологічної культури керівника ЗНЗ завдяки впровадження авторських новацій.

Адресується науковим працівникам соціально-педагогічного спрямування, управлінцям галузі освіти, керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, слухачам курсів підвищення кваліфікації, студентам вищих навчальних закладів.

ISBN

ЗМІСТ

Розділ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗНЗ	5
1.1. Генеза понять «культура», «управлінська культура»	6
1.2. Технологічна культура керівника ЗНЗ: сутність і стан дослідження..	13
1.3. Наукові підходи до формування технологічної культури керівника ЗНЗ.	18
1.4. Аксіологічний аспект технологічної культури керівника ЗНЗ.	33
Література до 1 розділу	43
Розділ 2. ТЕХНОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ВИРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗНЗ.	47
2.1. Загальні вимоги до вироблення і прийняття управлінських рішень у ЗНЗ	47
2.2. Технологічна культура перспективного планування діяльності ЗНЗ .	52
2.3. Технологічна культура розробки програми розвитку ЗНЗ.	58
2.4. Технологічна культура проектування розвитку окремих підсистем ЗНЗ.	64
2.5. Технологічна культура планування роботи ЗНЗ на навчальний рік. .	69
Література до 2 розділу	84
Розділ 3. ТЕХНОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ВИРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ КОЛЕГІАЛЬНИХ ФОРМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	86
3.1. Технологічна культура підготовки і проведення засідання педагогічної ради ЗНЗ, вироблення та прийняття рішення	86
3.2. Технологічна культура підготовки засідання методичної ради ЗНЗ та вироблення рекомендацій	102
Література до 3 розділу.	109

Розділ 4. ТЕХНОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ВИРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗНЗ.	111
4.1. Технологічна культура вироблення адміністративно-організаційних наказів у ЗНЗ	111
4.2. Технологічна культура вироблення наказів навчально-виховного характеру в ЗНЗ.	123
4.3. Технологічна культура вироблення розпоряджень у ЗНЗ	137
Література до 4 розділу	149

Розділ 5. КРИТЕРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНІВ СФОРМОВАНOSTІ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗНЗ (функціональний підхід)	151
5.1. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури <i>вироблення і прийняття управлінських рішень</i> керівником ЗНЗ.	151
5.2. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури <i>організації</i> управління діяльністю ЗНЗ.	154
5.3. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури <i>регулювання і коригування</i> управління діяльністю ЗНЗ.	155
5.4. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури <i>обліку і контролю</i> діяльності ЗНЗ	157
5.5. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури <i>реалізації аксіологічної компоненти</i> керівника ЗНЗ	159
5.6. Узагальнені критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури керівника ЗНЗ.	161
Література до 5 розділу	163

Розділ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗНЗ

Закономірний, неперервний науково-технічний прогрес зарубіжної та вітчизняної науки і практики в усіх галузях трансформується у принципово нових суспільно-політичних та соціально-економічних умовах в Україні. У своєму розвитку країна орієнтується на європейський вибір функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства, водночас прагне зберегти та примножити національні надбання, в т. ч. культури. За цих умов пріоритетами управління країною в цілому та окремими її галузями є втілення демократичних засад, формування інформаційного суспільства, врахування впливу глобалізаційних процесів на нього, підвищення рівня культури управління соціально-економічними системами, технологічної культури управління галуззю освіти та загальноосвітніми навчальними закладами.

Аналітичний екскурс літературних джерел з проблеми дає підстави для висновку, що культура є потужним соціальним явищем. С. Б. Кримський пише: «Культурний фактор передбачає звернення до традицій минулого та апеляцію до майбутнього, до ідеалів. Така часова об'єктивність культури виражає нелінійні зв'язки сучасного, минулого та майбутнього в культурно-історичному усвідомленні світу» [1, с. 234]. Семантичне значення слова «культура» (лат. cultura) – розроблення, виховання, розвиток, поважання. У широкому розумінні поняття «культура» – це все те, що створено людством завдяки фізичній та розумовій праці на відміну від явищ природи; це ідейний і моральний стан суспільства, який визначається матеріальними умовами його життя і виражає його побут, ідеологію, освіту, виховання, досягнення науки, мистецтва, літератури [2, с. 382]. Поняття «культура» і тлумачення його сутності стало предметом дослідження певної частини вітчизняних і зарубіжних учених. Меншою мірою досліджено різновиди культури і тому окремі із них потребують більш глибокого вивчення. Йдеться, зокрема, про дослідження технологічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу як похідної поняття «управлінська культура».

1.1. Генеза понять «культура», «управлінська культура»

Культура. Поняття «культура» має свою історію. Ще у XVIII–XIX ст. слово «культура» почали використовувати для означення всієї людської діяльності. У ті часи культура була привілеєм інтелектуальної, естетично високочуттєвої еліти. Носії культури становили меншість, а споживалася вона більшістю. Ю. А. Палеха зазначає: «Століттями у суспільній свідомості формувалось уявлення про управління і про керівників як про привілейований прошарок, що керує суспільством та окремими об'єктами на імперативних принципах. Причому, навіть у демократичних системах ця привілейованість була і залишається нормою» [3, с. 5]. Однак, останнім часом світова управлінська практика, зокрема в галузі економіки, створила новий тип керівника, наділивши його відповідними функціями, а ті привілеї, що історично супроводжували цей вид діяльності, перетворила у виробниче явище. «Сучасний керівник, незалежно від напрямку його діяльності, повинен не лише теоретично, а й практично орієнтуватися в питаннях загальної та прикладної культурології, соціології, психології і педагогіки, в процедурах прийняття управлінського рішення, мати тонкий смак, почуття гармонії, стилю, бути ерудованим, знати основи організаційної та управлінської культури, закони організаційної поведінки» [3, с. 8]. Тому сучасні наукові визначення «культури» відкинули аристократичні привілеї цього поняття, значно розширивши кількість його формулювань. У праці А. Моля «Соціодинаміка культури» вказується на існування більше 250 таких тлумачень [4]. Американські вчені А. Клебер і К. Клехтон зібрали 257 дефініцій «культури», а на початку 90-х років їхня кількість подвоїлась. «Світ культури – це світ самої людини» – пише В. М. Межуєв [5, 60]. Філософ Є. С. Маркарян вважає, що «...культура – це не біологічно розроблений спосіб діяльності» [6, с. 60]. У «Новому тлумачному словнику української мови» подано п'ять означень слова «культура» – це: 1) сукупність матеріальних та духовних цінностей, створених людством протягом його історії; те, що створюється для задоволення духовних потреб людини; 2) освіченість, вихованість; 3) рівень, ступінь досконалості якої-небудь галузі господарської або розумової діяльності; 4) розведення, якої-небудь рослини або тварини; культивування; 5) мікроорганізми, вирощені в лабораторних умовах у жи-

вильному середовищі [7, с. 33].

Поняття «культура» тісно переплітається з поняттям «цивілізація», яке характеризує суспільство, що перебуває високому рівні розвитку культури і на магістральному шляху суспільного прогресу. Співвідношення цих понять тлумачилося німецьким ученим Альфредом Вебером не як єдина загальнолюдська культура, а як розколота на вісім культур: єгипетську, індійську, вавілонську, китайську, греко-римську, візантійсько-арабську, культуру майя, а також російсько-сибірську [8, с. 514]. У широкому розумінні культура суспільства виражає смислове спрямування цивілізації в нарощуванні духовно-практичних здібностей і соціальних цінностей. Культура як сукупність способів доцільної діяльності пристосовується до об'єктивних закономірностей буття. «Головне в культурі – не речі, а люди. Культура виступає способом самовизначення особистості» [8, с. 519]. Оволодіння культурою – це процес виявлення творчих здібностей людини. У такій якості культура – невичерпне джерело реального багатства суспільства. Автори навчального посібника «Соціологія» розкривають механізми оволодіння і відтворення культури особистістю. Вони пишуть: «Діалектика формування особистості поєднує дві різні, але взаємно зумовлені тенденції. По-перше, оволодіння культурними цінностями і оволодіння культурними умовами життєдіяльності. І, по-друге, уособлення особистості від собі подібних. Самоцінність особистості прямо залежить від багатства її внутрішнього світу, а внутрішній світ – від доступності арсеналу суспільно-культурної спадщини» [8, с. 523].

Вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури свідчить про те, що складне міждисциплінарне методологічне поняття «культура» не має єдиного науково обґрунтованого визначення. Більшість учених, зокрема Є. В. Бондаревська і С. В. Кульневич, тлумачать його як історично детермінований рівень розвитку суспільства, творчих сил та здібностей людини, виражений у типах та формах організації життя і діяльності людей, у їхніх стосунках, а також створених ними матеріальних та духовних цінностей [9, с. 229]. Найістотнішими атрибутами поняття «культура» А. Моль визнає глибоке, усвідомлене й шанобливе ставлення до спадщини, здатність до творчого сприйняття, розуміння та перетворення дійсності в будь-якій сфері діяльності й стосунків [4]. Розкриваючи філософський

аспект культури, М. Каган наголошує, що народ, нація стверджує себе не лише тим, що відтворює традиційні для неї настанови та складові буття, форми культури. Важливою є історико-проективна форма національного самоствердження, завдяки якій відбувається перетворення національного буття і народ стає тим, чим він історично бажає бути [10, с. 117]. Синтезуючи думки вчених, Л. В. Васильченко робить цілком правомірний висновок щодо визначення поняття культури: «Відповідно до такого підходу за всієї цілісності та самостійності культура є підсистемою онтологічної системи – системи буття, яка поєднує природу, суспільство, людину, культуру» [11, с. 6]. На думку С. Артановського [12], Н. Злобіна [13], П. Гайденко [14], В. Межуєва [5] культура може розглядатися як творча діяльність з перетворення природи та суспільства, підсумками якої є постійне поповнення матеріальних та духовних цінностей, удосконалення усіх суттєвих сил людини.

З огляду на це можна зробити висновок, що культура – це специфічний спосіб соціального життя і процес творчої самореалізації здібностей індивіда, який значною мірою визначається засобами життєдіяльності людини і є одним із важливих чинників соціального розвитку.

Розмаїття тлумачення поняття «культури» пояснюється різними підходами до її визначення, взаємозв'язком з матеріальною та духовною діяльністю, історією, цивілізацією, пізнанням, науково-технічним прогресом, людськими цінностями (А. Арнольд [15], С. Артановський [12], О. Журавльов [16], Н. Злобін [13], Е. Маркарян [6] тощо).

Отже, у літературних джерелах поняття «культура» тлумачиться як сукупність матеріальних і духовних цінностей, які створені та створюються, на певному історичному етапі розвитку суспільства. Це свідчить про те, що культура явище історичне, яке розвивається залежно від зміни суспільно-політичної та соціально-економічної формації. У вузькому сенсі розрізняють матеріальну і духовну культуру. Освіта належить до сфери духовної культури. Однак, в ракурсі науки синергетики доцільно їх розглядати в інтеграції та у взаємному впливі. «Культура оптимізує людський фактор соціального буття і стверджує людинорозмірний світ, структурований за модулями творчості і свободи та

альтернативний будь-якій механістичності» – пише С. Б. Кримський [1, с. 132]. У філософських словниках «культура» розглядається як «...сукупність матеріальних і духовних цінностей створених і створюваних людством у процесі соціально-історичної практики, що характеризують досягнутий ступінь у розвитку суспільства» [17, с. 196]. Культура – це специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і укладів, у духовних цінностях, у сукупності ставлення людей до природи, і до самих себе. Взаємозв'язок культури і природи, культури і технології, культури і людини виявляється в тому, що культура, виступаючи універсальною властивістю людської діяльності, вбирає в себе усі позитивні властивості суспільної практики.

У філософському ракурсі культура розглядається як складова системи «природа – людина – суспільство – культура». З огляду соціології «культура» – це якість громадського життя. У широкому розумінні культура суспільства виражає особливу, смислову спрямованість цивілізації у нарощуванні духовно-практичних здібностей і соціальних цінностей. Культура не є особливою формою людської діяльності, особливою сферою громадського життя в смислі протистояння якимось позакультурним сферам і формам діяльності.

Філософсько-соціологічний аналіз педагогічної культури здійснено В. Л. Бенінім. Зокрема, він наголошує, що зв'язок культури і педагогіки, зазвичай, обмежується аспектами: соціологічним, педагогічним, професійним. При цьому, соціологічний зв'язок характеризує освіту як загальну форму культурно-історичного розвитку особистості і стрижня системи його поширення. Професійний – це занадто звужений функціональний аналіз культури, який нерідко зводиться до суто зовнішніх її проявів (оформлення навчальних кабінетів, класів тощо). Автор робить висновок: жоден із окреслених аспектів не торкається власне педагогічної культури, а це означає і методів її формування та розвитку. В існуючих публікаціях немає відповіді на питання про особливості педагогічної культури, її змісту і предмета, суб'єктів і функцій, співвідношення з педагогікою, педагогічною антропологією, психологією [18].

Правомірним є застереження вчених, що ставити за мету створити саме ку-

льтуру не можна, тому що вона не є об'єктом і не є предметом. Об'єктом і предметом дослідження може бути лише *професійна діяльність*. Через діяльність, її зміст і способи пізнається культура дії та результату дії.

Таким чином культура реалізується, водночас і набувається, у процесі діяльності як спосіб забезпечення існування кожного індивіда, життєтворчості та самоствердження, самовираження, забезпечення матеріальних і духовних потреб. В. Д. Шадриков на основі аналізу теоретичних праць і власних досліджень виокремив у структурі діяльності такі функціональні блоки: мотиви, цілі, програма діяльності, інформаційна основа діяльності, прийняття рішення, підсистема діяльнісно важливих якостей [19].

Управлінська культура. З-поміж чисельних видів діяльності вчені виокремлюють *управлінську діяльність керівника ЗНЗ*, яка спрямована на забезпечення реалізації основних функцій управління (вироблення і прийняття управлінського рішення; організація; регулювання і коригування; облік і контроль). При цьому управлінська діяльність керівника ЗНЗ розглядається як цілісна система реалізації означених функцій у їхній об'єктивній єдності та взаємозв'язку; враховується те, що найголовнішою особливістю цілісної системи є наявність у ній інтегративних, системних якостей, які не зводяться до суми властивостей твірних її компонентів. Тому правомірним є розгляд *управлінської культури* як міри та способу творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні школою. Про доцільність розгляду управлінської культури керівника школи як цілісної, інтегративної особистісної властивості йдеться у працях Є. А. Смирнова [20], Л. В. Фаткіна і Д. С. Петросяна [21], П. Т. Фролова [22] та ін.

Досліджуючи проблеми становлення і розвитку управлінської культури, В. Л. Бенін наголошує, що вони тісно пов'язані з вивченням окремих компонентів управлінської культури, зокрема: аксіологічного, який відображає систему цінностей керівника, ставлення до людей, справи і самого себе; технологічного, який включає засоби і прийоми управління педагогічним процесом; особистісно-творчого, який передбачає оцінку керівником своєї діяльності у співвідношенні з

результатами діяльності колективу, визначення на цій основі перспективи професійного самовдосконалення [18].

Зміст, форми, методи і технології професійної діяльності переважно детермінуються специфікою професії. А *професія* – це історично і культурно зумовлене соціальне явище, яке об'єктивно визначається досягнутим рівнем розподілу праці і набувається у формі систематичного навчання. Професія є способом вираження людської сутності і засобом задоволення його матеріальних і духовних потреб. Діяльність людини є професійною, якщо: а) вона включає інтелектуальні операції; б) базується на наукових знаннях і навчанні (самонавчанні); в) використовується в чітко окреслених соціальних цілях і спрямована на соціальний розвиток; г) визначає високий ступінь автономії як для людини, яка її виконує, так і для групи людей, які презентують дану професію; д) присутній високий ступінь відповідальності за свої вчинки і судження в середині професійної автономії (О. В. Дехтяренко, Е. М. Калицький [23]). Саме ці поняття інтегруються в культурі як категорії науки і механізму існування суспільства та особистості.

Із зазначеного вище можна зробити висновок: *феномен культури* настільки складний, що на даному етапі його вивчення правомірними виступають різні підходи до його тлумачення в різних аспектах, зокрема:

– культура – це певний рівень організації життєдіяльності людей, виражений у продуктах матеріальної та духовної творчості, у характері прийомів і методів праці, інтелектуальної діяльності, фізичного та морального розвитку;

– культура – не самостійна соціальна сфера, а наскрізна характеристика всієї соціальної системи, у будь-якому суспільному явищі існує її соціологічний, культурний аспект;

– культура – це сутнісна ознака окремої людини, групи людей, соціальних, професійних і національних спільнот, усього суспільства в цілому.

Коли йдеться про керівника школи, то слід мати на увазі як окрему особистість, так і представника певної професійної групи людей, а також і частку національної спільноти. Культура спеціаліста фокусує, поєднує всі ці інтегровані ознаки. Вона проявляється, перш за все, в діяльності, а не тільки у сукупності

досягнень і цінностей, накопичених людством у процесі історичного розвитку. Культурний потенціал особистості – це поєднання елементів, своєрідних «зрізів» культури – фізичної, інтелектуальної, моральної, естетичної, правової, професійно-трудової тощо. У кожному з елементів культури виокремлюють чотири функціональні якості: професійні знання, почуття (або ставлення), мотивація вибору або інтерес, дію. Основною сферою культури є людинотворчість, тобто особистість як абсолютно об'єктивний і суб'єктивний предмет.

«Управлінська культура керівника школи як цілісна властивість особистості, – зазначає Л. В. Васильченко, – проявляється у процесі управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника у процесі професійної діяльності» [11, с. 19 – 20]. Оскільки культура реалізується у професійній діяльності керівника школи, то цілком правомірною є дефініція «управлінська культура» чи «культура управління». Ю. І. Палеха пише: «Культура управління – це теорія закономірностей комплексного, системного підходу до вирішення управлінських проблем, що займається управлінням на універсальному, організаційному баченні об'єкта управління» [3]. З-поміж інших автор розглядає технологічні аспекти культури управління, до яких відносить: розробку стратегії розвитку організації, підготовку і прийняття управлінських рішень, вибір мотивів діяльності, організацію виконання, контроль реалізації рішень, оцінку кінцевих результатів [3, с. 156 – 157].

Серед наукових праць з проблем культурології освіти важливе місце посідають праці В. С. Болгаріної, зокрема з культурологічного підходу до управління школою [24]. Автор пише: «Таким чином, культурологічний підхід – це принцип-вимога, що, по-перше, відображає суть освіти і виховання як явищ культури; по-друге, вимагає врахування закономірностей, тенденцій, особливостей навчально-виховного процесу, головною метою якого є виховання Людини Культури. Культурологічний підхід є імперативом (лат. *imperativus* – вимога, наказ), дотримання якого сприятиме якісному виконанню основної соціальної функції освіти – це: передача соціокультурного досвіду молодим поколінням, виховання

здатності творити гуманні культурні цінності» [24, с. 50].

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених з проблем загальнолюдської культури та управлінської культури керівників освітньої галузі, в т. ч. керівника школи, уможливив зробити висновок про те, що культура на всіх ієрархічних ступенях управління освітою розглядається як соціальний імператив.

1. 2. Технологічна культура керівника ЗНЗ: сутність і стан дослідження

Основоутворювальним компонентом технологічної культури керівника ЗНЗ є суть поняття «технологія» як сукупність знань про способи і засоби здійснення освітньо-виховних і управлінських процесів. У науці та педагогічній практиці *технологія управлінської діяльності керівника ЗНЗ* тлумачиться як раціональний алгоритм реалізації функцій управління, який передбачає врахування специфіки керованого педагогічного явища, об'єкта, процесу, ситуації. «Технологія управління – це поєднання кваліфікаційних навичок, інфраструктури і відповідних професійних знань керівника, необхідних для здійснення перетворень, матеріальних і трудових ресурсів. Це «стратегія - тактика - техніка» задіяних сил, засобів, методів на всіх етапах управлінського циклу» [3, с. 156]. Щодо культури управління школою, то вона забезпечує підвищення ефективності функціонування та розвитку кожної окремо взятої її структурної підсистеми; базується на теорії управління, модернізованому змісті управління, наукових підходах до управління, сучасних інформаційних технологіях та механізмах.

Відомо, що науковий підхід передбачає розгляд тих чи інших явищ і процесів з позиції конкретної теорії як системи наукових знань про будь-яку сукупність об'єктів, що дозволяє пояснити та передбачити явища конкретної предметної галузі. У сучасному суспільствознавстві існують різні філософські напрями, наукові школи, течії, які тією чи іншою мірою відображаються в освітньому процесі, а відтак – в технології управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

Пріоритетним з-поміж них є *гуманізм*, тобто система поглядів, що визнає цінність людини як особистості, її право на свободу, щастя, розвиток і виявлення здібностей. Це система, у якій благо людини розглядається як головний критерій

оцінки соціальних явищ, а принципи рівності, справедливості, людяності – бажаною нормою стосунків у суспільстві. З огляду на це важливу роль відіграє антропософія, яка ставить за мету формування орієнтованого світобачення, спрямованого на дослідження не матеріальних, а духовних цінностей і відповідає на питання щодо сенсу та мети життя.

Прагматизм, як філософська течія, виходить з того, що інтелектуальні й моральні якості особистості закладено в її унікальній природі і їх вияв пов'язаний перш за все з його індивідуальним досвідом. Прагматизм передбачає кількісний зріст даних особистості від природи здібностей, якостей та індивідуального досвіду як основної умови самореалізації особистості. Тому ефективність формування культури керівника школи, в т. ч. технологічної, певною мірою залежить від його індивідуальних особливостей.

Важливим філософським принципом визначення змісту та форм управлінських технологій є *природовідповідність*. Його суть полягає в тому, що у процесі управлінської діяльності керівника ЗНЗ враховуються його природні здібності, на які він спирається і розглядає в єдності з природою, узгодженості та гармонії їх взаємодії. У формуванні технологічної культури керівника школи важливу роль відіграє також *психологічний* індивідуальний процес, який привів людство до сучасного рівня цивілізації, – це мислення, тобто процес пізнання людиною об'єктів і явищ довколишнього світу та їх властивостей, розв'язку життєво важливих задач, пошуку невідомого, передбачення майбутнього. В силу цього психологічні основи управлінських технологій є атрибутом їх розроблення та реалізації. Але в усіх випадках професійна діяльність і професійні стосунки керівника проявляються специфічно в його культурі управління.

Технологічну культуру процесу управління школою можна подати у вигляді переліку різних управлінських процедур, методів і способів їх рішення. На думку Л. В. Васильченка, технологічний компонент управлінської культури включає засоби і прийоми управління педагогічним процесом, тобто когнітивно-діяльнісний [11, с. 14]. Для його здійснення керівнику школи необхідні оперативні знання, які безпосередньо впливають на характер активності керівника у його професійній діяльності. Функцію оперативних знань виконують знання тео-

ретичного характеру, які існують у професійній свідомості сформованими поняттями, алгоритмами та програмами професійних дій. Оперативні знання керівника школи поєднують два блоки: професійні та управлінські. Професійні знання – це знання педагогіки, психології, теорії управління педагогічними системами, санітарії та гігієни педагогічної праці тощо. «Сучасний керівник – це людина, яка чітко усвідомлює мету функціонування, розвитку школи і відповідного внутрішньошкільного управління, а також володіє засобами реалізації поставленої мети. Тому ще одна група вимог до керівника сучасної школи пов'язана зі змістом управлінської діяльності й усвідомленим розумінням конкретних управлінських функцій» [11, с. 15].

У нашому дослідженні ми виходили із сутності основних класичних управлінських функцій керівника школи, якими є: вироблення і прийняття управлінських рішень; організація; регулювання, корегування; облік і контроль [25, с. 207]. Тому *управлінські знання* керівника школи – це, перш за все, знання функцій управління та імперативних видів управлінської діяльності; володіння способами, засобами, технологіями їх реалізації в практичній діяльності; визначення рівня професійно-творчого потенціалу педагогічного колективу, можливостей учнівського колективу школи, володіння новітніми технологіями. На цих засадах розроблено і апробовано теоретико-прикладну модель формування технологічної культури керівника школи (рис. 1. 1).

Технологічний аспект культури управління (в загальному плані – організації, підприємства без врахування їх специфіки) включає, на думку Ю. А. Палехи, такі складові: розробку стратегії розвитку організації, підготовку управлінських рішень; вибір стимулів і мотивів діяльності, організацію виконання управлінських рішень; контроль реалізації рішень; перебування на робочих місцях як одна із форм контролю; оцінку кінцевих результатів [3, с. 57 – 202].

Аналізуючи зміст окреслених автором складових технологічного аспекту культури управління, неважко помітити, що вони переважно розкривають одну із управлінських функцій – вироблення і прийняття управлінських рішень та технології її реалізації у практичній діяльності керівника. При цьому сама розробка стратегічного плану підприємства автором представлена такими діями керів-

ника: вибір способу дій, програм і процедур досягнення цілей; добір працівників для виконання поставлених задач; визначення видів необхідних ресурсів, їх розподіл; побудова процедур прийняття рішень; організація виконання тактичних завдань [3, с. 159]. А якою має бути культура добору працівників для виконання поставлених завдань? На це та інші запитання відповіді немає.

Кожна із основних управлінських функцій (вироблення і прийняття управлінського рішення, організація, регулювання та коригування, облік і контроль) має свої особливості, характерні ознаки, параметри оцінювання стану їх реалізації. Знання цих особливостей є основою і чинником успішного формування технологічної культури керівника ЗНЗ та ефективної її реалізації у практичній діяльності.



Рис. 1 Теоретико-прикладна модель формування технологічної культури керівника школи

У процесі експерименту з'ясовано, які різновиди технологічної культури керівника ЗНЗ превалюють у його управлінській діяльності (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Різновиди управлінської культури керівника школи

№п/п	Різновиди управлінської культури	Питома вага (у відносних величинах)
1	2	3
1.	Економічна	0,04
2.	Політична	0,02
3.	Правова	0,03
4.	Філософська	0,02
5.	Релігійна	0,09
6.	Технологічна	0,08
7.	Художня	0,05
8.	Організаційна	0,11
9.	Інформаційна	0,07
10.	Професійна	0, 15
11.	Інноваційна	0,06
12.	Комунікативна	0,10
13.	Духовна	0,05
14.	Екологічна	0,01
15.	Емоційна	0,05
16.	Естетична	0,05
17.	Валеологічна	0,03
18.	Моральна	0,05

Аналіз даних дослідження дає підстави для висновку: з-поміж різновидів управлінської культури (економічна, політична, правова, філософська, релігійна, художня, технологічна, організаційна, інформаційна, професійна, інноваційна, комунікативна, духовна, екологічна, емоційна, естетична, валеологічна, мораль-

на) технологічна культура посідає п'яте місце (за питомою вагою) серед провідних різновидів управлінської культури (професійна, організаційна, комунікативна, релігійна, технологічна) (табл.1.1). Тому закономірним явищем є те, що сучасні дослідники все більшою мірою приділяють увагу дослідженню технологічної культури працівників школи, зокрема вчителя.

У кандидатській дисертації з теми «Формування технологічної культури майбутніх учителів трудового навчання» В. Г. Лола теоретично обґрунтував й експериментально перевіряв зміст, методи, форми, організаційно-педагогічні умови формування технологічної культури майбутніх учителів трудового навчання; проаналізував їх з соціально-педагогічних позицій, розробив модель технологічної культури майбутнього фахівця (цілі, педагогічні завдання, зміст, форми, методи роботи, суб'єкти формування, критерії ефективності, результати) [26].

Водночас у процесі дослідження з'ясовано, що поза увагою дослідників залишаються теоретико-методологічні засади формування технологічної культури керівника ЗНЗ з урахуванням особливостей його управлінської діяльності, знання функцій управління, імперативних видів діяльності. У зв'язку з цим виникла потреба у розробленні наукових підходів до формування технологічної культури, критеріїв та параметрів виміру рівнів її сформованості.

Відповідно до концепції дослідження методологія формування технологічної культури керівника школи має базуватися на ідеї соціально-професійної та особистісної її цінності, *системному, діалектичному, синергетичному, компетентнісному, інформаційному, функціонально-діяльнісному* наукових підходах. Їх сутність і реалізація в практичній діяльності керівників ЗНЗ розкривається у подальшому з урахуванням специфіки предмета дослідження.

1. 3. Наукові підходи до формування технологічної культури керівника ЗНЗ

Системний підхід як методологічна основа розвитку пізнання навколишньої дійсності передбачає розгляд об'єкта, явища, процесу як цілісної динамічної складної системи. Ідею «загальної теорії систем» започаткував австрійський учений Людвиг фон Берталанфі (1937 р.), реалізуючи її у підході до розвитку фі-

лософсько-методологічної концепції біологічного організму. Поняття і сутність цілісних систем ґрунтовно розкрито у філософській, соціологічній та психолого-педагогічній літературі (В. Г. Афанасьєв, І. Б. Блауберг, А. Д. Сараєв, А. І. Уйюмов та ін.). Так А. І. Уйюмов суть поняття «система» розкриває як «множину об'єктів, на яких реалізується заздалегідь визначене відношення з фіксованими якостями, і, по-друге, як «множину суб'єктів, котрі володіють заздалегідь визначеними якостями з фіксованими між ними стосунками» [27, с. 21].

І. В. Блауберг під системою розуміє «сукупність елементів, які пов'язані взаємодією і в силу цього виступають як одне ціле по відношенню до оточуючого середовища» [28, 48]. А. Д. Сараєв вважає, що система – це «сукупність елементів, які знаходяться у відношенні один до одного, необхідному і достатньому для виконання функцій даної сукупності елементів» [29, с. 49].

Отже, поняття «система» визначається вченими через наявність елементів і відношень між ними, або наявність елементів і взаємодії між ними. «Система» вказує на структуру і функціональну спрямованість елементів. За характером зв'язки між елементами системи різні: вони можуть виражати відношення, взаємодію, будову, функціональну спрямованість. Елементи систем, залежно від їх типу (біологічні, механічні, соціальні) теж різні і специфічні.

Педагогічні системи належать до типу соціальних систем, тому що їм притаманні всі характерні ознаки соціальної системи, а саме: наявність сукупності елементів, об'єктивно існуючих зв'язків між елементами системи, притаманність ознак цілісності системи, ієрархічна підпорядкованість елементів системи, зв'язок системи з зовнішнім середовищем, наявність мети функціонування системи. Елемент педагогічної системи слід розглядати як мінімальний компонент або максимальну межу її розчленування. Кожен елемент системи виступає у сукупності з іншими як такий, що може бути розкладений на певні компоненти даної системи. Структуру системи зумовлює сукупність і характер зв'язків між елементами, які забезпечують збереження її основних властивостей. «Цілісність системи, – підкреслює В. Г. Афанасьєв, – не створюється людиною в процесі пізнання, а лише існує не сама собою, а є відображенням об'єктивно існуючого цілого. Пізнати ціле – означає розкрити: його суть, якісну специфіку, притаманні

йому системні, інтегративні якості; його склад, кількісну та якісну характеристику частин, компонентів, їх координацію і субординацію, головну із частин; його структуру, тобто внутрішню організацію, взаємозв'язок компонентів; його функції, активність, життєдіяльність, функції частин (якщо останні працюють на загальні функції); його інтегративні, системні фактори, механізми, що забезпечують цілісність системи, її вдосконалення і розвиток; його комунікації з зовнішнім середовищем, у тому числі зв'язок з більш широким цілим, частиною якого воно само є; його історію, початок і джерело виникнення, становлення, тенденції і перспективи розвитку, перетворення в якісно нову цілісну систему» [25, с. 17 – 18].

В. П. Кузьмін з позицій системного підходу розрізняє три типи найбільш загальних об'єктів природи і суспільства: окремий предмет – цілісна система – сукупна різнооб'єктна дійсність. Такий підхід зумовлює типологічні форми пізнання. Перша з них передбачає розгляд окремого предмета («предметоцентризм»); друга – «вид», «рід», що становлять систему, в якій окремий предмет виступає як компонент системи («системоцентризм»); третя – складну дійсність, що являє собою множину різноманітних систем («поліцентрична надсистемна єдність») – соціалізм, капіталізм, група суверенних держав, що розвиваються [30, с. 30]. В основу системного підходу до формування технологічної культури керівника ЗНЗ нами покладено «системо-центризм», тобто ідея бачення об'єкта дослідження як цілісної складної динамічної системи. «Системний підхід – це якісно більш високий, ніж просто предметний спосіб дослідження. Це перехід від пізнання окремого до загального, від однозначного до багатозначного, від абстрактного до конкретного, від одномірного до полімірного, від лінійного до нелінійного тощо», – зазначає В. Г. Афанасьєв [25, с. 7]. Системний підхід широко використовувався відомими вченими у різних галузях науки: у дослідженні біосфери (В. І. Вернадським), у галузі біології (В. М. Сукачовим та І. І. Шмальгаузенем), у нейрофізіології (П. К. Анохіним та ін.). Поява нової галузі науки про управління – кібернетики, що пов'язана з ім'ям Н. Вінера, відкрила нові можливості використання системних методів у дослідженнях та управлінні соціально-педагогічними системами, зокрема можливості моделювання абстрактних

систем. Універсальність системного підходу пояснюється тим, на думку С. Г. Устича, що системна якість, є однією з основних рис суті об'єктів, явищ і процесів об'єктивної реальності, які значною мірою визначають їхню якісну самобутність [30].

В останні роки спостерігається активізація використання системного підходу у дослідженнях проблем різних науково-педагогічних напрямів: виховання (В. М. Гнатюк, А. Ю. Куракін); моделювання навчального предмета, його логічної структури (М. А. Алексєєв, І. І. Левітов, О. М. Сохор); засвоєння знань (П. М. Ерднієв, В. П. Максименко); політехнічної освіти (П. І. Ставський); теорії дитячого колективу (Л. І. Новікова); вивчення процесу навчання як цілісного явища (А. М. Алексюк, С. У. Гончаренко, В. І. Загв'язинський, Ю. І. Мальований, В. Ф. Рубакін, А. В. Фурман, В. Ф. Щербань тощо); загальнопедагогічних проблем (М. О. Данилов, Ф. Ф. Корольов, Ю. К. Бабанський); проблем управління (В. І. Бондар, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікова, Б. С. Кобзар, В. М. Мадзігон, В. І. Маслов, Н. М. Островецька); педагогічної творчості вчителя (В. І. Андреев, О. І. Виговська, І. А. Зязюн, С. О. Сисоєва тощо).

Таким чином, системний підхід до педагогічних явищ і процесів є найбільш поширеним, можна напевно сказати універсальним. І тому його використання є доцільним у дослідженні проблеми формування технологічної культури керівника школи. Його сутність полягає в:

- окресленні імперативних видів управлінської діяльності керівника ЗНЗ, які адекватні особливостям конкретної функції управління, що реалізується у практиці його роботи;

- розробленні (чи доборі) відповідного змісту, методів, способів, інструментарію формування технологічної культури управлінської діяльності керівника ЗНЗ;

- залученні фізичних і матеріальних ресурсів ЗНЗ до процесу формування технологічної культури управлінської діяльності керівника ЗНЗ;

- відборі (розробленні) оптимальних способів і критеріїв оцінювання результатів прояву технологічної культури керівника ЗНЗ у його практичній діяльності.

Діалектичний підхід базується на засадах діалектики як науки про найбільш загальні закони розвитку природи, суспільства і мислення, взаємозв'язок предметів і явищ, загальний рух, розвиток, логіку і теорію пізнання [17, с. 110]. Діалектика є матеріалістичною тому, що при розв'язку основних завдань філософії виходить із первинності матерії, буття і вторинності свідомості. Як науці, їй притаманні принципи, категорії, закони. Основні закони діалектики, які виступають теоретичними засадами соціально-педагогічних систем – це : закон єдності і боротьби протилежностей, закон переходу кількісних змін у якісні, закон заперечення, причинності тощо. Діалектичний підхід ґрунтується на філософському методі дослідження природи і суспільства, за допомогою якого можна зрозуміти складний, повний протиріч шлях становлення об'єктивної істини, зв'язок на кожному ступені розвитку науки елементів абсолютного і відносного, усталеного і змінного, переходу від одних форм узагальнення до інших. Головною категорією матеріалістичної діалектики є суперечність як рушійна сила і джерело будь-якого розвитку. В ньому криється ключ до всіх інших категорій і принципів діалектичного розвитку [17, с. 111–112]. Діалектичний і системний підходи взаємозв'язані і діють в органічній єдності. З цього приводу В. Г. Афанасьєв писав: «Діалектика цілісних систем знаходить своє вираження у відношеннях цілого і частин, а також частин системи одна до одної. Очевидно, що частини і ціле єдині, взаємодіють один з одним, причому важливо, що основою цієї єдності, взаємодії є ціле» [25, с. 15]. Характерні ознаки діалектичного розуміння зв'язків між явищами знаходять своє вираження у системному підході, яке полягає в: об'єктивності зв'язків між явищами, їх незалежності від свідомості, об'єктивності існування систем, зокрема, матеріальних, які існують також незалежно від людської свідомості; суті зв'язків між явищами, річ завжди існує в будь-якій системі, поза системою об'єкти існувати не можуть; різноманітності типів зв'язків, які зумовлюють відповідну різноманітність типів систем, створених завдяки цим зв'язкам; розгляді зв'язку компонентів системи як взаємозв'язку, що означає: на одному й тому самому субстраті можуть бути побудовані принаймні дві системи, відмінні одна від одної; універсальності взаємозв'язків як детермінатора універсальності систем, тобто будь-які об'єкти мо-

жуть бути представлені як певні системи; рефлексивності зв'язків, що допускає зіставлення об'єкта системи самим з собою; відносному характері зв'язків: розуміння системи має сенс у протиставленні з корелятивним її поняттям [25]. Перераховані ознаки діалектико-матеріалістичного розуміння зв'язків між об'єктами системи притаманні й управлінській діяльності керівника ЗНЗ, яка є складною динамічною педагогічною системою. Відношення цілого і частин набуває таким чином характеру взаємодії, основою якої є ціле. Але, підпорядковуючись цілому, частини є відносно самостійними, певною мірою вільними. Відносна самостійність частин проявляється в їхній диференціації та певному розчленуванні.

Теоретико-прикладне значення діалектичного підходу до формування технологічної культури керівника ЗНЗ полягає у:

- розумінні суті діалектичного підходу в застосуванні до реалізації основних видів управлінської діяльності, які взаємопов'язані між собою, об'єктивно залежать від педагогічного середовища школи, процесів навколишньої дійсності, законів природи і розвитку суспільства;

- формуванні у керівника і педагогів школи наукового світогляду, озброєнні їх методами наукового пізнання, науково-пошукової управлінської діяльності;

- використанні методу моделювання управлінських процесів в аспекті діалектико-матеріалістичної теорії пізнання, сутність якої полягає у сходженні від живого споглядання до абстрактного мислення, а від нього – до практики;

- забезпеченні в процесі управління єдності чуттєвого і раціонального, конкретного і абстрактного, емпіричного і теоретичного;

- виявленні та розкритті сутності причинно-наслідкових зв'язків у явищах, процесах, об'єктах вивчення.

Синергетичний підхід – один із пріоритетних наукових підходів, який широко використовується в соціально-педагогічних дослідженнях. Його основою є відносно нова наука синергетика. Семантичне значення терміну «синергетика» у перекладі з грецької мови означає: «sun» (з, разом, спільно), «ergon» (робота, діяльність) [2, с. 639]. Згідно з цим у наукових працях поняття «синергетика» тлумачиться як «узгоджена дія», «спільна дія», «співробітництво».

Теоретичні основи синергетики, як нової наукової парадигми, розроблено групою фізиків у Брюсселі під керівництвом І. Пригожина, який є автором низки наукових праць з проблем синергетики [32]. У 90-х роках ХХ-го ст. вийшли у світ праці А. Ю. Лоскутова і А. С. Михайлова, Г. І. Рузавіна, І. С. Добронравової, які присвятили свої праці проблемі становлення нелінійного мислення, яку розглядають в ракурсі синергетики. Г. Хакен, зокрема вважав, що синергетика – це міждисциплінарний науковий напрям, що поєднує явища у відкритих, нелінійних, складних системах різної природи, які можуть бути досліджені за допомогою математичного апарату [33]. «У науковому розумінні, – пише Н. Булгакова, – синергетика – це теорія і методологія, що досліджує процеси самоорганізації, стійкості та відродження найрізноманітніших структур живої і неживої природи» [34, с. 6]. В. Буданов окреслив основні принципи синергетики: два принципи буття та п'ять принципів становлення. До принципів буття віднесено гомеостатичність та ієрархічність. П'ять принципів становлення складають: нелінійність, нестійкість, динамічна ієрархічність, незамкненість, спостережуваність [35, с. 48 – 49].

Досліджуючи філософські аспекти нелінійної еволюції складних систем, В. Лутай вважає, що найважливішим здобутком синергетики є відкриття загальних закономірностей самоорганізації в розвитку всіх явищ буття, а також загальної тенденції до прогресу цієї самоорганізації. Згодом зроблено висновок, що в історії природи і суспільства існує закономірність створення все більш складно упорядкованих систем. Зокрема, підкреслюється важливе значення синергетики для розгляду світоглядів і різних культур. Він пише: «Синергетична парадигма вимагає деяких суттєвих змін у кожному із світоглядів та різних культур. Однак важливо, щоб ці зміни були не біфуркаційного, а еволюційного характеру, щоб вони здійснювалися шляхом неантогоністичної доброзичливої діалого-комунікаційної взаємодії між представниками різних суперечливих між собою типів і видів світогляду» [36, с. 57].

Синергетичний підхід уможливлює здійснення міждисциплінарного дослідження буття і мислення в контексті певних цілісностей. Переваги синергетичного мислення полягають у тому, що воно забезпечує цілісність світобачення.

Синергетика є могутнім системоутворювальним підґрунтям нового розуміння світу взагалі; вона зумовлює інтеграційні тенденції в освіті та науці. Л. Ляшенко і А. Євтодюк розглядають можливості використання синергетичного підходу в освіті як органічної складової соціуму. З огляду на це вперше встановлено, що в історії людства еволюція суспільства і системи освіти відбувається за нелінійним законом, що значно ускладнює точне передбачення розвитку і характеристик освітніх систем найближчого майбутнього. Цілком правомірним є висновок авторів щодо імперативу синергетичної парадигми: синергетика для складної системи «держава – освіта – громадськість» може стати надійним засобом посилення створених раніше методів й інструментарію планування та реалізації позитивних змін і вдосконалення» [37, с. 134 – 135].

Отже, синергетичний підхід до формування технологічної культури керівника школи передбачає:

- знання і розуміння сутності технологічної культури як складової управлінської культури керівника; міждисциплінарної науки, побудованої на інтеграції низки наук (філософії, соціології, політики, культурології тощо);

- розгляд технологічної культури у взаємозв'язку та взаємовпливі з іншими видами культури (організаційною, комунікативною, мовленнєвою тощо);

- урахування об'єктивних взаємозв'язків та взаємозалежності між технологічною культурою реалізації функціональних обов'язків та імперативних видів управлінської діяльності керівника ЗНЗ;

- формування культури синергетичного мислення, яке забезпечує цілісність світобачення, актуальних проблем ЗНЗ, перспективи їх розвитку;

- діалектичне і цілісне сприйняття проблем управлінської культури та її різновидів на основі фундаментальних принципів їхнього взаємозв'язку і багатовекторного розвитку.

Компетентнісний підхід. В умовах істотних змін у соціальній, інформаційній, технологічній сферах суспільного життя докорінно змінюється тип культури, для якої розуміння освіти як суми знань втрачає свою доцільність. Це пов'язано, по-перше, зі зміною феномена знання і його співвідношення з соціальною практикою: систематичне неперервне отримання інформації стає пріори-

тетним у професійній діяльності людини і умовою сучасного виробництва. По-друге, криза «знаннєвої» парадигми полягає в тому, що відпадає необхідність у завантаженні пам'яті дитини істинами «про запас», її треба лише навчити користуватися всіма джерелами інформації. «Пріоритет самостійності й суб'єктивності індивіда у сучасному світі вимагає зміцнення загальнокультурного фундаменту освіти, формування вмінь мобілізувати свій особистісний потенціал для рішення різного роду соціальних, екологічних та інших проблем, розумного морально-доцільного перетворення дійсності», – зазначають В. А. Болотов і В. В. Серікова [38, с. 131].

Успішне розв'язання цих проблем можливе за умови зміни попередніх та існуючих парадигм змісту освіти (предметно-галузевої, розвивального навчання, особистісно орієнтованого навчання тощо) на парадигму модернізованого змісту освіти, яка базується на компетентнісній основі (І. А. Зимняя, О. Овчарук, О. Сібіль, В. М. Слободчиков, С. Шишов, А. В. Хуторський та ін..). Зміст освіти, сформований на компетентнісних засадах, не зводиться до знаннєво-орієнтованого компоненту, а передбачає цілісний досвід рішення життєвих проблем, виконання ключових (тобто тих, які належать до багатьох соціальних сфер) функцій, соціальних ролей, компетенцій. З огляду на це зміст освіти (державні стандарти) має включати: реальні об'єкти дійсності, в т. ч. фундаментальні; освітні об'єкти (природа, культура, техніка, соціальні комунікації, реальні об'єкти освітніх галузей); загальнокультурні знання дійсності, в т. ч. фундаментальні проблеми; загальнонавчальні уміння, навички, узагальнені способи діяльності; ключові освітні компетенції [39, с. 2 – 3]. Звернемо увагу на те, що в цьому переліку загальнокультурні знання дійсності та ключові компетенції – нові складові освіти, які зумовлюють необхідність переорієнтації змісту освітніх стандартів на посилення вивчення основ мистецтв, вітчизняних і світових традицій, технологій, інших сфер людської діяльності. «Компетенція» в перекладі з латинської «competentia» означає коло питань, у яких людина добре обізнана, володіє пізнаннями і досвідом [2, с. 344]. Експерти країн Європейського Союзу визначають поняття «компетентність» як «здатність застосовувати знання й уміння» (Eurydice, 2002), що забезпечує активне застосування навчальних досягнень у нових ситуаціях. Згід-

но з означенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction – IBSTPI), поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття «компетентність» містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності.

За визначенням А. В. Хуторського, «компетентність» – це володіння людиною відповідною компетенцією, що включає її особисте ставлення до неї і предмета діяльності [39, с. 55 – 61]. Компетентнісний підхід ставить на перше місце не інформованість суб'єкта процесу, а вміння розв'язувати проблеми, що виникають у процесі пізнання і пояснення явищ дійсності; оволодіння сучасною технікою і технологією; взаємостосунків між людьми, дотримання етичних норм, оцінки власних вчинків; у практичному житті при виконанні соціальних ролей громадянина, члена сім'ї, покупця, клієнта, глядача, виборця; у правових нормах і адміністративних структурах, у споживацьких і естетичних оцінках; у виборі професії та оцінці своєї готовності до навчання в професійному навчальному закладі з орієнтацією на ринок праці; у разі необхідності розв'язувати власні проблеми щодо життєвого самовизначення, вибору стилю і способу життя, способів розв'язку конфліктів [39, с. 132 – 134].

За аналогією розкритої вище суті освітньої компетентності можна окреслити компетентнісні основи формування технологічної культури керівника школи. При цьому ми виходимо з того, що компетентність культурологічного характеру формується на основі знань суті поняття «культура», його тлумачення різними вченими; професійних знань, зокрема теорії управління соціально-педагогічними системами, основних управлінських функцій, видів управлінської діяльності, технологізації та технізації процесу їх здійснення; знання основ менеджменту, суті глобалізаційних процесів в галузі світової та національної культури.

Інформаційний підхід до формування технологічної культури керівника ЗНЗ зумовлюється тенденцією інтенсивного формування інформаційного суспільст-

ва, інформатизацією суспільних процесів, підвищенням рівня інформаційних потреб суб'єктів управління. Інформатизація соціальної сфери передбачає перш за все формування національної інформаційної інфраструктури, тобто створення, розвиток та використання інформаційних систем різних типів, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, в т. ч. освітніх. У державних документах, зокрема у Законі України «Про інформацію» [39] та «Концепції інформатизації загально-освітніх навчальних закладів, комп'ютеризації сільських шкіл» інформатизація освіти розглядається як упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних та управлінських процесів, спрямованих на задоволення освітніх інформаційних, телекомунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу [40, с. 9 – 10]. У сутнісному значенні інформатизація освіти – це передусім зміни в навчальному процесі, формах і методах навчання, зумовлені використанням інформаційних засобів. У зв'язку з цим переглядаються наукові концепції щодо розширення межі людського пізнання та світоглядних орієнтирів на засадах інформатизації. «Зміну світогляду на рубежі третього тисячоліття підготувала революція в галузі комунікацій та інформації. Інформація перетворилася в глобальний, у принципі невичерпний ресурс людства, яке вступило в нову епоху розвитку цивілізації – епоху інтенсивного освоєння інформаційного ресурсу й нечуваних можливостей феномена управління», пише – Р. Ф. Абдєєв [41, с. 7].

Протягом другої половини ХХ століття видано низку наукових праць, у яких висвітлюються концепції інформатизації, сутність інформації, її види та функції (Б. Ю. Биков і В. Д. Руденко, М. В. Волькенштейн, В. М. Глушков, Н. І. Жуков, В. М. Мадзігон, М. І. Жалдак, Л. М. Калініна, В. З. Коган, М. І. Сєтров тощо).

Слід зазначити, що у визначенні поняття «інформація» спостерігається різноплановість, що пояснюється різними науковими підходами вчених до його тлумачення. Прихильники кібернетичного підходу розглядають поняття «інформація» як сигнал, що зменшує невизначеність у певній системі. Філософи використовують дві концепції у визначенні поняття «інформація» – атрибутивну і функціональну. З позицій атрибутивної концепції «інформація» визначається як

властивість, яка притаманна всім матеріальним системам, в т. ч. об'єктам неживої матерії. Прихильники функціональної концепції «інформацію» розглядають як кібернетичну категорію, що характеризує функціонування самоорганізованих систем. Одним із різновидів є соціальна інформація – як дані про відображення у суспільстві різноманітних природних і соціальних явищ. Соціальною є також інформація, яка стосується відносин між людьми, їхніх потреб та інтересів. Основними її видами є: світоглядна, правова, публіцистична, побутова, естетична, релігійна, технічна, економічна, педагогічна, технологічна тощо. Педагогічна інформація є різновидом соціальної інформації. Вітчизняні та зарубіжні вчені тлумачать її як дані про педагогічну науку і практику, що надходять до одержувача і є основою прийняття управлінських рішень. Соціальна сутність педагогічної інформації розкривається у працях В. М. Мадзігона (у контексті демократизації освіти в Україні) [42], М. І. Жалдака (педагогічний потенціал інформації навчального процесу) [43], Л. М. Калініної (система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім закладом) [44]. Інформація, яка використовується в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами як соціально-педагогічними системами являє собою сукупність та взаємодію складних інформаційних потоків – це: вихідна інформація, необхідна для вироблення й прийняття управлінських рішень; самі рішення чи управлінські команди, що зумовлюють організацію керуючих і керованих систем; регулююча інформація, яка представлена різного роду нормативними документами, законами, інструкціями, технологічними картами тощо; оперативна інформація, що надходить у процесі функціонування систем і характеризує її стан; зовнішня інформація, яка надходить від інших систем, що комунікаційно пов'язані з даною системою (школою); контрольно-облікова інформація, що характеризує процес функціонування системи і його результати.

У контексті теми дослідження культурологічна інформація розглядається як відомості про стан розвитку культури та її видів в Україні на національних засадах, окремих її галузей (освітньої, педагогічної, управлінської, технологічної, політичної, економічної, правової, філософської, художньої тощо). Важливою для керівника школи є інформація про досягнення в теорії управління соціально-

педагогічними системами, сучасні дослідження управлінських функцій та імперативних видів управлінської діяльності, технології їх здійснення, в т. ч. комп'ютерні технології і можливості їх використання в управлінні школою.

Функціонально-діяльнісний підхід у формуванні технологічної культури керівника ЗНЗ полягає в окресленні основних функцій управління соціально - педагогічними системами та імперативних видів управлінської діяльності керівника ЗНЗ. В. Г. Афанасьєв зазначає, що процес управління має циклічний, відносно замкнутий характер. Кожний конкретний процес управління розчленовується на певні етапи, стадії, які слідує один за одним. «Операції, дії суб'єкта управління, які відповідають стадіям управлінського циклу, що послідовно змінюються, являють собою *функції управління*, а сукупність цих функцій – зміст управлінського процесу. Цими функціями є: вироблення і прийняття управлінського рішення; організація; регулювання, коригування; облік і контроль» [25, с. 207].

Управлінське рішення починається з цілепокладання, тобто з постановки мети діяльності об'єктів управління, нерідко й передбачаються загальні напрями її реалізації. Щоб управлінське рішення сприяло здійсненню передбачуваних завдань, воно має відповідати низці вимог: бути науково обґрунтованим, компетентним; законним; суворо узгодженим в усіх без винятку ланках; сучасним; простим, зрозумілим, послідовним, логічним. Удосконалення методики, техніки та технологічної культури вироблення і реалізації управлінського рішення – важлива умова підвищення його ефективності. Управлінські рішення в ЗНЗ вирізняються як змістом, так і формою його пред'явлення (плани, накази, розпорядження, методичні рекомендації, поради тощо).

Організація – одна із основних функцій управління розглядається як формування керованої та керуючої систем – об'єкта і суб'єкта управління. Організація – це певне упорядкування діяльності людей у структурному і функціональному відношеннях [25, с. 221]. Важливим завданням організації, як функції управління, є наукова організація праці людей, яка є не тільки економічною, але й соціальною проблемою. Наукова організація – це величезний резерв підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва. Особливої ваги набуває організація розумової праці, зокрема керівника, вчителя та учнів ЗНЗ – це: ком-

плектування педагогічних кадрів, учнівського контингенту, розподіл педагогічного навантаження, призначення класних керівників, організація діяльності всіх підструктур школи з урахуванням їх особливостей. Важливим завданням наукової організації праці є аналіз накопиченого педагогічного досвіду, ретельне вивчення і узагальнення сучасного досвіду управління ЗНЗ, розробка на цих засадах наукових рекомендацій з метою підвищення його ефективності. Організація управлінської діяльності у нинішніх умовах має бути максимально автоматизованою за умов використання сучасної комп'ютерної техніки [25, с. 232].

Функція регулювання і коригування в системі управлінської діяльності полягає у збереженні, підтримці та удосконаленні стану упорядкування, організації керуючої та керованої систем, а також комунікацій між ними; це неодмінна стадія управлінського циклу [25, с. 233]. Форми регулювання різноманітні й детермінуються особливостями керованого та керуючого об'єкта, органів управління – це: політичне, економічне, ідеологічне, виховне, адміністративно-правове, оперативнотехнічне регулювання.

Облік і контроль посідають чільне місце в управлінні соціально-педагогічними системами. Ця функція, як складова управлінського циклу, передбачає перш за все облік, тобто отримання, обробку, аналіз і систематизацію інформації у кількісних і якісних показниках про стан виконання завдань, управлінського рішення, які підлягають виконанню, наявність фінансових і людських ресурсів, необхідних для успішного функціонування і розвитку закладу освіти тощо. Облік дає уяву про стан матеріально-технічної бази школи, поточної успішності учнів у навчанні, засвоєння змісту державного стандарту, рівень загальноосвітньої компетентності випускників школи. Облік здійснюється у самих різноманітних формах: звіт, перепис, вибіркоче обстеження тощо. Для керівника школи важливого значення набуває оперативнотехнічний контроль, який обслуговує його поточні потреби. Облік є водночас і функцією контролю. Однак контроль має й певні відмінності. Він є одночасно й поставником кількісної та якісної інформації. «Контроль – це система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятним управлінським рішенням – законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам тощо» [25, с. 240].

Зрозумілим і правомірним є факт визнання того, що знання управлінських функцій керівником школи – це явище статичне, яке само по собі ефективності управління не забезпечує. Функції управління реалізуються керівником школи у *процесі діяльності*. Відповідно до «Положення про загальноосвітній навчальний заклад», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №778, на керівника закладу освіти покладається виконання таких видів діяльності: здійснення керівництва педагогічним колективом, забезпечення раціонального добору і розстановки кадрів, створення необхідних умов для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників; організація навчально-виховного процесу, забезпечення контролю за виконанням навчальних планів і програм, якістю знань, умінь та навичок учнів, відповідальність за дотримання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти, за якість і ефективність роботи педагогічного колективу; створення необхідних умов для участі учнів у позакласній та позашкільній роботі, проведення виховної роботи.

Директор школи покликаний забезпечити дотримання вимог щодо охорони дитинства, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм, вимог техніки безпеки. Важливим видом його діяльності є те, що він розпоряджається в установленому порядку майном і коштами закладу. Дотримання цих вимог забезпечує відповідні умови навчання, виховання та розвиток учнів школи. Підтримка ініціативи щодо вдосконалення системи навчання і виховання, заохочення творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів, сприяння залученню діячів науки, культури, членів творчих спілок, працівників підприємств, установ, організацій до навчально-виховного процесу, керівництва учнівськими об'єднаннями за інтересами – важлива і складна ділянка роботи керівника школи, яка теж відноситься до імперативних видів його діяльності. Керівник закладу освіти забезпечує реалізацію права учнів на захист від будь-яких форм фізичного насильства, вживає заходів до запобігання вживання учнями алкоголю, наркотиків; контролює організацію харчування і медичного обслуговування учнів. У його обов'язки входить видання у межах своєї компетенції наказів та розпоряджень, контроль за їх виконанням. Щороку він звітує про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу. Керівник ЗНЗ є головою педагогічної

ради – постійно діючого колегіального органу управління [45, с. 17 – 18].

Відмінності функцій управління та імперативних видів діяльності керівника ЗНЗ слугують основою розробки параметрів і критеріїв оцінювання ефективності формування технологічної культури та її реалізації у практичній діяльності.

1. 4. Аксіологічний аспект технологічної культури керівника ЗНЗ

Аксіологія – це вчення про цінності [53, с. 21]. Аксіологічний аспект технологічної культури керівника школи відображає основи ставлення особистості до дійсності, професійної діяльності, педагогічного й учнівського колективів, батьків учнів, самого себе і знаходить відображення у професійній свідомості.

Аналіз літератури з питань культури управління дає підставу для висновку про те, що проблема методології формування та реалізації аксіологічного компонента технологічної культури керівника школи є недостатньо дослідженою. Це пояснюється тим, що частина вчених розглядають поняття «культура» як сукупність матеріальних і духовних цінностей, вироблених людством на певному історичному етапі його розвитку. Тобто визначення «культури» подається у статичному стані – у вигляді набору застиглих у результативній формі продуктів діяльності людини (цінностей), які об'єднуються у сукупність якимось зовнішнім по відношенню до них самих (і в цьому сенсі формальним) зв'язком. Н. С. Злобін, аналізуючи думки вчених, наголошує, що у такому визначенні ігнорується процесуальний характер культури, скільки у ньому включено лише готові форми, результати людської праці [13, с. 19]. Інші вчені певною мірою враховують і процесуальний характер культури. Зокрема, О. І. Мармаза зазначає, що культура властива будь-якій формі людського існування. Вона є невід'ємним атрибутом суспільства й виступає засобом організації людської життєдіяльності, є системою цінностей, соціальних норм, правил поведінки, стосунків між людьми, традицій. На його думку, культура – це душа організації, що включає загальнолюдські цінності, ціннісні професійні орієнтири, символи, що відображають зовнішні чинники поведінки [46, с. 4].

С. М. Прийма, аналізуючи дослідження А. Клебера, виокремлює: а) дескри-

птивні визначення культури, що обмежуються лише переліком її складових; б) історичні визначення, які акцентують увагу на механізмі передачі культурної спадщини; в) нормативні визначення, що наголошують на підпорядкуванні спадщини людської поведінки, загальним взірцям і цінностям [47, с. 162 –174].

В. М. Межуєв у терміні «культура» виокремлює емпіричний, аксіологічний, історичний, антропологічний, ціннісний, діяльнісний підходи до пояснення сутності культури [5]. І. А. Прокопенко поняття управлінської культури розглядає як систему знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які слугують якісному виконанню управлінських функцій [48]. П. Атутов вважає, що технологічна культура є четвертим етапом універсальної культури (після міфологічної, космологічної та антропологічної), тобто – це культура ХХІ століття. Автор зазначає, що наразі людство живе в умовах, коли відходить у минуле етап науково-технічного прогресу з його екстенсивною «ідеологією» (за будь-яку ціну домогтися максимального результату). Новий (технологічний) етап визначає пріоритет способу над результатом діяльності, зважаючи на її соціальні, економічні, психологічні, естетичні та інші чинники [49].

У науково-методичних працях останніх років все частіше звертається увага вчених і практиків на визначення і тлумачення сутності поняття «технологічна культура». Зокрема, А. В. Коваленко висвітлює проблему формування технологічної культури майбутніх учителів іноземної мови в аксіологічному аспекті. При цьому технологічна культура розглядається автором як сукупність елементів, що поєднують в собі технологічні знання й уміння, професійно значущі особистісні якості, необхідні для оволодіння перетворювальною діяльністю, яка сприяє успішному проектуванню і реалізації педагогічної технології в навчально-виховному процесі в школі. На думку автора, технологічна культура інтегрує такі структурні компоненти: когнітивно-операціональний, практико-діяльнісний, мотиваційно-ціннісний, особистісно-комунікативний, індивідуально-креативний, спеціальний. Для кожного із компонентів автором розроблено показники, критерії оцінки сформованості технологічної культури. Так когнітивно-операціональний компонент включає показники сформованості знань; практико-діяльнісний – технологічної готовності до педагогічної діяльності; мотиваційно-ціннісний –

ціннісні орієнтації; особистісно-комунікативний – комунікативні уміння; індивідуально-креативний – креативні уміння; спеціальний – сформованість знань, умінь та навичок з іноземної мови [50, с. 75 –76]. Висновок автора: рівень технологічної культури вчителя залежить від ступеня сформованості її компонентів, серед яких чільне місце посідає аксіологічний компонент [50, с. 77].

Вітчизняні вчені О. Коберник і В. Сидоренко розглядають проблему формування технологічної освіти у тісному взаємозв'язку з оволодінням технологічної культури. Вони зазначають: «Технологічна культура передбачає оволодіння системою понять, методів та засобів перетворювальних цінностей зі створення матеріальних і духовних цінностей. Вона забезпечує вивчення сучасних перспективних енергоматеріалозберігаючих технологій перетворення матеріалів, енергії й інформації у сферах виробництва та послуг із використанням ЕОМ, соціальних наслідків застосування технології, методів боротьби із забрудненням навколишнього середовища, планування й організацію трудового процесу, технологічної дисципліни, обладнання робочого місця, забезпечення безпеки праці, комп'ютерної обробки документації, психології людського спілкування, основ творчої й підприємницької діяльності, виконання проектів» [51, с. 5].

В. Сидоренко та В. Соловей, розглядаючи технологічну підготовку молоді як інтегральний компонент загальної освіти, акцентують увагу на особливостях технологічного розвитку сучасного суспільства, багатогранності феномена технологічної культури людини [52]. В. Г. Лола структурував основні елементи технологічної культури – це: технологічний світогляд, технологічне мислення, технологічна естетика, техносфера, технологія виробництва [26, с. 14 –15].

Л. В. Васильченко дотримується погляду, що *технологічну культуру* управління школою можна подати у вигляді переліку різних управлінських процедур, методів і способів їх рішення. Технологічний компонент управлінської культури включає засоби і прийоми управління педагогічним процесом, тобто є когнітивно-діяльнісною складовою [11]. Для його здійснення керівнику школи необхідні оперативні знання, які безпосередньо впливають на характер активності керівника у його професійній діяльності. Функцію оперативних знань виконують знання теоретичного характеру, які існують у професійній свідомості сформова-

ними поняттями, алгоритмами і програмами професійних дій. Оперативні знання керівника школи поєднують два блоки: професійні та управлінські. Професійні знання – це знання педагогіки, психології, теорії управління педагогічними системами, санітарії і гігієни педагогічної праці тощо. «Сучасний керівник – це людина, яка чітко усвідомлює мету функціонування, розвитку школи і відповідного внутрішньошкільного управління, а також володіє засобами постановки мети. Тому ще одна група вимог до керівника сучасної школи пов'язана зі змістом управлінської діяльності й усвідомленим розумінням конкретних управлінських функцій» [11, с. 15].

Досліджуючи проблеми становлення і розвитку управлінської культури, Л. В. Бенін робить висновки, що вони тісно пов'язані з вивченням окремих її компонентів, зокрема: аксіологічного, який відображає властиву керівникові системі цінностей, ставлення до людей, справи і самого себе; технологічного, який передбачає володіння засобами і прийомами управління педагогічним процесом; особистісно-творчого, який передбачає оцінку керівником своєї діяльності співвідносно з результатами діяльності колективу, визначення на цій основі професійного самовдосконалення [18]. Аксіологічний аспект – невід'ємна складова його управлінської культури.

Дослідження проблеми формування технологічної культури керівника школи здійснювалося нами з позицій *авторської концепції, засадничим підґрунтям якої є функціонально-діяльнісний підхід, що передбачає реалізацію функцій управління та імперативних видів його діяльності в аксіологічному аспекті.*

Управлінські (професійні) знання керівника школи – це, перш за все, знання сутності основних функцій управління та їхніх характеристик; володіння способами і засобами їх реалізації у практичній діяльності; знання професійно-творчого потенціалу педагогічного колективу, навчальних можливостей учнівського колективу школи; володіння новітніми технологіями управління навчально-виховним процесом, що спрямовані на кінцевий результат - забезпечення якості освіти, конкурентоспроможного випускника школи.

Основні функції технологічної культури керівника школи зумовлюються особливостями його діяльності, різноманітністю стосунків і спілкування, систе-

ми ціннісних орієнтацій, можливостей творчої самореалізації. У цьому плані розглядаються гносеологічна, світоглядна, інформаційна, креативна функції технологічної культури.

Гносеологічна функція технологічної культури спрямована на пізнання управлінського процесу як об'єкта його конструювання, що забезпечує цілісне уявлення щодо технологічної діяльності.

Світоглядна функція орієнтує керівника на вироблення власної позиції, ціннісного ставлення до об'єктів управління. Вона проявляється у рефлексії керівника щодо мотивів, сенсу, цілей, якості результатів управлінської діяльності. *Інформаційна функція* технологічної культури полягає в оптимальному забезпеченні керівника школи необхідною і достатньою соціально-педагогічною інформацією для раціонального і ефективного вироблення та прийняття управлінського рішення.

Креативна функція технологічної культури керівника школи уможливорює розгляд його діяльності з огляду творчого, оригінального рішення управлінських завдань. Водночас їх об'єднує аксіологічний компонент технологічної культури управління, що спонукає до пошуку відповіді на запитання: «який сенс?», «яка цінність?», «яка результативність?», «які витрати матеріальних і людських ресурсів?», «що забезпечує високі результати управлінської діяльності?» тощо.

Внаслідок аналізу експериментальних даних з'ясовано, якою мірою керівники шкіл володіють знаннями щодо прояву технологічної культури, в т. ч. її аксіологічного аспекту. Методом самовизначення і визначення експертами ознак прояву їхньої технологічної культури отримано результати (табл. 1. 2) Дані експерименту аранжовано таким чином: до першої групи віднесено – професіоналізм, співпраця з підлеглими, організаторські здібності; до другої – демократизм, гуманізм, активність, відповідальність, повага і довіра до людей, працездатність, мобільність; третю групу становлять аксіологічні ознаки культури це: орієнтація на позитивний кінцевий результат управлінської діяльності, стосунки з учителями і учнями (повага, тактовність моральність, толерантність, комунікативна компетентність). Основи комунікативної компетенції – це: а) моральна інтуїція (вміння добирати моральну норму, яка унеможливорює негативні наслідки у спі-

лкування); б) комунікабельність – хист до спілкування; в) уміння правильно визначити роль і місце кожного працівника ЗНЗ. Аксиологічний аспект технологічної культури керівника ЗНЗ інтегрує соціальну, професійну та особистісно-комунікативну функції управління.

Результати виявлення ознак прояву технологічної культури керівника ЗНЗ

Таблиця 1.2

№ з/п	Ознаки прояву технологічної культури керівників ЗНЗ	Кількісні показники														Всього	
		м. Київ				м. Херсон											
		СШ № 276		СШ № 277		Гімназ. № 3		СШ № 11		СШ № 15		СШ № 31		СШ № 52		21 кер.	139 вчит.
		С	В	С	В	С	В	С	В	С	В	С	В	С	В		
1.	Культура поведінки	2	14	1	10	1	8	–	1	–	10	1	3	–	2	5	48
2.	Співпраця з підлеглими	2	20	1	19	3	18	2	1	1	20	2	12	2	3	13	93
3.	Орієнтація на кінцевий результат	–	3	1	17	1	1	1	–	1	7	2	5	–	–	6	33
4.	Чітке планування роботи	–	8	1	11	1	1	2	1	–	1	1	8	2	1	7	31
5.	Організація своєї роботи	1	14	1	12	2	9	–	–	2	11	1	11	1	1	8	58

6.	Організація діяльності вчителів	1	22	1	16	2	21	2	2	2	16	–	7	2	6	10	90
7.	Професіоналізм	2	23	1	19	3	21	3	3	3	27	2	17	3	8	17	118
8.	Демократичність	1	12	1	5	–	3	–	–	–	1	1	6	–	–	3	27
9.	Гуманізм	2	12	1	3	–	10	–	–	–	10	–	3	–	1	6	39
10.	Відповідальність	2	12	1	5	1	3	–	–	–	11	2	6	–	1	6	38
11.	Повага і довіра до людини	2	11	1	5	–	10	–	–	–	3	–	7	–	–	3	36
12.	Толерантність	2	13	1	5	–	11	–	–	–	1	–	7	–	–	3	37
13.	Прогнозування	–	–	1	4	–	–	1	1	–	–	–	–	1	2	3	7
14.	Творчість	2	11	1	15	1	10	1	1	2	17	2	4	2	5	11	63
15.	Здатність приймати управлінські рішення	2	16	1	8	1	6	1	2	–	7	1	11	–	3	6	53

16.	Активність, мобільність	1	6	1	9	–	4	–	–	1	22	1	3	1	2	5	46
17.	Працевдатність	2	5	1	10	–	2	–	–	–	9	–	1	–	–	3	27
18.	Організація навчального процесу	–	21	1	16	3	11	–	2	2	13	2	2	2	7	10	72

Соціальна функція управління освітою, в т. ч. школою, обґрунтована В. Г. Кременем. Він пише: «Саме під час здобуття освіти людина засвоює культурні цінності. Зміст освіти черпається і безперервно поповнюється із культурної спадщини різних країн і народів, із різних галузей науки, яка постійно розвивається, а також із життя та практики людини» [54, с. 53 – 54]. У процесі навчання і виховання молоде покоління набуває соціокультурних норм, які мають історичне значення для розвитку цивілізації, суспільства і кожної людини зокрема. Соціальна функція керівника школи полягає в тому, щоб підготувати молоде покоління до самостійного життя, сформувати образ людини майбутнього. Освіта – це соціальний інститут, через який реалізуються національні цінності й цілі розвитку суспільства [54, с. 56]. Трансформація освіти в Україні – це реакція на стратегічні імперативи щодо підготовки молодого покоління до самостійного життя, формування образу людини майбутнього. Освіта – це соціальний інститут, через який реалізуються національні цінності й цілі розвитку суспільства [54, с. 56]. Трансформація освіти в Україні – це реакція на стратегічні імперативи освіти третього тисячоліття, орієнтація на парадигму дитиноцентризму, демократизацію освітньо-педагогічної ідеології. Гуманізація й демократизація освіти є базовими компонентами реформування національної освіти як соціокультурного

феномена.

Професійна функція управління освітою (з огляду аксіології технологічної культури керівника), полягає в орієнтації на кінцевий результат діяльності педагогічного та учнівського колективів школи, зокрема: підвищення якості освіти та розвитку індивідуальних здібностей кожного учня з урахуванням природних задатків і особистісних потреб, оволодіння учнями змісту державного стандарту загальної середньої освіти та понад ним; забезпечення умов і можливостей для здобуття повноцінної освіти впродовж життя, творчої самореалізації кожного громадянина країни; узгодження якості освіти та потреб ринку освітніх послуг; створення ефективних механізмів залучення та використання матеріальних, енергетичних ресурсів школи у навчально-виховному процесі.

Особистісно-комунікативна функція технологічної культури керівника школи з огляду аксіології полягає в синергетиці потребнісно-мотиваційного, когнітивного та операційно-діяльнісного компонентів його управлінської діяльності. Неабияку роль при цьому відіграє культура міжособистісних стосунків між керівником і підлеглими, які сприяють гармонізації їх спільної діяльності і в результаті – суспільного життя. «Культура міжособистісних стосунків розглядає певну систему морально-етичних цінностей: моральні й етичні принципи, правила поведінки і спілкування, поведінкові та комунікативні взірці, на які орієнтуються люди в процесі соціальної взаємодії [55, с. 6]. Важливим принципом культури стосунків є дієвість контролю за емоціями й афектами. Складовою і формою морального імперативу є моральна норма – повага, тактовність, моральність, комунікативна компетентність. При цьому базовими умовами комунікативної компетенції є: а) моральна інтуїція (вміння вибирати моральну норму, яка унеможливує негативні наслідки у спілкуванні; б) комунікабельність – хист до спілкування; в) уміння правильно визначити характер людини (комунікативний психотип) залежно від темпераменту (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік) [55, с. 96]. Важливо також враховувати тип соціального характеру підлеглих (гіперактивний, динамічний, циклоїдний, емотивний, демонстративний, збуджувальний, людина зі зациклювальним характером, педантичний, тривожний, екзальтований, інтервентований, комфортний) [55, 96 – 100]. Високу культуру спіл-

кування демонструє комунікативно компетентна людина, яка успішно застосує арсенал морально-етичних норм і правил, вдало визначає характер людини, з якою спілкується [55, с. 12]. І. А. Сайтерли пише: «Як галузь етичного знання культура міжособистісних стосунків має певні науково-методичні досягнення. Вона ґрунтується на принципі гуманізму, сутність якого полягає у ставленні до іншої людини як до безумовної цінності, виявленні до неї поваги, толерантності (лат. *tolerantia* – поблажливий, терпимий), тактовності, відповідальності, співчуття тощо» [55, с. 15]. Автор розкриває також психологічні засади культури спілкування. Зокрема, до психологічних складових комунікативного процесу, які визначають рівень культури спілкування, він відносить, насамперед, характер людини та психологічні механізми сприйняття. Базовими умовами комунікативної компетенції є: а) моральна інтуїція (вміння обирати моральну норму), яка унеможлиблює негативні наслідки у спілкуванні; б) комунікабельність – хист до спілкування; в) вміння правильно визначати характер (комунікативний психотип) [54, с. 96]. Технологічна культура спілкування керівника школи з підлеглими передбачає врахування типу соціального характеру співрозмовника (гіперактивний, динамічний, циклоїдний, емотивний, демонстративний, збуджувальний, зацикловальний, педантичний, тривожний, екзальтований, інтервертований, комфортний) [55, с. 98 – 100]. У спілкуванні важливо враховувати такі види соціальних типів: а) соціально-рольовий (основа – уявлення про соціальну роль); гендерний (орієнтований на статеву належність); в) національний, або етнокультурний (стійкі національні погляди) [55, с. 103 – 104]. Нині визначено чимало інших типологій соціальних характерів. Так сучасний хорватський психолог П. Мічич виокремлює дев'ять категорій співрозмовників: безглузда людина, статечна людина, «всезнайка», балакун, «боягуз», «непрístupна людина», байдужа людина, «велике цабе», «чомучка» [55, с. 100 – 101]. Важливим чинником, який свідчить про низьку культуру спілкування є упередженість, тобто узагальнене судження про людей, опосередковане ворожим до них ставленням без достатніх на те підстав. Формами упередження є расизм і ксенофобія, нав'язлива неприязнь до іноземців, до всього чужого, незнайомого. Слід враховувати, що на комунікативну поведінку людини впливає установка – орієнтир, яка обумовлює особливості

сприйняття дійсності. Це важливо для керівників шкіл і вчителів, які в силу специфіки професійної діяльності свої функціональні обов'язки реалізують в атмосфері «архі-складних» міжособистісних стосунків у підсистемах «учитель-учні», «учень-учні».

Знання сутності аксіологічного аспекту технологічної культури керівника школи як системи цінностей, соціальних норм і правил поведінки, стосунків між членами педагогічного та учнівського колективів – важливий чинник її успішного формування та реалізації в практичній діяльності керівників ЗНЗ.

Література до 1 розділу

1. Кримський С. Б. Наука як феномен культури / С. Б. Кримський // Наука і культура: Україна. Щорічник. Випуск 21. – К.: Тов-во „Знання» Української РСР, 1987. – С. 132. – 136. – 519 с.
2. Словарь иностранных слов / Под ред. И. В. Лехина и проф. Ф. Н. Петрова. – М.: Гос. Узд-во иностр. и национ. словарей, 1954. – 853 с.
3. Палеха Ю. А. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культура / Ю. А. Палеха // Навчальний посібник. – К.: Вид-во Європейського унів-у, 2002. – 337 с.
4. Моль Абрам. Социодинамика культуры /А. Моль; пер. с франц.; вступит. статья, ред. и примеч. Б. В. Бирюкова. –М.: Прогресс, 1978. – 406 с.
5. Межуев В. М. Культура как философская проблема / В. М. Межуев // Вопросы философии, 1982. – №10. – С. 53– 64.
6. Макарян Э. С. Теория культуры и современная наука / Э. С. Макарян //Логико- методол. анализ. – М.: Мисль, 1983. – 284 с.
7. Новий тлумачний словник української мови: У трьох томах: Вид – я друге, виправлене / Укладачі: Василь Яременко, Оксана Сліпушко. – К.: Аконт, 2006. – Т. 2. – 928 с.
8. Социология: Учеб. пособ. для студентов высших учеб. заведений / Под общей редакцией проф. В. П. Андрущенко, проф. Н. И. Горлача. – Харьков, 1996. – 687 с.
9. Бондаревская Е. В., Кульневич С. В. Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания / Е. В. Бондаревская, С. В. Кульневич. – Ростов-на-Дону: Творческий центр «Учитель», 1999. – 360 с.
10. Каган Н. Философия культуры / Н. Каган. – СПб: ТООТК, Метрополис, 1996. – 393 с.

11. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Харків: Видавнича група „Основа», 2007. – 176 с.
12. Артановский С. Н. Некоторые проблемы теории культуры / С. Н. Артановский. –Л.: ЛГИК, 1977.– 83 с.
13. Злобин Н. С. Культура и общественный прогресс. / Н. С. Злобин. – М.: Наука, 1980. – 303 с.
14. Гайденок П. П. Эволюция понятия науки / П. П. Гайденок // Становление и развитие научных программ. – М.: Наука, 1980. – 567 с.
15. Арнольдov А. И. Человек и мир культуры / А. И. Арнольдov // Введение в культурологию. – М.: Изд-во МГИК, 1992. – 240 с.
16. Журавлев А. Л. Взаимосвязь личности руководителя и стиля руководства в условиях совместной деятельности коллектива / А. Л. Журавлев // Совместная деятельность: Методология, теория, практика. – М.: Наука, 1988. – С.151–166.
17. Философский словарь // Под ред. М. М. Розенталя. – М.: Изд-во политической литературы, 1972. – 495 с.
18. Бенин В. Л. Педагогическая культура: философско-социологический анализ / В. Л. Бенин. –Уфа: Башк. пед. ун-т, 1997. – 144 с.
19. Шадриков В. Д. Влияние социальной мотивации на эффективность обучения / В. Д. Шадриков // Проблемы индустриальной педагогики. – Ярославль, 1972. С. 146–149.
20. Смирнов Е. А. Руководитель современной организации / Е.А. Смирнов // Личность. Культура, Общество, 2001. – Т.III. Вып. 4(10). – 118 с.
21. Фаткин Л. В., Петросян Д. С. Человек в системе менеджмента / Л. В. Фаткин, Д. С. Петросян. – М.: Изд-во РЭА, 1993. – 67 с.
22. Фролов П. Т. Школа молодого директора / П. Т. Фролов. – М.: Просвещение, 1988. – 223 с.
23. Дехтяренко О. В. Тенденции интернационализации профессионального образования / О. В. Дехтяренко, Э. М. Калицкий. – М., 2005. – 49 с.
24. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід до управління школою / В. С. Болгаріна. – Х.: Вид. група «Основа», 2006. – 112 с. – (Б–ка журн. «Управління школою»; Вип. 5 (41)).
25. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом / В. Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1978. – 390 с.
26. Лола В. Г. Формування технологічної культури учителів трудового навчання / В. Г. Лола // Автор. дис. на здобуття наук. ст. канд. пед. наук. – Тернопіль, 2003. – 19 с.
27. Уемов А. И. Логика и методология системных исследований / А. И. Уемов. – К. : Высш. шк., 1977. – 255 с.

28. Блауберг И. В. Системный подход в современной науке / И. В. Блауберг, В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин // Проблемы методологии системного исследования. – М. : Мысль, 1970. – С.7 – 48.
29. Сараев А. Д. Проблемы системности в философии и антропологии / А. Д. Сараев. – К., 1993. – 238 с.
30. Кузьмин В. П. Принципы системности в теории и методологии К. Маркса / В. П. Кузьмин. – М. : Политиздат, 1980. – 312 с.
31. Устич С.Г. Системне дослідження суспільства / С. Г. Устич.–Львів: Світ, 1992.-136 с.
32. Пригожин И. От существующего к возникающему : время и сложность в физических науках / И. Пригожин; пер. с англ. Ю. А. Данилова; под ред. Ю. Л. Климонтовича. – М. : Наука, 1985. – 327 с.
33. Хакен Г.Снергетика / Г. Хакен. – М.: Мир, 1980. – 404 с.№ 36. – С.8.
- 34.Булгакова Н. Синергетичний підхід у системі освіти / Н. Булгакова // За-вуч. – 2001.
35. Буданов В. Синергетичні стратегії в освіті / В. Буданов // Вища освіта України. – 2003. – № 2. – С.46–53.
36. Лутай В. Про організаційні заходи розроблення синергетичної парадигми та її впровадження в освітні системи / В. Лутай // Вища освіта України. – 2002. – № 2. – С.53–59.
37. Ляшенко Л. Синергетика і освіта ХХІ ст. / Лариса Ляшенко, Антоніна Євтодюк // Освіта і управління. – 2002. – Т. 5. – Чис. 3. – С. 127–135.
38. Болотов В. А. Компетентностная модель : от идеи к образовательной программе / В. А. Болотов, В. В. Серикова // Перемены, 2004. – № 2. – С.130–139.
39. Хуторской А. В. Определение общепредметного содержания и ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных стандартов : ключевые компетенции и образовательные стандарты : доклад на Отделении философии образования и теоретической педагогики РАО (22 апреля 2002 года) / А. В. Хуторской. – Internet. – 9 с.
40. Закон України «Про інформацію» / Відомості Верховної Ради,1992.– № 48. – С. 650.
41. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации / Р. Ф. Абдеев.– М. :Владос, 1994. – 346 с.
42. Мадзігон В. М. Інформатизація в контексті демократизації освіти в Україні / В. М. Мадзігон // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні (1992-2002 рр.). Част.1. – Харків: ТОВ «ОВС», 2002. – С. 23 –37.
- 43 Жалдак М. І. Педагогічний потенціал інформатизації навчального процесу / М. І. Жалдак // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні (1992-2002 рр.). Част. 1. – Харків: ТОВ «ОВС», 2002. – С.371– 383.

44. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом / Л. М. Калініна. – К.: Айлант, 2005. – 274.
45. Положення про загальноосвітній навчальний заклад / Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №778, Київ. –18 с.
46. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза // Х.: Основа, 2007. – 448 с.
47. Прийма С. М. Математична логіка і теорія алгоритмів / С. М. Прийма // Навч. посіб. – Мелітополь: ТОВ, В. Б. Мелітопольська міська друкарня, 2008. – 134 с.
48. Прокопенко І. А. Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: / І. А. Прокопенко // Збірник наукових праць. – Запоріжжя, 2007. – Вип. 41.– С. 300 –301.
49. Атутов П. Концепция формирования технологической культуры молодежи в общеобразовательной школе / П. Атутов. – М.: Шк. и право, – 1999. – №1. – С. 5–12.
50. Коваленко А. В. Технологическая культура будущих учителей иностранного языка / А. В. Коваленко // Высшее образование сегодня. – 2008. – №3. – С. 75– 96 с.
51. Коберник Олександр, Сидоренко Віктор. Концепція технологічної освіти учнів загальноосвітніх навчальних закладів України / Олександр Коберник, Віктор Сидоренко // Трудова підготовка. – 2010. – №6. – С. 3 –11. – 48 с.
52. Сидоренко Віктор, Соловей Віктор / Технологічна підготовка як інтегральний компонент загальної освіти / Віктор Сидоренко, Віктор Соловей // Трудова підготовка. – 2010. – №10. – С. 3 –7. – 48 с.
53. Гончаренко Семен. Український педагогічний словник / Семен Гончаренко. – К.: Либідь, 1987. – 374 с.
54. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти / В. Г. Кремень // Стратегія. Реалізація. Результати. – К.: Грамота, 2005. – 448 с. – Бібліогр.: с. 431.
55. Сайтарли І. А. Культура міжособистісних стосунків / І. А. Сайтарли // Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 240 с. (Альма-матер).

Розділ 2

ТЕХНОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ВИРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗНЗ

Управлінське рішення – це програма дій керівника школи, вчителів та учнів, допоміжного персоналу, яка передбачає: а) мету і завдання діяльності; б) зміст та етапи роботи щодо подальшого вдосконалення навчально-виховного процесу; в) методи, засоби і технології досягнення поставлених мети і завдань; г) критерії оцінки результативності реалізації управлінського рішення; д) коло виконавців, межі їх відповідальності та повноважень; е) термін виконання прийнятого управлінського рішення [1, с. 75].

Управлінські рішення в загальноосвітньому навчальному закладі приймаються відповідно до чинних документів органів управління державою й освітою у формі перспективних та поточних планів, програм, цільових проектів, рішень педагогічної ради, Ради школи, профспілкових зборів, зборів трудового колективу, наказів, розпоряджень, методичних рекомендацій, порад. Технологічна культура вироблення управлінських рішень значною мірою зумовлюється змістом і специфікою форм їх пред'явлення. Водночас у кожному із них реалізуються загальні вимоги до вироблення та прийняття управлінських рішень.

2. 1. Загальні вимоги до вироблення та прийняття управлінських рішень у ЗНЗ

Найбільш поширеною формою управлінського рішення є планування. Плановість – це атрибут успішного функціонування розвитку всіх галузей виробництва, в тому числі соціокультурної та освітньої галузей. У теорії управління планування розглядається як форма вироблення та прийняття управлінського рішення. «Вироблення та прийняття плану є не що інше, як елемент більш загальної, універсальної функції управління, яка полягає у виробленні й прийнятті управлінського рішення», – пише відомий соціолог В. Г.Афанасьєв [2, с. 215]. Планування є центральною ланкою, серцевиною наукового управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу. У плані визначаються конкретні цілі і завдання діяльності педагогічного колективу на перспективу чи поточний

період. Суть внутрішньошкільного планування полягає в раціональному розподілі за часом і змістом колективної та індивідуальної діяльності працівників школи, необхідної для досягнення поставлених цілей і завдань навчання і виховання учнів. Основне призначення планування – це визначення оптимального змісту і меж педагогічної діяльності, мобілізація творчих зусиль педагогічного та учнівського колективів на забезпечення реалізації модернізованого змісту, форм і методів навчального процесу, виховання і розвитку учнів, програмування діяльності щодо оптимального використання їх потенційних можливостей та навчально-матеріальної бази школи.

Результати констатувального експерименту свідчать про те, що планування роботи школи стоїть у центрі уваги її керівників. Це підтверджується даними анкетування директорів шкіл Ставищенського району Київської області, Володимирецького району Рівненської області, Деснянського району м. Києва (105 респондентів). У запропонованій анкеті було вказано 14 форм прийняття управлінських рішень, в т. ч. планування. Із числа опитаних директорів шкіл 85% планування поставили на перше місце за ступенем значущості, 12% – на друге місце, 3% – на третє місце.

Науково-теоретичною основою планування роботи ЗНЗ є системний підхід, який забезпечує діалектичну єдність взаємозв'язку мети і завдань діяльності, структури і змісту, методів і форм здійснення; врахування особливостей організації виконання накреслених планом завдань, взаємодію планування з іншими функціями управління [3, с. 11]. Суть системного підходу до планування роботи полягає в усвідомленні її керівником того, що школа – це соціально-педагогічна система, що інтегрує діяльність адміністративно-управлінської ланки, педагогічного колективу, учнівського колективу, обслуговуючого персоналу. Кожна із перерахованих підструктур школи як системи має свою специфіку та взаємозв'язки з іншими структурними компонентами, які суттєво впливають на якість плану і тому повинні враховуватися при його розробленні.

У змістовому та організаційному ракурсі системний підхід до планування роботи загальноосвітнього навчального закладу передбачає охоплення таких організаційно-педагогічних аспектів: організаційно-педагогічне функціонування

його підсистем як синергетичної єдності; забезпечення освітнього рівня учням у межах державного стандарту загальної середньої освіти та понад ним (для талановитих учнів); роботу з педагогічними кадрами щодо підвищення їхнього професійного рівня, творчості й майстерності; організацію навчально-виховного процесу на засадах сучасних інформаційних і технологічних методів; системи внутрішньошкільного контролю як чинника стимулювання та утвердження новаторства; організацію спільної діяльності школи, сім'ї, громадськості; зміцнення навчально-матеріальної бази; фінансово-господарську та суспільно-економічну діяльність закладу освіти; виховну роботу з учнями і їхніми батьками; діяльність громадських учнівських і вчительських організацій; врахування особливостей інфраструктури мікрорайону закладу освіти, його фінансово-економічного потенціалу, демографічної ситуації.

У часовому вимірі системний підхід до планування роботи ЗНЗ передбачає взаємозв'язок «минулого – сучасного – майбутнього». Перший компонент цієї тріади зобов'язує враховувати набутий досвід роботи школи і передбачає закріплення досягнутих результатів; другий – детермінує мету і завдання діяльності ЗНЗ на поточний навчальний рік (чи інший окреслений період); третій – зорієнтований на досягнення мети планування, тобто на кінцевий результат функціонування загальноосвітнього навчального закладу, перехід його на якісно новий ступінь розвитку. Прогнозування якісно нового результату роботи кожного структурного компонента школи – один із провідних аспектів планування. Їх взаємозв'язок, взаємозумовленість і об'єктивна інтегрованість забезпечує очікувану результативність діяльності школи в цілому.

Планування, незалежно від особливостей підсистеми чи аспекту роботи школи, здійснюється на основі принципів науковості, перспективності, наступності, конкретності, координації.

Принцип науковості планування діяльності школи передбачає врахування досягнень вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління, інноваційних досягнень практики планування роботи школи, забезпечення ефективного використання продуктивних сил педагогічного і учнівського колективів, матеріально-технічної бази і фінансових ресурсів, досягнення окреслених завдань на ближню

і далеку перспективи розвитку закладу освіти. Зміст запланованих заходів має відповідати сучасному рівню розвитку таких наук як філософія і психологія освіти, педагогіка, теорія управління, вікова фізіологія, санітарія і гігієна праці; вбирати в себе напрацьований позитивний педагогічний досвід, ідеї новаторів в галузі освіти; передбачати використання педагогічних вітчизняних і зарубіжних новацій, інтерактивних технологій навчання і виховання учнів; базуватися на сучасних наукових підходах до управління, навчання і виховання учнів, зокрема – на особистісно орієнтованому, який сприяє концентрації уваги на особистості учня, врахуванні його психофізіологічного та творчого потенціалів, рівня навчальної компетентності.

Принцип перспективності і наступності планування діяльності ЗНЗ з позиції технологічної культури зумовлює необхідність передбачення керівником, на основі вивчення та аналізу стану діяльності ЗНЗ, тенденції і закономірності його розвитку у майбутньому. Труднощі особливо відчуються у накресленні перспективи переведення ЗНЗ із режиму функціонування в режим інтенсивного та ефективного розвитку. «Уміння передбачати – це передусім уміння озирнутися на пройдений шлях, оглянути його, побачити в ньому джерела сьогodнішніх успіхів і недоліків», – писав В. О. Сухомлинський [4, с. 612]. Це можливо за умови дотримання принципів наступності та перспективності, які передбачають врахування результатів роботи школи за попередній період часу, розробку заходів, спрямованих на закріплення і подальший розвиток досягнутих результатів, усунення недоліків.

Технологічна культура реалізації принципу перспективності планування роботи ЗНЗ зумовлює необхідність обізнаності керівника закладу в таких проблемах як: соціально-економічний потенціал і курс розвитку країни, регіону, району, мікрорайону школи; прогресивні вітчизняні та зарубіжні здобутки в галузі педагогіки, психології, управління соціально-педагогічними системами; інформаційні та глобалізаційні процеси і їх вплив на розвиток галузі освіти.

Принцип конкретності планування роботи школи з огляду технологічної культури не допускає декларацій, лозунгів, загальних фраз тощо. Заплановані заходи навчально-виховного та організаційного характеру мають бути чіткими,

конкретними, підпорядкованими меті і завданням, що поставлені перед школою на навчальний рік чи перспективу (2–3 роки); визначені терміни та відповідальні за їх виконання. Передбачувані заходи мають бути актуальними і враховувати умови діяльності школи, спрямованими на інтенсифікацію навчально-виховного процесу, підвищення рівня навчальної компетентності учнів.

Дотримання принципу *координації* забезпечує узгодженість планів роботи школи в цілому та її структурних підрозділів, єдність дій педагогічного та учнівського колективів, батьківської громадськості та відповідних структур соціуму.

Отже, технологічна культура планування роботи загальноосвітнього навчального закладу й запланованих заходів зумовлює необхідність:

– розгляду загальноосвітнього навчального закладу як складної, соціально-педагогічної, динамічної системи, складовими якої є: адміністративно-управлінська ланка, педагогічний й учнівський колективи, зміст освіти та навчання, навчально-матеріальна база, оточуюче соціально-економічне та екологічне середовище (зовнішні умови функціонування закладу освіти);

– оптимального охоплення основних структурних і змістових компонентів ЗНЗ системою планування відповідно до їх функціонального призначення та обов'язків;

– врахування якісних характеристик основних підсистем школи на нинішньому етапі і в перспективі їх подальшого розвитку.

Система планування роботи сучасних загальноосвітніх навчальних закладів включає: розробку перспективного плану, цільової програми, проекту розвитку школи, плану роботи школи на навчальний рік, плану-календаря роботи школи, розкладу уроків, планів навчально-виховної роботи вчителів (тематичні, календарні, поурочні), планів класних керівників та вихователів груп продовженого дня, вихователів в школах-інтернатах, планів роботи учнівських організацій, роботи методичних об'єднань, трудових об'єднань учнів, факультативів, предметних гуртків, МАН, плану роботи шкільної бібліотеки, батьківського комітету, науково-методичної ради школи, Ради школи. Розглянемо особливості технологічної культури планування окремих підсистем роботи школи з урахуванням їх специфіки.

2. 2. Технологічна культура перспективного планування діяльності ЗНЗ

Перспективне планування роботи школи зорієнтоване на загальнодержавне планування і прогнозування потреб усіх галузей господарства в трудових ресурсах. Ускладнення соціально-економічних умов державотворення незалежної України, реформування системи освіти, реалізація завдань «Національної доктрини розвитку освіти України в XXI столітті» зумовлюють об'єктивну потребу перспективного планування. Перспективне планування діяльності школи, зазвичай, визначається оптимальним терміном її роботи на 5-ть років. Разом з тим в окремих школах України (наприклад, Сахнівській Черкаській області, Павлівській Кіровоградській області) склалася традиція перспективного планування роботи школи на 10 років, тобто на юридично детермінований у той період навчання дитини в школі з першого до десятого (випускного) класу. Досвід високої культури управління школою славетних педагогів В. О. Сухомлинського та О. А. Захаренка широко висвітлений у науково-методичній літературі. Автори оригінальних проєктів управління навчально-виховною роботою в школі відомі в Україні і в зарубіжжі.

Зокрема, діяльність авторської О. А. Захаренка школи побудована на оригінальних авторських ідеях та технологіях і являє собою нову освітню практику в умовах сільської місцевості. Професор А. І. Кузьмінський, даючи характеристику педагогічній системі О. А. Захаренка, підкреслює, що в його школі мали місце пошуки шляхів та засобів розвитку освіти, віднаходились і апробувалися нові педагогічні технології та створювалася педагогічна система з такими характеристиками:

- інноваційності – наявність оригінальних авторських ідей щодо перебудови едукативного процесу;

- альтернативності – відрізнялася від традиційної школи принциповими випереджувальними компонентами едукативного процесу (цілі, зміст, методи, засоби тощо);

- концептуальності, системності і систематичності навчально-виховного процесу;

- соціально-педагогічної доцільності (діти упродовж навчання в школі не лише готувалися до майбутнього життя, а жили в сьогоденні майбутнім);
- органічного поєднання мікрокосмосу (особливості кожної особистості) з макрокосмосом (оточуючим середовищем) [5, с. 159].

Пріоритетом у плануванні системи виховної роботи Сахнівської школи було морально-громадське виховання кожної особистості, а саме:

- виховання в учнів любові та поваги до старших (батьків, учителів), почуття вдячності сім'ї, суспільству;
- виховання любові до книги, розвиток пізнавальних інтересів, формування свідомого ставлення до навчання;
- виховання позитивно-активного ставлення до праці, потреби в праці, бережливого ставлення до результатів праці людини;
- виховання естетичних смаків учнів, потреби у фізичному вдосконаленні, розвитку їх творчих здібностей;
- виховання патріотів-інтернаціоналістів, формування діалектико-матеріалістичного світогляду, високої культури і громадсько-політичної активності [5].

У перспективному плані роботи Павлиської середньої школи, директором якої був відомий педагог, учений В. О. Сухомлинський, домінував комплексний підхід до змісту виховання особистості на основі поєднання ідейно-політичного, трудового, морального, естетичного, фізичного, інтернаціонального і патріотичного виховання учнів. Щодо технології реалізації системно-комплексного підходу до виховання учнів, то вона базувалася на особистісно орієнтованому принципі. Фактично В. О. Сухомлинський разом з учителями ще з 1-го класу «проектував» особистість кожного учня – майбутнього випускника школи, поетапно накреслюючи, яких рис має набувати учень на кожному ступені навчання, виховання і розвитку [6, с. 145 – 390].

А. С. Макаренко писав: «Проектування особистості як продукту виховання повинно здійснюватися на основі замовлення суспільства» [7, с. 634]. Нині, в умовах незалежності України, соціальне замовлення чітко означено у «Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті»: «Головна мета україн-

ської системи освіти – створити умови для розвитку і самореалізації кожної особистості як громадянина України, формувати покоління, здатні навчатися впродовж життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства» [8, с. 2]. Система освіти покликана забезпечити формування особистості та професіонала, патріота України, виховання людини демократичного світогляду і культури, розвиток у неї творчих здібностей, формування трудової і моральної життєтворчості, активної громадянської та професійної позицій [8, с. 3].

Докорінна переорієнтація системи освіти в нашій країні на формування особистості, фахівця, активного виробника, зумовила необхідність обґрунтування особистісно орієнтованого навчання та особистісно орієнтованого виховання. За цих умов виникла потреба модернізації системи планування діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема – перспективного планування, яке передбачатиме суспільно-політичні та соціально-економічні перетворення в країні, замовлення на освічену конкурентоспроможну особистість.

Основними формами перспективного планування діяльності школи в сучасних умовах є розробка:

- перспективного плану роботи ЗНЗ на 2-3 роки (3 –5 років);
- програма розвитку ЗНЗ на 2-3 роки (3-5 років);
- розроблення цільового проекту діяльності ЗНЗ на 2-3 роки.

Розглянемо особливості технологічної культури перспективного планування діяльності ЗНЗ залежно від особливостей означених вище форм.

Перспективний план роботи школи як за змістом, так і за структурою жорстко не детермінується нормативними документами і тому може включати такі розділи:

- вступ, в якому подається стислий аналіз роботи школи та її результативності за минулий період;
- мета і перспективні завдання діяльності школи на основі досягнень сучасної науки управління, педагогіки та психології, педагогічних інновацій;
- організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективності навчально-виховної роботи закладу освіти.

Технологічна культура їх реалізації в практичній діяльності керівника ЗНЗ передбачає:

- комплектування педагогічних кадрів за такими пріоритетними ознаками як професіоналізм, творчість, майстерність;

- удосконалення структури організації навчально-виховного процесу: зміна занять, розклад уроків, режим роботи школи тощо;

- методичне забезпечення навчального процесу (вибір навчального плану та його варіативної частини, підручники, навчальні посібники, технічне оснащення, в т. ч. комп'ютерами);

- удосконалення змісту освіти і навчання учнів школи (модернізація навчальних планів, програм, введення нових курсів та спецкурсів з окремих навчальних предметів (експеримент, апробація); використання новітніх технологій та інтерактивних методів навчання тощо);

- організація і зміст системи виховання учнів закладу освіти (ідея, аспекти, зміст, форми організації, методи, прийоми – експеримент, апробація);

- зміцнення навчально-матеріальної бази школи (приміщення – ремонт, добудова, побудова, стадіон, спортмайданчик, їдальня, теплиця, комп'ютерні класи, обладнання навчальних кабінетів відповідно до сучасних вимог і досягнень науки й техніки, ергономіки);

- робота з батьками та представниками інфраструктури мікрорайону школи.

У науково-методичній літературі з проблем внутрішньошкільного управління пропонуються різні варіанти структури перспективного плану роботи школи. Наприклад, Т. С. Рабченко у праці «Внутрішньошкільне управління» пропонує такі розділи плану:

- аналіз роботи школи за минулі п'ять років;

- основні напрями розвитку школи на перспективу;

- зміцнення навчально-матеріальної бази;

- забезпечення школи педагогічними кадрами, поліпшення умов побуту і відпочинку вчителів;

- підвищення ролі громадськості в житті школи [9, с. 41].

Зазначимо, що перспективні плани роботи школи не можуть бути уніфікованими як за змістом, так і за формою. Допустимим є лише окреслення загальних вимог до їх вироблення як форми пред'явлення управлінського рішення, а саме:

– у перспективному плані має бути чітко визначена позиція школи щодо режиму її діяльності у подальшому: режим «функціонування» чи режим «розвитку» з урахуванням суспільно-економічних та демографічних чинників країни, регіону, району, соціально-освітнього статусу населення мікрорайону школи;

– передбачення у перспективному плані оновлення школи педагогічними кадрами (поповнення молодими педагогами, перекваліфікація, післядипломна перепідготовка);

– визначення пріоритетних проблем навчального і виховного характеру, які будуть розв'язуватися в перспективі протягом тривалого періоду часу і спрямовуватися на подолання недоліків, усунення «вузьких місць» у діяльності закладу освіти, досягнення окресленої перспективної мети.

У перспективному плані роботи ЗНЗ слід ставити завдання комплексного управління навчально-виховним процесом на наукових засадах, використання позитивного досвіду, впровадження нової кадрової політики. Перспективи діяльності школи матеріалізуються в ньому в конкретних показниках розвитку контингенту учнів і його структури; шляхах досягнення показників результативності діяльності педагогічного і учнівського колективів, у детермінації завдань, форм і методів внутрішньошкільного управління за роками, визначеними у перспективному плані. Перспективне планування передбачає способи взаємодії з установами інфраструктури мікрорайону, батьківською громадськістю, використання соціально-економічного потенціалу зовнішнього середовища. Форма перспективного плану може бути текстовою, графічною, у вигляді циклограми, програми розвитку закладу освіти тощо.

Технологічна культура перспективного планування роботи школи, як і інших видів управлінської діяльності керівника ЗНЗ, залежить від стану сформованості його управлінського мислення. Керівник ЗНЗ має мислити *компетентно, конструктивно, креативно і прагматично*. На жаль, як зазначає В. М. Ше-

пель, «У багатьох сучасних керівників немає чіткого уявлення про те, що означає мислити професійно, який механізм мислення» [10, с. 122]. Розумові механізми – це інтелект і душа, які, органічно взаємодіючи один з одним, утворюють складну конструкцію розумово-діяльнісного механізму – менталітет. Залежно від того, яка частина менталітету домінує, визначається склад мислення: аналітичний (домінує інтелект), інтуїтивний (домінує душа), комбінований (інтелект і душа діалектично взаємодіють). У свою чергу менталітет впливає на формування у керівника ЗНЗ стилю спілкування – демократичного чи авторитарного [10, с. 123]. Технологічна культура керівника передбачає, безумовно, розроблення і реалізацію будь-якого типу планів роботи закладу освіти на демократичних засадах.

Кожний сучасний керівник ЗНЗ є певною мірою дослідником. Новітні досягнення вчених або практиків впроваджуються в діяльність школи і таким чином перевіряється їх ефективність. Практика – критерій істини. Завдяки цьому знання перевіряються, уточнюються, удосконалюються. Тому будь-якому експерименту має передувати його відпрацювання за допомогою гносеологічного методу. При цьому задум експерименту має такий логічний ланцюг: концепція – гіпотеза – версія – варіант. Концепція – це прогностичне і фактологічне обґрунтування задуму; гіпотеза – логіка розумової реалізації задуму; версія – передбачувані міри щодо реалізації гіпотези; варіант – технологія здійснення задуму [10, с. 129]. Дотримання окреслених канонів концепції сприяє підвищенню якості перспективного планування діяльності навчального закладу в цілому та його окремих аспектів. Зокрема, на її засадах було розроблено план експериментальної роботи середньої загальноосвітньої школи 1–111 ступенів №15 Херсонської міської ради з проблеми «Методологія формування технологічної культури керівника та педагога загальноосвітнього навчального закладу», який реалізувався протягом 4-х років (2008 –2011рр.). У результаті вона набула статусу «Школа високої педагогічної культури».

2. 3. Технологічна культура розробки програми розвитку ЗНЗ

Програмне управління виникло у західному менеджменті на початку 60-х років як реакція на недостатність способів розробки перспективних планів і контролю за їх реалізацією. Основні недоліки традиційного перспективного планування полягають в тому, що вимоги до майбутніх результатів визначалися з позицій сьогодення, а не з позицій перспективи розвитку закладу освіти. За цих умов результати досягнення кінцевої мети не завжди чітко фіксувалися; заходи, включені в різні плани роботи школи, недосконало координувалися між собою, нерідко виступали як незалежні один від одного, не співвідносилися з ресурсним забезпеченням закладу освіти. За цих умов результати досягнення кінцевої мети не завжди чітко фіксувалися; заходи, включені в різні плани роботи школи, недосконало координувалися між собою, нерідко не співвідносилися з ресурсним забезпеченням закладу освіти.

Програма розвитку ЗНЗ має стати нормативною моделлю діяльності педагогічного та учнівського колективів. Технологічна культура її розроблення передбачає: аналіз і оцінку вихідного стану діяльності ЗНЗ; формування бажаного образу майбутнього стану ЗНЗ; визначення складу і структури дій всіх складових ЗНЗ щодо переходу від теперішнього до майбутнього стану [11, с. 190].

Головна мета програми – досягнення якісно нового стану роботи школи завдяки інтеграції зусиль усіх працівників в інтересах її розвитку. Це спрямовує на максимальне використання можливостей педагогічних колективів для досягнення реальних і соціально значущих цілей оновлення освіти в Україні. Програма розвитку ЗНЗ має бути: актуальною, прогностичною, раціональною, реалістичною, цілісною, контрольованою, чутливою до відхилень.

Актуальність – це властивість програми бути орієнтованою на розвиток найбільш значущих для майбутнього школи проблем, рішення яких забезпечить максимально можливий результат.

Прогностичність – властивість програми відображати не тільки сьогодення, а й майбутні вимоги до школи та зміни умов її діяльності, в яких вона буде реалізовуватися.

Раціональність – властивість програми щодо визначення цілей і способів їх досягнення, які для даного комплексу проблем і ресурсів дозволять одержати максимально корисний результат.

Реалістичність – здатність програми забезпечити відповідність між бажаним і реальним, тобто між запланованими цілями та засобами їх досягнення.

Цілісність – властивість програми щодо забезпечення повноти складу дій, необхідних для досягнення цілей, а також узгодженість зв'язків між ними.

Контрольованість – властивість програми операціонально визначати кінцеві та проміжні цілі (очікувані результати) таким чином, щоб уможливити перевірку реально отриманих результатів та їх відповідність поставленим цілям.

Чутливість до відхилень (збоїв) – це властивість програми своєчасно виявити відхилення реального стану справ від передбачуваного нею. Чутливість тим вище, чим більше деталізована програма, чим більше проміжних цілей.

Окреслені вище вимоги реалізуються завдяки технологічній культурі вироблення і реалізації програми розвитку ЗНЗ, яка передбачає такі стадії: аналіз стану функціонування і розвитку школи, якості освіти випускників школи, виявлення чинників позитивного впливу на підвищення ефективності навчально-виховного процесу; нагальних і актуальних проблем, які потребують рішення; формування концепції школи майбутнього, у якій необхідно передбачити теоретичні та методологічні засади перспективи розвитку закладу освіти (при цьому слід виходити з того, що теорія охоплює систему керівних ідей, законів, закономірностей і вказує на проблему «що треба зробити?»); методологія – вчення про метод наукового дослідження, тобто вона обґрунтовує «як це треба зробити»); розробка стратегії, основних напрямів і завдань переходу до нової школи; формування цілей першого етапу побудови нової школи; формування плану дій; експертиза програми [11, с. 195].

Технологічна культура розробки програми розвитку школи за змістовними і структурними показниками передбачає:

- аналіз стану діяльності школи за попередній період (вказуються роки);
- загальна стратегія, основні напрями і завдання розвитку школи;
- концепція розвитку школи;

- цілі і завдання першого етапу розвитку школи;
- план дій педагогічного колективу школи на передбачуваний період її розвитку.

Дослідження і практика управлінської діяльності директорів загальноосвітніх навчальних закладів свідчать, що значна їх частина відчуває утруднення в оволодінні технологічною культурою розробки концепції розвитку школи (близько 70% респондентів). Концепція – це система поглядів на ті чи інші явища, спосіб розгляду тих чи інших процесів, понять, загальний задум ініціатора розроблення програми розвитку закладу. У зв'язку з цим уніфікованими концепції не можуть бути, тому що вони суб'єктивно відображають компетентність, ерудицію, менталітет, професіоналізм, особистісні якості її розробників. Зміст концепції детермінується передбачуваною моделлю школи у майбутньому й нинішнім її станом. М. М. Поташник і В. С. Лазарєв, які науково обґрунтували основні аспекти управління розвитком школи, вважають, що концепція має включати дві взаємопов'язані частини: характеристику нового керованого об'єкта та керуючої системи нової школи [11]. На їх думку, характеристика керованого об'єкта має включати: структуру нового (чи модернізованого) навчального закладу за ступенями освіти; новий навчальний план; нові (чи модернізовані) навчальні програми, авторські навчальні програми; організацію навчально-виховного процесу; характеристику нових технологій, методик, механізмів реалізації змісту навчання, виховання і розвитку учнів, за допомогою яких будуть реалізовуватися новий зміст освіти; структура й організація урочної, позаурочної, позакласної, позашкільної роботи [11, с. 209].

Набуватиме також суттєвих змін характеристика керуючої системи, яка включає: нову (визмінену, модернізовану) організаційну структуру управляючої системи (у вигляді органіграми), де показані її ланки, рівні, названі всі суб'єкти управління, зв'язки і відношення між ними; новий перелік функцій усіх осіб і колективних суб'єктів управління (заступника директора, ради, комітетів, комісій, об'єднань), що пов'язані з тими чи іншими ділянками розвитку школи; нові (якщо вони є, або передбачаються) механізми управління, що реалізують нові функції і нові методи управління.

Структуру дій щодо формування концепції нової школи можна подати у вигляді наступного алгоритму покрокових дій: пошук і оцінка ідей, реалізація яких дозволить розв'язати окреслені проблеми; уточнення «місії» нової школи (для яких дітей вона служитиме); вибір ідей для концепції на основі врахування рівня їх технологічної розробленості; можливостей, умов і інших чинників, що забезпечують реалізацію «місії» школи; формування концепції нової школи (концепції керованого об'єкта); формування концепції управляючої системи, відповідної до нового об'єкта [11, с. 213].

Перераховані вище ознаки, зазвичай, відображаються і в програмі авторської школи, зміст й організація якої базується на інноваційній парадигмі, що включає систему категорій, фактів, методів і технологій постановки та вирішення актуальних проблем навчально-виховного характеру.

Технологічна культура розробки програми авторського навчально-виховного закладу передбачає: розробку (чи запозичення) інноваційної педагогічної теорії та шляхів її реалізації; висунення ідеї та постановку оригінальної мети діяльності закладу освіти відповідно до окресленої парадигми; визначення пріоритетного аспекту та принципів діяльності авторського ЗНЗ; розробку системи навчально-виховної роботи школи відповідно до окресленої парадигми та поставленої мети; формування системи виховної роботи з учнями, спрямованої на забезпечення самовиховання, саморозвитку та самовизначеності особистості; наявність творчих, ініціативних, професійно активних педагогів, здатних реалізувати авторський задум (одного, групи авторів) щодо принципово відмінної системи змісту та організації навчальної роботи з учнями; модернізацію змісту, структури та механізмів управління авторським закладом освіти [12, с. 6].

Доречно зауважити: якщо педагогічна система, яка є основою створення і функціонує авторського закладу освіти, базується на принципово новій методологічній основі, тобто нових філософських, соціологічних та психолого-педагогічних засадах, то він є новаторським; якщо педагогічна система принципово не відрізняється від традиційної і лише певною мірою раціоналізована (видозмінена, модернізована, удосконалена), то авторський заклад освіти є раціоналізаторським. Обидва, зазначені вище варіанти програми розвитку закладу осві-

ти як авторського, будуть відмінними, а відтак відмінними будуть й технології їх розроблення та реалізації [12, с. 14].

Відповідно до домінуючої педагогічної ідеї та мети, окреслених у програмі авторського закладу освіти, розробляється і реалізується концепція системи навчання та виховання учнів, що забезпечує досягнення мети – високого рівня навчальної компетентності учнів.

Наводимо приклад окремих фрагментів «Концепції Володимирецького районного колегіуму Рівненської області» (директор Остапенко А. Ф.), яка включає такі розділи: теоретико-методичні основи концепції розвитку районного колегіуму, мету та основні завдання, положення концепції, напрями реалізації концепції, творчий кадровий потенціал колегіуму, державна та галузева підтримка реалізації концепції розвитку районного колегіуму.

Аналізуючи зміст розділів концепції, можна сказати, що вона розроблена не за поданим у теорії трафаретом. Це авторська концепція, яка відображає соціально-педагогічні умови функціонування колегіуму в сільській місцевості, реальний стан закладу освіти на даному етапі його функціонування, стартові умови створення (базова середня загальноосвітня школа №2 та її потенціальні можливості – спадщина, традиції, кадровий склад фахівців високого рівня, сталий контингент учнів, авторські програми модернізованого змісту з окремих навчальних предметів, високі показники навчальної компетентності учнів, атмосфера творчості та співтворчості, перехід школи на самостійний фінансовий баланс тощо).

«Головним завданням педагогічного колективу районного колегіуму є: розкриття особистості, спрямоване на реалізацію природних здібностей, розвиток інтелекту та формування духовності учнів; досягнення кожним учнем соціально необхідного рівня підготовки понад державний стандарт; задоволення індивідуальних запитів дітей, батьків у диференційованому навчанні, поглибленому оволодінні знаннями, ранній допрофесійній та професійній підготовці учнів завдяки створенню оптимальних умов для самореалізації особистості» [13, с. 11]. Діяльність колегіуму базується на принципах демократизації, гуманізації, індивідуалізації та психологізації навчання.

У «Концепції управління Володимирецьким колегіумом» подано окремі цільові проекти, зокрема: «Відкриття і пошук себе», «Елітарна освіта», «Здоров'я школяра», «Сім'я і колегіум», «Інтелектуальний розвиток дитини». Кожний із цих проектів має специфічну мету, завдання, способи і технології реалізації, термін дії, визначений кінцевий результат.

Педагогічний колектив колегіуму крок за кроком підвищував планку завдань модернізації навчально-виховного процесу, що нині відображено у «Концепції соціокультурного розвитку Володимирецького районного колегіуму». У «Концепції» йдеться про створення нової школи ХХІ, яка б:

- плекала творчу особистість з урахуванням культурного і національного розмаїття;

- створила умови для повноцінного фізичного, інтелектуального, духовного розвитку дитини, вивчення іноземних мов як інструмента комунікації та взаємодії, полікультурного розвитку, вироблення вмінь спілкування і співпраці з людьми різних національностей;

- формувала моделі поведінки особистості, яка зможе повноцінно жити у багатомовній спільності, толерантно ставитися до представників інших країн, європейську свідомість (на тлі українських реалій – авторська ремарка!);

- сприяла формуванню навичок міжкультурної комунікації та відкритості, поваги до культур інших народів;

- дбала про піднесення культури і духовності з орієнтацією на всю різноманітність кращих вітчизняних і світових зразків [14, с. 118].

Правомірним є резюме: «Реалізація основних концептуальних положень сприятиме входженню учнів в контекст сучасної культури, становленню особистості як суб'єкта і стратега власного життя, гідного людини... Нова школа – це школа культури життєвого самовизначення, творчої самореалізації особистості» [14, с. 119].

Наведені вище приклади технології розроблення програми розвитку закладу освіти свідчать про їхню різноманітність, яка детермінується інноваційною ідеєю та метою, окресленням провідного аспекту діяльності, кадровим і матеріально-технічним забезпеченням її реалізації.

2. 4. Технологічна культура проектування розвитку окремих підсистем діяльності ЗНЗ

Метод проектів заявлений у працях мислителів-педагогів наприкінці ХІХ століття у США (Д'юї, Кіпатрик, Колінгз) внаслідок конструктивної критики класно-урочної системи та предметних форм організації навчального змісту. Дослівний переклад слова «проект» з латинської означає «попередній, передбачуваний текст якогось акта, документа»; «план, задум» [15, с. 566]. Цільовий проект за своєю ідеєю та логікою дуже близький до програми розвитку ЗНЗ. Його відмінність полягає лише в тому, що він передбачає більш короткий термін реалізації поставлених цілей і завдань, обмежену детермінацію предмета його розробки.

Проектування систем внутрішньошкільного управління пов'язано з: необхідністю закладу освіти пристосовуватися до швидкоплинних змін зовнішніх умов і виживати; забезпеченням оптимального функціонування навчального закладу; постійним пошуком резервів оновлення та ідей розвитку закладу освіти [16, с. 7]. О. І. Мармаза підкреслює, що проектування є одним із продуктивних шляхів якісної зміни управління, яке передбачає усвідомлені, системні та радикальні зміни. «Воно не відкидає досвід керівника і традиції закладу, а враховує наявні кращі управлінські взірці та технології, базується на глибокому науковому підґрунті» [16, с. 7 – 8].

Розробка управлінського проекту передбачає:

- визначення місця проекту в загальній системі управління ЗНЗ;
- окреслення мети проекту функціонування конкретної підсистеми (зазвичай більш вузької) в системі управління ЗНЗ;
- вичленування основних компонентів проектованої підсистеми управління;
- постановка мети проекту управління та його соціально-педагогічної місії;
- забезпечення організаційно-педагогічних умов реалізації проекту (суб'єкта реалізації, ресурсні чинники тощо).

Розробка проекту управління ЗНЗ та його реалізація, зазвичай, покладається на керівника школи. У зв'язку з цим він має добре володіти базовими знаннями (основами планування, технологією проектування, розуміння того, що школа є

об'єктом проектування); уміннями як організатора проектування; бути здатним реалізувати якості лідера; володіти ключовими характеристиками та якостями керівника; мати сформований стиль керівництва, в основі якого – модель соціальної людини [16, с. 10 –11].

Технологія розробки цільового проекту – це певний порядок, логічність і послідовність дій його розробників, алгоритмізація їх діяльності щодо постановки мети і завдань, визначення пріоритетного аспекту (предмета) діяльності, методів, засобів та умов реалізації проекту. Щодо технологічної культури розробки цільового проекту, то вона передбачає п'ять етапів.

Перший – етап «адаптації», коли директор школи проводить відповідну роботу зі своїми колегами щодо розкриття суті проблеми, яка може бути ключовою у цільовому проекті, орієнтує їх на необхідність і педагогічну доцільність його розробки.

Другий – етап «аналізу і оцінки» результативності діяльності школи, якісних показників навчально-виховного процесу; концентрується увага на недоліках і можливих засобах їх усунення. У результаті колегіального обговорення проблем виявляються «вузькі місця», висовуються ідеї, відбуваються попередні пошуки можливих та педагогічно доцільних шляхів їх усунення засобом інтеграції зусиль педагогічного колективу в процесі реалізації цілей проекту.

Третій – етап «вибору» найбільш актуальної та практично значущої на цей період роботи школи проблеми, яка й стане предметом розробки цільового проекту; накреслюється стратегія й тактика її розв'язку, умови успішної його реалізації.

Четвертий – етап «визначення ролі і місця» кожного розробника цільового проекту та його виконавців, ділянок роботи і обов'язків, розробка планів передбачуваного «співробітництва»; визначаються проміжні цілі реалізації цільового проекту, параметри та критерії оцінки.

П'ятий – етап «оцінки ефективності» реалізації цільового проекту управління. У центрі уваги стоїть мета: досягнута, частково досягнута, не досягнута. У випадку, коли мета не досягнута об'єктивно виникає потреба в аналізі процесу реалізації цільового проекту. При цьому доцільно зосередити увагу на таких пи-

таннях: з'ясувати ступінь усвідомлення учасниками реалізації цільового проекту його мети та якою мірою вона асимільована і трансформована через низку проміжних цілей (та завдань) поетапно кожним реалізатором відповідно до специфіки його діяльності; перевірити педагогічну доцільність визначення аспекту і змісту діяльності кожного із учасників реалізації цільового проекту; оцінити ступінь раціональності вибору методів, засобів та технологій діяльності учасників реалізації цільового проекту; доцільність технологій та механізмів управління процесом реалізації цільового проекту. Ефективність реалізації цільового проекту підвищується за умови, якщо за поданими вище параметрами оцінювати його стан на проміжних етапах.

Наводимо приклад цільового проекту «Випускник» (автор І. Г. Осадчий). Метою проекту є підготовка випускника школи до свідомого вибору профілю навчального закладу для здобуття професії, самостійного життя в суспільстві. Цільовий проект «Випускник» передбачає взаємодію вчителів-предметників (українська мова, математика, іноземна мова, біологія, фізичне виховання, право), класного керівника та батьків учнів. Проект «Випускник» включає декілька змістових складових:

«Орієнтир» – діагностика професійних нахилів учнів, ознайомлення з професіями;

«Абітурієнт» – виявлення прагнень учнів до вступу у заклади освіти для набуття професії, організація групової та індивідуальної роботи;

«Людина і право» – поглиблене вивчення учнями Конституції України, діючого законодавства, формування навичок практичного застосування знань, набутих у школі.

«Суспільство, економіка, людина» – ознайомлення учнів з основами ринкової економіки, термінологічним словником ринкової економіки, основами ведення домашнього господарства.

«Здоровий спосіб життя» – ознайомлення учнів із основними нормами здорового способу життя та формування відповідних навичок і установок, дотримання техніки безпеки та особистої гігієни [17, с. 119 – 120].

Тривалий період часу І. Г. Осадчий працює над удосконаленням технології проектно-цільового управління освітніми системами. З-поміж багатьох із них (структурно-рівнева соціалізація особистості; мережева педагогіка: освітні округи; асоціація дитячих організацій адміністративного району тощо) розкривається сутність проектно-цільового управління навчальним закладом. Автором дано визначення освітнього проекту, розроблено його структуру та запропоновано їх класифікацію. Введена у науковий обіг дефініція «проектно-цільове управління», яка широко використовується в сучасній теорії й практиці управління навчальними закладами та освітніми системами країни. На його думку, «...цільовий проект – це сукупність теоретичного забезпечення розв’язання конкретної проблеми та комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на переведення даного об’єкта із існуючого стану в бажаний або створення нового об’єкта протягом даного часу та при встановлених обмеженнях. Тобто цільовий проект – це акція, форма організації діяльності для досягнення мети. Цільовий проект виступає носієм певного закону самоорганізації системи (її організаційної культури), а тому запропоновано його розглядати як системний реплікатор розвитку даної системи...» [17, с. 10].

Успішне розроблення і реалізація цільових проектів потребує оволодіння керівниками ЗНЗ технологічною культурою, що пов’язано з необхідністю формування навичок й умінь керівника школи вирізняти загальне й одиничне, традиційне й інноваційне, загальнодержавне й регіональне (місцеве), масштабне й локальне у кожній проблемі проекту. Методом розроблення проекту з будь-якого аспекту управлінської діяльності керівника школи можна оперативно розв’язувати проблеми за умови оволодіння технологічною культурою його реалізації.

Розглянемо, наприклад, технологічну культуру постановки мети навчання у вигляді такого ієрархічного ланцюжка:

– мета суспільства (соціальне замовлення на освічену, гармонійно розвинену, культурну, конкурентоспроможну, соціально активну особистість);

– мета системи освіти (забезпечення молоді якості освіти на рівні світових стандартів);

– мета реалізації змісту сукупності навчальних предметів (забезпечення базових знань учням);

– мета реалізації змісту конкретного навчального предмета (засвоєння учнями теоретичних знань, формування умінь і навичок застосування їх у практичній діяльності);

– мета вивчення теми уроку та проміжних цілей її реалізації (структурних компонентів уроку, видів діяльності вчителя й учнів тощо).

Короткотерміновим і дійовим проектом може бути «Технологічна культура реалізації мети уроку», яка потребує покрокової реалізації, а саме:

– мета організаційного компоненту уроку (забезпечення обладнання робочих місць учителя та учнів, мобілізація їх інтелектуальних та моральних сил на подальшу начально-пізнавальну діяльність на уроці);

– мета перевірки домашнього завдання (контроль стану засвоєння учнями навчального матеріалу, що вивчався на попередньому уроці);

– мета актуалізації опорних знань (відновлення в пам'яті учнів основного, істотного, необхідного для вивчення нової теми);

– мета повідомлення теми уроку (концентрація уваги учнів на об'єкті вивчення);

– мета вивчення нового матеріалу (дати повний обсяг інформації про об'єкт вивчення, домогтися свідомого засвоєння учнями);

– мета закріплення теоретичного матеріалу (запам'ятовування учнями основного, істотного);

– мета практичних вправ (формування в учнів навичок використання теоретичних знань у практичній діяльності);

– мета домашнього завдання (закріплення та поглиблення знань, умінь та навичок учнів) [12, с. 38 –39].

Викладене вище дає підстави для висновку, що в теорії управління та практичній діяльності керівників шкіл переважають такі форми планування: перспективний план, програма розвитку закладу освіти, цільовий проект з обмежено детермінованим змістом проблеми, педагогічним та матеріально-технічним забез-

печенням його реалізації щодо досягнення поставленої мети навчально-виховного характеру.

Із зазначеного вище зроблено висновки, що форми планування принципово відмінні не лише за змістом і формою пред'явлення, але й за технологічною культурою їх вироблення, способами і методами їх реалізації в практичній діяльності школи.

2. 5. Технологічна культура планування роботи ЗНЗ на навчальний рік

Відповідно до нормативно-правових вимог план роботи школи складається на період з 1 вересня поточного року до 1 вересня наступного року. Обговорюється та схвалюється на засіданні педагогічної ради [18, с. 18]. Основою розроблення річного плану школи є аналіз її діяльності за минулий навчальний рік, виявлення проблем організаційного та навчально-виховного характеру, врахування позитивних досягнень педагогічного колективу.

Аналіз результатів діяльності ЗНЗ за минулий навчальний рік передбачає: оцінку стану освітньої компетентності учнів школи, викладання навчальних предметів, виховної роботи, діяльності учнівських колективів початкової, базової та старшої школи, роботи з батьками, діяльності членів адміністративно-управлінської ланки та допоміжного персоналу школи. Водночас аналіз кожної із окреслених підсистем діяльності школи потребує знання оцінних параметрів, інтеграція яких розкриває їх сутність. Так результати освітньої компетентності учнів школи слід оцінювати за такими параметрами: динаміка змін рівнів навчальної компетентності учнів ЗНЗ (підвищення, стабільність, зниження) в цілому по школі та в розрізі класів; міцність, глибина і діапазон знань учнів з основ наук (навчальних предметів інваріантної частини навчального плану); порівняльний аналіз результатів екзаменів та перевідних (річних) оцінок знань учнів; порівняльний аналіз результатів підсумкових контрольних робіт, тестування і поточних результатів знань учнів; рівень навчальної компетентності, вихованості та розвитку учнів випускних класів; особистісно орієнтоване навчання та його результативність (робота з обдарованими дітьми та тими, що не встигають засвоювати програмний матеріал); оцінка участі учнів у громадсько-корисній та виробничій

діяльності (кооператив, мале підприємство, шкільні майстерні тощо); аналіз роботи вчителів щодо розвитку самостійності та навчально-пізнавальної активності учнів, їх творчого потенціалу; створення умов у процесі навчання для максимальної реалізації і самореалізації особистісного потенціалу учнів; досягнення учнів у предметних олімпіадах всіх рівнів та МАН.

Технологія аналізу викладання навчальних предметів полягає в оцінці стану реалізації таких параметрів: виконання навчальних програм з предметів інваріантної та варіативної частин навчального плану минулого навчального року (за кількістю годин та результатами навчально-пізнавальної діяльності учнів): контрольні, лабораторні й практичні роботи, твори, навчальні екскурсії; оцінка ступенів реалізації освітнього, виховного та розвивального потенціалів навчальних предметів (у розрізі методичних об'єднань, окремих вчителів); стан викладання і результатів засвоєння змісту нових курсів та спецкурсів окремих предметів, зокрема – профільних; результати діяльності предметних гуртків, факультативів, наукових об'єднань, клубів тощо; результати позакласної роботи вчителів-предметників (тематичні та ювілейні вечори, диспути, конференції, КВК тощо); розвиток творчості, удосконалення педагогічної майстерності, підвищення освітнього рівня та кваліфікації, використання новітніх технологій, в т. ч. інтерактивних; активність у роботі методичного об'єднання вчителів-фахівців навчальних предметів, науково-пошуковій роботі над індивідуальною методичною темою.

Технологія аналізу стану виховної роботи в школі та її результативності передбачає оцінювання стану реалізації таких параметрів: досягнення мети виховання учнівського колективу школи та у розрізі класів відповідно до виховної мети, окресленої в річному плані роботи школи в минулому навчальному році; стан забезпечення органічної єдності навчання та виховання на уроці засобами навчальних предметів і у позаурочній виховній роботі, її результативність; пріоритетний аспект виховної роботи в ЗНЗ та стан його реалізації; упровадження в систему виховної роботи з учнями школи особистісно орієнтованого підходу, його ефективність; оцінка доцільності використання різних форм організації виховної роботи з учнями, методів впливу на формування особистості; результативність упровадження новітніх технологій, здійснення виховної роботи з учнями

школи; стан вихованості учнів школи (сформованість патріотичних, громадянських та гуманістичних рис в учнів, світоглядних основ, духовності, моральних рис).

Технологія аналізу (самоаналізу) діяльності членів адміністративно-управлінської ланки школи здійснюється за такими параметрами: забезпечення умов діяльності педагогічного і учнівського колективів (приміщення, навчально-матеріальна база, харчування, мікроклімат, оздоровлення); згуртованість педагогічного і учнівського колективів; спонукання членів шкільного колективу до розвитку ініціативи і творчості; ефективність системи планування, організації та контролю діяльності педагогічного і учнівського колективів на засадах взаємодії, взаєморозуміння, співтворчості; регулювальна і стимулювальна роль директора ЗНЗ та його заступників у визначенні змісту і структури навчально-виховного процесу, забезпеченні умов його здійснення; єдність діяльності членів адміністративно-управлінської ланки, її взаємодія з громадсько-політичними організаціями, об'єднаннями; керівництво роботою допоміжного персоналу школи (лаборантів, бібліотекаря, технічного персоналу); забезпечення санітарно-гігієнічних умов функціонування школи відповідно до встановлених норм.

Технологія аналізу діяльності учнівських колективів щодо забезпечення високого рівня навчальної компетентності та громадянської активності передбачає наявність і використання таких параметрів: рівень згуртованості класних колективів; навчально-пізнавальна активність учнівських колективів і її показники; стан виконавської дисципліни та громадська активність; сумлінність у дотриманні прав і обов'язків учнів, у тому числі до набуття освіти; участь класних колективів учнів у загальношкільних справах, організаціях; поліпшення рівня навчальної компетентності учнів засобом впливу учнівського активу класу чи шкільної учнівської організації; співробітництво вчителів ЗНЗ та учнівських класних колективів, шкільних організацій на засадах співробітництва, співдружності та демократії.

Технологія аналізу роботи ЗНЗ з батьками учнів передбачає знання таких параметрів: наявність і результативність роботи ЗНЗ щодо педагогізації батьків; озброєння батьків змістом та методами виховання дітей на національних родин-

них традиціях; організація та забезпечення ефективного функціонування батьківських комітетів класів ЗНЗ (консультації, поради, методичні рекомендації тощо); залучення батьків до організації позакласної навчально-пізнавальної та виховної роботи учнів (предметні гуртки, виховні заходи, трудовий десант, виготовлення навчальних посібників і наочних засобів навчання тощо); взаємодія загальноосвітнього навчального закладу з зовнішнім середовищем, установами інфраструктури мікрорайону; організація системи індивідуальної роботи педагогів з батьками неблагополучних сімей; результативність спільної роботи закладу освіти з батьками дітей, що навчаються в ньому.

До аналізу окреслених аспектів діяльності загальноосвітнього навчального закладу доцільно залучати вчителів. Зокрема, доцільно запропонувати їм анкету діагностичного характеру за змістом.

Анкета для вчителів загальноосвітнього навчального закладу

З метою забезпечення об'єктивної оцінки роботи школи у минулому навчальному році та виявлення нерозв'язаних навчально-виховних проблем просимо відповісти на питання даної анкети:

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Який навчальний предмет викладаєте _____

Стаж роботи _____

Категорія, звання _____

1. Яку проблему навчально-виховного характеру Вам вдалося розв'язати у минулому навчальному році добре?

2. Яку проблему навчально-виховного характеру Вам вдалося розв'язати у минулому навчальному році задовільно?

3. Яку проблему (проблеми) навчально-виховного характеру Вам не вдалося розв'язати у минулому навчальному році ?

Аналізуючи анкетні дані, директор ЗНЗ, заступник директора з навчально-виховної роботи, заступник директора з виховної роботи, заступник директора з науково-методичної роботи, голови методичних об'єднань роблять відповідні висновки (не виключено коригування окремих даних в процесі їхнього аналізу).

Синтезуючи результати аналізу роботи ЗНЗ за минулий навчальний рік і

дані самоаналізу діяльності вчителів, адміністрація школи має вийти на резюме щодо досягнення педагогічного колективу та виявлення «вузьких місць» в його роботі.

На основі цього визначається: проблема (напрямок) організаційного чи навчально-виховного характеру, над якою працюватиме педагогічний колектив ЗНЗ у наступному навчальному році; пріоритетний аспект діяльності ЗНЗ, який спрямований на розв'язання окресленої проблеми; мета і завдання кожної структурної підсистеми ЗНЗ щодо розв'язання проблеми в ракурсі пріоритетного аспекту його діяльності.

План роботи школи на навчальний рік може мати таку структуру:

1. Вступ.
2. Зміст і організація навчально-виховного процесу.
3. Система виховної роботи в школі.
4. Охорона життя дітей та збереження їх здоров'я.
5. Зміцнення навчально-матеріальної бази школи, господарсько-фінансова діяльність.
6. Робота з батьками учнів школи.
7. Внутрішньшкільний контроль.

Форма плану роботи школи на навчальний рік може бути текстовою чи графічною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

№ п/п	Завдання і зміст роботи	Термін виконання	Відповідальні за виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5

Графічна форма плану роботи школи на рік – це календаризована форма заходів відповідних підсистем її роботи. Саме цій формі плану надають перевагу керівники шкіл. Чимало теоретиків-педагогів обґрунтували доцільність її використання. Зокрема, М. І. Кондаков пише: «Переваги такого планування полягають у тому, що воно наочно відображає залежність між окремими ланками навчально-виховного процесу, дозволяє усунути дублювання, чітко уявити послі-

довність і наступність заходів та організацію контролю за їх здійсненням» [19, с. 162]. Графічне планування сприяє поліпшенню поточного планування діяльності керівників школи, зокрема складанню робочих планів керівників школи на тиждень, а також контролю за виконанням накреслених заходів.

Складання плану роботи ЗНЗ на навчальний рік, незалежно від його форми, потребує чіткої і конкретно продуманої методики і високої технологічної культури його вироблення. У практиці роботи ЗНЗ склалися декілька можливих варіантів технологій вироблення плану роботи школи на навчальний рік.

1 варіант. Директор ЗНЗ пише наказ (у березні-квітні поточного навчального року), у якому вказуються прізвища працівників школи та ті питання, які вони мають підготувати для річного плану; визначаються терміни розробки кожної окремої частини плану і дата подачі директору школи. Наступна стадія технології цього варіанту розробки плану – аналіз отриманих матеріалів, монтаж плану, попереднє індивідуальне читання, обговорення і корективи (на це витрачається приблизно місяць). У травні розроблений план роботи школи на навчальний рік подається в бібліотеку школи з метою вільного доступу для ознайомлення з ним широким загалом колективу школи. Пропозиції, подані в письмовій чи усній формі, аналізуються та, в разі їхньої раціональності й доцільності, враховуються при остаточному доопрацюванні річного плану. Кінцевий етап – обговорення плану роботи школи на навчальний рік на педагогічній раді школи та його затвердження (серпень).

2 варіант. Директор школи пише розпорядження, в якому вказується група працівників, яким належить виконати певну роботу щодо вироблення плану роботи школи. Цю групу можуть складати: заступники директора школи, голови методичних об'єднань, бібліотекар, провідні фахівці – вчителі навчальних предметів, окремі класні керівники тощо. Кожному із кола визначених осіб, залучених до складання плану роботи школи на рік, окреслюються завдання – фрагменти плану, які їм належить розробити чи, принаймні, внести пропозиції, висловити власні думки, бачення шляхів розв'язку окресленого питання.

Зазначимо, що 1 і 2 варіанти вироблення плану роботи школи на навчальний рік є певною мірою автократичними. Разом з тим вони є цілком виправдані

ними для окремих шкіл і їх керівників, у яких превалює автократичний стиль управління. Можливі й інші варіанти.

3 варіант. Його можна назвати діагностично-прогностичним. Він потребує проведення великої, попередньої, дослідницької роботи: анкетування вчителів та учнів, усні бесіди з учителями відносно їхньої оцінки подальшого розвитку закладу освіти, поліпшення навчально-виховної роботи в школі та його результативності, визначення актуальних проблем школи і шляхів їх розв'язання тощо. Технологічна культура його розроблення передбачає постановку питання – ситуації. Наприклад: «Як би я був (була) директором, то ... ». Зібрати відповіді - пропозиції, проаналізувати їх і зробити відповідні висновки щодо відбору пропозицій (заходів) для плану роботи школи на наступний навчальний рік.

До цієї важливої справи слід залучати учнів-старшокласників та активістів учнівських об'єднань, для чого запропонувати їм таке питання: «Якою є моя школа і якою я хочу її бачити у майбутньому?». Можна запропонувати тему для твору: «Моя рідна школа», «Мій улюблений учитель» тощо.

Аналітико-синтетичний спосіб обробки та аналізу отриманих матеріалів творчому керівнику школи дає цінну інформацію, яку можна трансформувати і втілити в план роботи школи на навчальний рік. Це науково-демократичний варіант складання плану, який базується на достовірній і виваженій інформації творчих працівників школи про стан її діяльності та перспективи розвитку школи.

4 варіант. Директор школи одноосібно визначає проблему та пріоритетні аспекти діяльності школи на наступний навчальний рік; створює робочу групу, розподіляє між ними коло питань, узгоджуючи їх зі структурою плану, дає інструктаж щодо виконання завдання, залишаючи «щілини» для самостійності і творчості; визначає термін подання матеріалів. Проаналізувавши отримані матеріали і відібравши потрібне для плану роботи школи на навчальний рік, директор одноосібно компанує план, уточнює, коректує і доводить до кондиції – остаточного варіанта плану.

За цих умов не виключені прорахунки директора школи, який поклав на себе всю відповідальність за якість річного плану. Адже робоча група лише розро-

бляла матеріал, при цьому їх діяльність була заздалегідь детермінована проблемою, одноосібно визначеною директором. Якщо вона виявиться невдалою, то всі подані матеріали членами робочої групи будуть значною мірою хибними, тобто план доведеться переробляти. Цим варіантом вироблення плану роботи школи на навчальний рік може скористатися досвідчений директор, творчий з високим рівнем управлінської компетентності та технологічної культури.

5 варіант. Даний варіант носить явно виражений колегіальний характер. Директор школи проводить нараду з приводу планування роботи школи на рік; запрошує заступників з навчально-виховної, науково-методичної роботи, виховної роботи, голів методоб'єднань, завідувачів кафедр, голів методичної ради, представника Ради школи, учнівських організацій та громадянських об'єднань учителів. Всі учасники наради при директорі обмінюються думками з приводу технології вироблення плану роботи школи на рік, визначають напрями та обсяг підготовчого матеріалу, термін подання (приблизно 2 тижні). На наступній нараді обговорюються матеріали, відбираються необхідні; визначаються дві-три особи для монтажу плану, який в остаточному варіанті на третьому засіданні обговорюється, схвалюється та пропонується робочою групою для розгляду на засіданні педагогічної ради.

Незалежно від варіанта підготовки матеріалів для плану роботи школи на навчальний рік технологічну культуру його вироблення можна представити такими етапами: вибір та формулювання проблеми, над якою працюватиме педагогічний колектив школи у наступному навчальному році (20 – 30 березня поточного року); окреслення завдань та пріоритетних аспектів діяльності школи (до 30 березня поточного року); комплектування робочої групи розробників матеріалів до плану та ділянок їх роботи (до 5 – 10 квітня поточного року); підготовка методики діагностування вчителів та учнів щодо оцінки роботи школи в поточному році та прогнозів на наступний навчальний рік, здійснення зрізів інформації (до 15 квітня); збір та аналіз матеріалів для плану роботи школи на рік, що надходять із різних джерел інформації (до 30 квітня поточного року); написання першого (чорнового) варіанту плану (однією чи 2-3 особами) і обговорення його структури та змісту на засіданні робочої групи (до 25 травня поточного року);

корекція та написання чистового варіанту плану роботи школи на навчальний рік (до 1 червня поточного року), передача його до бібліотеки школи, де кожен працівник ЗНЗ може ознайомитися з ним і підготуватися до його обговорення 30 серпня на підсумковій педагогічній раді школи.

Практика роботи загальноосвітніх навчальних закладів переконує, що доцільно кожному розробнику плану роботи школи на навчальний рік дати примірну пам'ятку питань, з яких він має подати інформацію у межах своїх функціональних обов'язків та повноважень.

Пам'ятка для заступника директора школи з навчально-виховної роботи щодо технологічної культури підготовки матеріалів до плану роботи школи на навчальний рік:

– проаналізувати стан навчання і якість освіти учнів школи за поточний навчальний рік, виявити тенденції підвищення чи зниження рівня навчальної компетентності учнів, позитивні та негативні сторони діяльності вчителів, з'ясувати причини недоліків у їхній роботі, накреслити заходи щодо їх усунення;

– висвітлити стан упровадження особистісно орієнованого підходу в процесі реалізації змісту освіти і навчання учнів, оволодіння знаннями в межах державних стандартів та понад ними;

– проаналізувати питання диференціації та інтеграції навчання засобом посилення міжпредметних зв'язків та впровадження інтегрованих курсів і спецкурсів зі споріднених навчальних предметів;

– вивчити і узагальнити досвід роботи вчителів-предметників щодо реалізації виховного потенціалу навчальних предметів;

– підготувати пропозиції щодо вивчення та впровадження кращого досвіду роботи вчителів, що забезпечують високий рівень навчальної компетентності учнів, виховання і розвитку;

– визначити теми, форми і термін контролю навчального процесу і якості знань учнів;

– проаналізувати стан підвищення фахового рівня вчителів засобом самоосвіти, курсової перепідготовки, спланувати цю роботу на наступний навчальний рік;

– розробити пропозиції щодо удосконалення позаурочної навчально-пізнавальної діяльності учнів, в т. ч. вивчення профільних предметів у межах варіативної складової навчального плану.

Пам'ятка для заступника директора школи з науково-методичної роботи щодо технологічної культури підготовки матеріалів до плану роботи школи на навчальний рік:

– запропонувати кілька варіантів науково-методичної теми для роботи педагогічного колективу в наступному навчальному році; вибрати одну із них і обґрунтувати її педагогічну доцільність, можливості реалізації в умовах школи;

– розробити перелік тем у межах окресленої теми роботи школи для методичних об'єднань учителів як сутнісних складових загальної шкільної теми;

– передбачити взаємозв'язок науково-методичної проблеми школи, тем окремих методичних об'єднань учителів з учнівськими темами, які здійснюють науково-пошукову роботу в МАН;

– розробити методику аналізу стану діяльності школи (всіх її ділянок) з залученням до цієї справи вчителів та учнів-старшокласників (анкети, опитувальні листи, інтерв'ю тощо); здійснити зріз інформації, проаналізувати та синтезувати її, дані у вигляді пропозицій подати робочій групі з вироблення плану роботи школи на наступний навчальний рік;

– розробити заходи щодо активізації використання частково-пошукової роботи учнів у процесі навчання;

– продумати систему контролю стану науково-методичної роботи в школі;

– запропонувати зміст і форми підведення підсумків науково-методичної роботи вчителів школи (семінари, конференції, диспути тощо).

Пам'ятка для заступника директора школи з виховної роботи щодо технологічної культури підготовки матеріалів до плану роботи школи на наступний навчальний рік з виховної роботи:

– проаналізувати стан підвищення фахового рівня вчителів засобом самоосвіти, курсової перепідготовки, спланувати цю роботу на наступний;

– проаналізувати стан виховної роботи в школі у поточному навчальному році та порівняти його з попереднім (зміст, форми, методи, рівень вихованості учнів);

– оцінити ефективність роботи учнівських організацій школи, їх значущість у розвитку та становленні особистості учня; у разі необхідності внести пропозиції щодо модернізації змісту і структури їх роботи (запропонувати які саме);

– визначити тему з виховної роботи в школі на наступний навчальний рік, пріоритетні аспекти виховної роботи, спрямовані на реалізацію загальношкільної виховної теми;

– розробити примірну тематику виховних тем для класних керівників, реалізація яких забезпечила б неперервність національного, морального та інших актуальних аспектів виховання особистості учня;

– внести пропозиції щодо активізації впровадження особистісно зорієнтованого виховання учнів школи у позаурочній та позашкільній роботі;

– передбачити тематичні чи загальношкільні заходи для учнів усіх ступенів навчання (свята, зльоти, туристичні походи місцями бойової слави тощо);

– розробити спільні виховні заходи для учнів школи, до яких будуть залучені батьки, школа і громадськість (національні, релігійні свята тощо);

– продумати питання щодо модернізації форм громадсько-корисної праці учнів, участі їх у благоустрої шкільного та житлових дворів, кооперативній діяльності старшокласників.

Пам'ятка для класного керівника щодо технологічної культури підготовки матеріалів до плану роботи школи на наступний навчальний рік з організаційно-виховної роботи з учнями:

– проаналізувати стан навчально-виховної роботи в класі, з'ясувати досягнення і недоліки (відмітити інноваційні явища, тенденції поліпшення результатів навчання, виховання і розвитку учнів);

– констатувати факт згуртованості учнівського колективу класу (чи навпаки), розробити заходи щодо подальшого його поліпшення, впливу колективу на виховання окремих учнів;

– окреслити пріоритетні напрями виховання учнів класу з урахуванням їх

особливостей та рівня вихованості;

– визначитися щодо формування в учнів національних традицій, почуттів громадянина, патріота, гуманіста;

– спланувати заходи щодо активізації участі учнів класу в роботі шкільних учнівських організацій та загальношкільних заходах.

Пам'ятка для психолога школи щодо технологічної культури підготовки матеріалів до плану роботи школи на наступний навчальний рік з питань забезпечення психічного здоров'я учнів школи:

– проаналізувати стан психічного здоров'я учнів школи (розвитку вищих психічних процесів, темпераменту, психофізіологічної та інтелектуальної потужності, темпоритму праці);

– з'ясувати стан психічного здоров'я учнів та у разі необхідності спільно з медиками накреслити комплекс заходів його поліпшення;

– розробити (чи модернізувати) авторські методики зрізу рівнів психічного здоров'я учнів школи; залучати до діагностики вчителів, батьків та учнів до самодіагностики;

– з'ясувати доцільність створення «Школи тренінгу» та необхідність розробки програм психічного самовиховання учнів.

Пам'ятка для медичного працівника щодо технологічної культури підготовки матеріалів до плану роботи школи на навчальний рік з питань забезпечення здоров'я учнів школи:

– проаналізувати стан фізичного здоров'я учнів школи, накреслити шляхи його поліпшення;

– з'ясувати чи санітарно-гігієнічний режим школи відповідає санітарним нормам та накреслити шляхи його поліпшення у наступному навчальному році;

– розробити план і зміст санітарно-гігієнічної пропаганди в школі, районі, мікрорайоні;

– накреслити основні профілактичні заходи щодо збереження і зміцнення здоров'я учнів та вчителів школи.

Пам'ятка для заступника директора школи з господарської роботи щодо технологічної культури підготовки матеріалів до плану роботи школи на навча-

льний рік з питань матеріально-технічного забезпечення навчально-виховного процесу:

- проаналізувати стан використання фінансових ресурсів, спланувати бюджет на наступний навчальний рік;
- перевірити спільно з групою контролю та представником профспілкової організації школи стан шкільних приміщень і збереження майна, накреслити обсяг і визначити кошторис ремонтно-господарських робіт щодо підготовки школи до нового навчального року, термін їх виконання;
- визначити необхідну кількість шкільного майна та інвентарю, які необхідно придбати у наступному навчальному році, термін придбання;
- скласти графік і форми контролю стану збереження шкільних приміщень та навчально-матеріальної бази школи.

Пам'ятка для бібліотекаря школи щодо технологічної культури підготовки матеріалів до плану роботи школи на наступний навчальний рік з питань забезпечення учнів необхідною навчальною та художньою літературою:

- проаналізувати стан забезпечення учнів школи підручниками та поповнення бібліотечних фондів;
- визначити, яку літературу необхідно придбати та необхідне фінансування;
- спланувати спільну роботу з бібліотечним активом та шкільним учнівськими організаціями перевірку стану підручників і бібліотечної літератури під девізом «Живи книго!»;
- продумати і внести пропозиції до плану роботи школи на навчальний рік щодо проведення загальношкільного заходу, пов'язаного з профілем роботи бібліотеки і спрямованого на виховання в учнів бережливого ставлення до книг і бажання читати.

Аналізуючи матеріали, що надходять від груп чи осіб (членів педагогічного колективу), директор школи відбирає і зосереджує увагу на кардинальних проблемах роботи школи: забезпечення всім учням якісної загальної середньої освіти в межах державного стандарту та понад ним (обдарованим і талановитим дітям); поліпшення якісного складу педагогів; утримання шкільного приміщення у відповідному стані, поповнення та оновлення навчально-матеріальної бази шко-

ли; збереження та поліпшення здоров'я учнів, забезпечення харчування та своєчасного медичного огляду; об'єкти контролю.

Слід зауважити, що негатив тексто-графічної форми річного плану роботи школи полягає в тому, що вона певною мірою регламентує його зміст, який переважно носить констатувальний характер. У більшості планів констатація домінує над проблемно-прогностичними заходами, що мають стратегічний та науково-пошуковий характер. Ці негативи спонукали досвідчених та творчих керівників шкіл до пошуків нових форм планування роботи школи.

На думку В. Шелакіна, Н. Калантай, Н. Чепель, такою формою є циклограма. Висвітлена в періодичній пресі авторська «Циклограма навчального року середнього загальноосвітнього закладу» вміщує 32 аспекти діяльності закладу, які детально представлені у розрізі змісту та часового виміру [20].

Щодо можливостей і доцільності розробки циклограми навчального року загальноосвітнього навчального закладу, то вона має право на життя. Основою і перевагою її розробки є те, що вона детермінована видами діяльності школи та хронологічними термінами (нерідко жорсткими) їх виконання. Кваліфіковано розроблена циклограма є партитурою діяльності кожного члена педагогічного колективу школи, а особливо керівників, які не тільки виконують покладені на них функціональні обов'язки, але й контролюють діяльність інших.

Слід зазначати, що перелік напрямів роботи школи у циклограмі не є і не може бути стереотипним. Організаційні питання є більш менш сталими, а щодо змістових, то вони пов'язані з особливостями закладу освіти та його потребами. І все таки значна їх частина є незмінною. Тому варто витратити час на розробку циклограми навчального року закладу освіти, а на наступні роки лише оновлювати його змістові напрями роботи. Циклограма – це своєрідна «пам'ятка» для керівників школи і в цьому теж полягає її перевага.

Дослідження проблеми технологічної культури вироблення та прийняття управлінських рішень у загальноосвітніх навчальних закладах свідчить, що певна частина їх керівників надають перевагу змішаній формі плану роботи школи на навчальний рік. План роботи школи на рік змішаної форми включає дві частини: а) текстову, яка присвячена аналізу стану навчально-виховної роботи, про-

блемам школи в перспективі; б) календаризовані заходи за місяцями року (тобто графічно-циклічна частина плану).

Запропоновані варіанти технологічної культури вироблення плану роботи школи на навчальний рік можуть бути корисними здебільшого директорам з невеликим стажем роботи. Вони можуть вибрати будь-який із них, опанувати технологією його вироблення і поступово вдосконалювати. По-друге, слід застерегти керівників шкіл від уніфікації будь-якого варіанта технології вироблення плану, бо це призведе до стереотипу, який не сумісний з творчістю. По-третє, доцільно використовувати ту технологію, яка забезпечить високу якість плану і передбачає ефективні шляхи його реалізації, а в кінцевому результаті – високі показники діяльності педагогічного і учнівського колективів школи: якісну освіту, високий рівень вихованості та розвитку учнів, сформованість конкурентоспроможної особистості.

Важливе місце в управлінській діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів посідає перевірка стану виконання річного плану. З цією метою пропонується методика його оцінювання. Її сутність полягає у введенні системи оцінок стану реалізації кожного пункту плану (кожного його розділу) та визначення коефіцієнта реалізації змісту плану. При цьому доцільно скористатися бальною системою оцінювання стану реалізації кожного пункту плану: «2» – реалізований повністю, «1» – реалізований частково, «0» не реалізований [21, с. 227]. При оцінюванні доцільно скористатися таблицею 2. 2.

Таблиця 2. 2

№ розділу	Зміст розділу та питань (пунктів), що його розкривають	2010 – 2011 навчальний рік			
		Всього заплановано заходів	Виконано заходів		
			повністю	частково	не виконано
1	2	3	4	5	6

Коефіцієнт ефективності виконання розділу плану (Кеф. р.) визначатиметься формулою:
$$\text{Кеф.р.} = \frac{n_1 + n_2 + n_3}{m} * 100\%$$
, де

n_1 – кількість пунктів розділу плану виконано повністю,
 n_2 – кількість пунктів розділу плану виконано частково (не менше 50%),
 n_3 – кількість пунктів плану не виконаних,
 m – загальна кількість пунктів розділу плану.

Тоді $K_{\text{еф. п.}} = (K_{\text{еф. р. 1}} + K_{\text{еф. 2}} + \dots + K_{\text{еф. m}}) : K$, де K – кількість розділів навчального плану.

Величина $K_{\text{еф. п.}}$ (коефіцієнт виконання плану роботи школи на навч. рік) може бути виражений у відносних величинах чи у відсотках.

Література до 2-го розділу

1. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко // К.: Школяр, 1996 – 302 с.

2. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом / В. Г. Афанасьев. – М.: Изд-во политической литературы, 1973. – 392 с.

3. Фролов П. Т. Школа молодого директора / П. Т. Фролов. – М.: Просвещение, 1988. – 223 с.

4. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором / В. О. Сухомлинський. Вибрані твори в п'яти томах. – К.: Рад. шк., 1977. – т. 4. С. 393 – 598. – 638 с.

5. Академік із Сахнівки / Під ред. проф. Кузьмінського А. І. – Черкаси: Вид. від ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2008. – 448 с.

6. Сухомлинський В. О. Павлівська середня школа / В. О. Сухомлинський. Вибрані твори в п'яти томах. – К.: Рад. шк., 1977. – т. 4. – С. 145 – 390. – 638 с.

7. Макаренко А. С. Сочинения / А. С. Макаренко. – М.: Изд-во АПН РСФСР, 1958. – т. 5. – 634 с. 8. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті. – К.: Шкільний світ, 2001. – 16 с.

9. Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління / Т. С. Рабченюк: Практичний посібник. – К.: Рута, 2000. – 175 с.

10. Шепель В. М. Имиджология. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – Изд-во «Феникс» – Серия «Мастер-класс». – 2005. – 480 с.

11. Управление развитием школы / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 462 с.

12. Островерхова Н. М. Парадигми управління авторськими закладами освіти / Н. М. Островерхова // К.: Глобус, 1998. – 274 с.

13. Науково-теоретична концепція розвитку Володимирецького колегіуму: смт Володимирець, 2000. – 27 с.

14. Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології: наук.-метод. посіб. / [Л. М. Калініна, А. Ф. Остапенко, В. В. Лапінський, В. В. Літвинчук, В. В. Рогоза та ін.]; за наук. ред. професора Л. М. Калініної. – Київ – Володимирець: 2011. – 560 с.

15. Словарь иностранных слов. – М.: Государственное изд-во иностранных и национальных словарей, 1954. – 853 с.

16. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х., Видав. гр. «Основа», 2003. – 80 с.– (Серія «Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип. 12).

17. Осадчий Іван. Освітні технології для сільської школи / І. Г. Осадчий // Матеріали Всеукраїнського проекту АПН України «Педагоги-новатори в Україні», сторінка 5 (3 грудня 2009 р., м. Київ). – К.: Директор школи, ліцею, гімназії, 2009. – 39 с.

18. Положення про загальноосвітній навчальний заклад. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 778 / Збірник нормативно-правових актів з питань загальної середньої освіти. – К.: Видруковано у ВАТ «Поліграфкнига», Кооперативне підприємство ДАК «Укрвидавполіграфія», 2008. – 119 с.

19. Кондаков М. И. Теоретические основы школоведения / М. И. Кондаков. – М.: Педагогика, 1982. – 191 с.

20. Шелакін В., Калантай Н., Чепель Н. Циклограма навчального року середнього загальноосвітнього закладу // Директор школи, № 28 –31 (221–223), серпень 2002. – 96 с.

21. Островерхова Н. М. Методологія аналізу якості уроку як педагогічної системи / Н. М. Островерхова // Монографія. – Харків: ТИТУЛ, 2008. – С. 402 с.

Розділ 3

ТЕХНОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ВИРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ КОЛЕГІАЛЬНИХ ФОРМ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Відповідно до «Положення про загальноосвітній навчальний заклад», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 778, у загальноосвітньому навчальному закладі функціонують такі колегіальні органи управління: педагогічна рада, рада школи, методична рада, піклувальна рада [1]. Кожен із них має специфічні функції, мету і завдання, види діяльності, що, безумовно, впливає на зміст і технологію вироблення ними управлінських рішень. Дані нашого дослідження свідчать, що перше місце з-поміж них (за ступенем значущості) посідають рішення педагогічної ради (76% респондентів висловили позитивну думку). Тому важливим є удосконалення технологічної культури вироблення та реалізації конструктивних рішень колегіальними органами управління школою, зокрема педагогічної ради.

3.1. Технологічна культура підготовки і проведення засідання педагогічної ради ЗНЗ, вироблення та прийняття рішення

У школі постійно діючим колегіальним органом управління є педагогічна рада, а директор школи – головою ради. Засідання педагогічної ради проводяться у міру потреби, але не менше як чотири рази на рік. Педагогічна рада функціонує в школі, у якій працює не менше трьох учителів. У «Положенні» окреслено орієнтовні питання, які розглядає педагогічна рада, зокрема:

- удосконалення методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- планування варіативної складової навчального плану і добір механізмів її реалізації;
- переведення учнів (вихованців) до наступного класу і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, впровадження у навчально-виховний процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду;

- визначення та дотримання режиму роботи школи;
- участь в інноваційній та експериментальній діяльності закладу, співпраці з вищими навчальними закладами та науковими установами;
- питання морального та матеріального заохочення учнів (вихованців) та працівників закладу освіти;
- питання морального заохочення батьків та осіб, що їх замінюють, громадських діячів, які беруть участь в організації навчально-виховного процесу;
- притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів (вихованців), працівників закладу за невиконання ними своїх обов'язків;
- педагогічна рада може розглядати також й інші питання, що пов'язані з діяльністю закладу [1, с. 18].

Мета діяльності педагогічної ради школи – об'єднання та спрямування зусиль педагогічного колективу на поліпшення змісту і організації навчально-виховного процесу, підвищення його ефективності, впровадження вітчизняних і зарубіжних досягнень психолого-педагогічних та суміжних наук, передового педагогічного досвіду, інноваційних технологій тощо. Не зважаючи на те, що система освіти, як і інші галузі незалежної України, за роки її суверенності зазнала істотних змін, завдання педагогічної ради адаптовані і не суперечать їм. Особливо це торкається організації її роботи. Докорінно змінюється лише зміст роботи педагогічної ради, який детермінується зміною освітніх парадигм, оновленням змісту освіти та розширенням діапазону його диференціації залежно від типу загальноосвітнього навчального закладу; науковими підходами (системний, синергетичний, особистісно орієнтований тощо) до навчання; новітніми технологіями навчання, виховання і розвитку учнів, інформатизацією та комп'ютеризацією навчально-виховного процесу.

Проблеми роботи педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу завжди стояли в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних учених минулого, практичних працівників галузі освіти. Так Є. С. Березняк вважав, що педагогічна рада є центром педагогічної думки школи. Вона повинна бути творчою лабораторією, де розглядаються і розв'язуються актуальні питання шкільного життя, аналізується діяльність школи, визначаються основні її завдання у світлі вимог

суспільства. Не втратили своєї актуальності та педагогічної значущості висновки автора: «Ефективність діяльності педагогічної ради має визначатися конкретними результатами. Якщо після прийняття рішення впроваджується у практику передовий досвід, поліпшується навчання й виховання, то це означає, що діяльність педагогічної ради ефективна» [2, с. 138]. Автор не висвітлює сутності вимог до розроблення рішення педагогічної ради, технології його вироблення, умов ефективної реалізації. Однак, наводить конкретний приклад рішення педради і в преамбулі до нього зазначає: «За своїм змістом, конкретності визначення завдань заслуговує на увагу рішення педради Тульчинської школи-інтернату Вінницької області» (далі йдуть рекомендації) [2, с. 139].

«Одне з основних завдань педагогічної ради – створення дружного, творчо працюючого колективу. Але педагогічна рада тільки тоді буде дійовим колективним органом, коли кожен член ради буде активно брати участь у його роботі. А це можливо лише за умови, що питання, які обговорюються, цікаві для всіх учителів», – пишуть Г. І. Горська. Р. Г. Чуракова [3, с. 51]. На думку авторів, успіх педагогічної ради забезпечується участю більшості членів ради у підготовці питань для обговорення або у вивченні їх та підготовці рекомендацій, завчасним ознайомленням членів ради з матеріалами, які передбачається обговорити (проекти планів, рішень, статистичні дані тощо). Заслуга авторів полягає і в тому, що ними розроблена низка вимог до організації і діяльності педради, обов'язкових для керівника [3, с. 56 – 57].

Спробу щодо торкнутися питання технології підготовки засідання педагогічної ради та колегіального вироблення її рішення зроблено авторами статті «Коли педрада навчає творчості» Н. М. Островерховою у співавторстві з Г. С. Вінник [4, с. 73 – 75]. У статті висвітлено досвід технології колективної підготовки, проведення і вироблення рішення педради ЗОШ №77 м. Києва (директор Г. Є. Глущенко).

Технологія підготовки засідання педради з теми «Шляхи усунення переважання учнів і підвищення якості знань» подана у вигляді пам'ятки для членів групи з підготовки педради. При цьому акценти поставлено на таких питаннях:

– уміння вчителів сконцентрувати увагу на головному, істотному; засвоєнні основних фактів, теоретичних положень, законів, закономірностей, алгоритмів творчої діяльності;

– вибір і реалізація оптимального поєднання методів, форм і засобів навчання (репродуктивних, пошукових, індуктивних й дедуктивних, організація самостійної роботи учнів, способи стимулювання учіння);

– способи і прийоми формування в учнів умінь і навичок раціональної організації навчально-пізнавальної діяльності (умінь читання і письма у необхідному темпі, планування відповіді, конспектування, здійснення контролю, самоконтролю виконання вправ);

– раціональне поєднання фронтальної, групової та індивідуальної форм організації навчання;

– забезпечення оптимального морально-психологічного мікроклімату в класі;

– раціональне дозування обсягу домашніх завдань [4, с. 73].

Зміст ухвальної частини цієї педради вироблено колективно членами підготовчої групи, який обговорено і в остаточному варіанті прийнято на засіданні. Його суть:

1. Адміністрації школи спільно з головами методичних об'єднань (фахівцями навчальних предметів) глибше вивчити питання диференційованого підходу до учнів у процесі навчання на основі врахування їхніх індивідуальних особливостей і рівнів навчальної підготовки.

2. Провести шкільну науково-практичну конференцію з теми «Врахування психолого-педагогічних особливостей учнів у навчальному процесі».

3. Провести педагогічні консилиуми вчителів, що працюють в одному класі з метою обговорення психолого-педагогічних характеристик учнів.

4. На засіданнях методичних об'єднань учителів розглянути питання пошуку способів попередження перевантаження учнів, в т. ч. координації задавання домашніх завдань.

5. Учителям неухильно виконувати методичні рекомендації щодо попередження навчального перевантаження учнів.

6. Адміністрації школи, класним керівникам спрямовувати діяльність учнівських організацій на виховання в учнів почуття відповідальності за навчання та його результативність.

Ефективність засідання педагогічної ради значною мірою залежить не лише від ретельної її підготовки, але й від технологічної культури його проведення. Для цього слід членам ради презентувати технологічну складову такого змісту:

- дотримуватися регламенту доповіді (20 –30 хв.) і виступів – 5 – 7 хвилин;
- не відступати від суті питання, яке є предметом обговорення на засіданні педради, вносити конструктивні пропозиції;
- критичні зауваження робити об'єктивно, обґрунтовано, доброзичливо;
- критику розцінювати й сприймати як чинник, що сприяє поліпшенню якості роботи вчителя і всього педагогічного колективу [4, с. 75].

У науково-педагогічних працях пізнішої доби та сучасності діапазон діяльності педагогічної ради загальноосвітнього навчального закладу помітно розширюється, зокрема її завдання, функції, права тощо. Зокрема, на думку О. А. Косинської, до обов'язків педагогічної ради школи належать:

- затвердження навчальних планів, планів роботи гуртків, факультативів, секцій, методичних об'єднань, плану роботи педагогічної ради;
- глибоке вивчення педагогічних процесів, їх аналіз, виявлення проблем, здійснення заходів щодо оптимального їх розв'язання;
- вивчення стану викладання навчальних предметів, роботи методичних об'єднань, класів, груп продовженого дня, прийняття обґрунтованих рішень на основі системного підходу;
- використання методів діагностики та прогнозування педагогічних процесів під час вивчення питань на засіданні педагогічної ради;
- інформування педагогічного колективу про вивчення системи уроків чи системи роботи вчителів;
- рекомендації випускникам школи щодо підготовки до вступу в педагогічні ВНЗ та середні професійно-технічні заклади;
- погодження з піклувальними органами питання про опікунство, усиновлення та удочеріння, внесення пропозицій щодо позбавлення батьківських прав

тощо [5].

В останні роки помітною є інтенсифікація пошуків способів удосконалення технологічної культури підготовки засідання педагогічної ради, форм його проведення, підготовки та прийняття рішення ради. Окремі з цих питань висвітлюються у працях Т. С. Рабченюк, зокрема у практичному посібнику «Внутрішньошкільне управління» [6]. На думку автора, у практичній діяльності шкіл склалися такі етапи підготовки і проведення засідань педагогічних рад:

- підготовка (розробка програми підготовки, створення робочих груп, вивчення суті питання, яке виноситься на засідання педради, попереднє обговорення доповіді, доведення основних проблем порядку денного до кожного учасника тощо);

- проведення засідання педагогічної ради;

- організація виконання рішень педагогічної ради.

«Важливість кожного із названих етапів, – зазначає автор, – незаперечна й необхідність їх дотримання обов'язкова» [6, с. 23]. З цим ескізним узагальненням можна погодитися. Водночас слід зауважити, що розкриття технологій кожного етапу педагогічної ради було б корисним для практичних працівників школи і її керівників. Автор впритул підходить до такої необхідності, критикуючи традиційну форму проведення засідання педагогічної ради. На її думку, з позицій демократизації воно має суттєві недоліки, а саме:

- обмежена кількість учителів, які беруть участь в обговоренні питання (завичай, сім-дев'ять осіб);

- не завжди активно беруть участь в обговоренні питань запрошені на засідання ради (учні, батьки, представники організацій мікрорайону школи);

- в умовах функціонування шкіл великої місткості практично неможливо залучити кожного вчителя до активної участі у підготовці питання, що виноситься на розгляд педагогічної ради [6, с. 23]. Тому педагогічні колективи шкіл (цілком правомірний висновок робить автор) шукають різні шляхи і форми підвищення ефективності засідань педагогічної ради. До нових форм проведення засідання педагогічної ради автор відносить: рада-семінар, рада-диспут, рада-конкурс, рада-діаграма, проблемна педагогічна рада. «Добрим засобом розвитку

демократичних засад в управлінні школою є педагогічна рада-диспут. На таких педагогічних радах вироблене рішення сприймається кожним як власне, знімається психологічна напруженість, яка нерідко має місце у шкільній практиці за адміністративного управління» [6, с. 28]. У вільній дискусії народжується колективна думка, яка формується через доведення чи заперечення певного підходу до розв'язання поставленого педагогічного завдання.

Окремі елементи технологічної культури закладено автором у розкритті етапу підготовки до педагогічної ради-конкурсу з проблеми удосконалення уроку на основі нового змісту програм. Її суть вміщує: взаємовідвідування вчителями уроків, захист своїх педагогічних знахідок, оформлення тематичної полицки у методичному кабінеті; перевірку навчальної підготовки учнів та рівня знань за допомогою адміністративних контрольних робіт, анкетування вчителів та учнів з питання: «Який він сучасний урок?», проведення методичної оперативки з проблеми, яка виноситься на засідання педагогічної ради [6, с. 28 – 29].

Вивчення літературних джерел та досвіду організації і проведення засідання педагогічної ради практичними працівниками загальноосвітніх навчальних закладів дає підставу для висновку, що елементи технологічної культури спостерігаються переважно на етапі його підготовки, частково – на етапі процесу засідання. Що ж до рішення педагогічної ради, то вони цього питання майже не торкаються. Це пояснюється тим, що відсутнє системне бачення непростих процесів підготовки, проведення засідання педагогічної ради, прийняття рішення як його кінцевого результату.

У схематизованому вигляді технологія цього процесу подана нами у вигляді структурної моделі (рис. 3. 1) .

Від якості кожного структурного компонента підготовки і проведення засідання педагогічної ради ЗНЗ залежить конструктивність і дієвість прийнятого рішення.



Рис. 3.1. Структурна модель технологічної культури підготовки, проведення та прийняття рішення педагогічної ради

Тема засідання педагогічної ради зумовлюється, перш за все, її метою – це: раціонально і ефективно розв’язувати актуальні, педагогічно доцільні питання навчально-виховного та організаційного характеру на засадах використання творчої думки членів педагогічного колективу школи. Тому ефективність роботи педради залежить значною мірою від змісту запланованої тематики засідань.

Тематика педагогічних рад обумовлюється модернізованим змістом освіти, результатами роботи педагогічного колективу школи в цілому та над науково-методичною проблемою, перспективним плануванням контролю за станом викладання навчальних предметів

Вона має відповідати таким вимогам як: актуальність, науковість, ідейність, педагогічна доцільність, наступність, перспективність. Тематика педрад детер-

мінується трьома основними показниками: задачами школи, передбаченими на поточний рік, рівнем досягнень психолого-педагогічних наук, станом справ у школі, тобто її досягненнями, проблемами і перспективами. Окрім того тематика педагогічних рад має формулюватися так, щоб вона задовольняла інтереси більшості членів ради. Ці вимоги значною мірою стосуються до тематичних педрад з питань навчально-виховного характеру.

Однак щороку проводяться стандартні педради, зокрема про перевід учнів із класу в клас, випуск учнів із школи тощо. Щоб запобігти формальності їх проведення доцільно дотримуватися технологічної культури процедури їх проведення та повідомлень класних керівників, які інформують педраду про стан успішності та поведінки учнів класу. Цьому сприятиме такий технологічний алгоритм:

- дати загальну характеристику колективу учнів класу;
- проаналізувати результати навчально-виховної роботи в класі (рівні навчальних досягнень, їх вихованості та розвитку);
- розкрити основні чинники, які сприяли підвищенню успішності учнів класу, якість засвоєння знань у межах державного стандарту загальної середньої освіти;
- розкрити причини, які негативно впливали на досягнення можливих і бажаних результатів у навчанні, вихованні та розвитку учнів;
- повідомити офіційні статистичні дані про рівні навчальних досягнень учнів класу;
- висловити пропозиції щодо удосконалення навчально-виховної роботи з учнями класу та підвищення рівня її ефективності.

Технологічна культура звіту класних керівників про підсумкові результати навчання учнів за певний проміжок часу (чверть, півріччя, навчальний рік) – один із способів боротьби з формалізмом у переведенні учнів у наступний клас. Щодо рішення педради, то воно є традиційним: перевести учнів (обов'язково зачитуються прізвища за списком) у наступний клас.

Технологічна культура проведення засідання педагогічної ради школи з порядком денним про випускні класи потребує дотримання такої технології:

– повідомлення про рівень засвоєння випускниками змісту освіти у межах державного стандарту загальної середньої освіти та понад ним (початковий, середній, достатній, високий – у кількісних показниках і в процентах);

– ступінь вихованості випускників, сформованості у них загальнолюдських моральних рис, працездатності, організованості, дисциплінованості, естетичних та етичних норм поведінки;

– ступінь розвитку випускників (інтелектуальної та емоційно-вольової сфери, прагнення до пізнання світу, навколишнього середовища, людей, що їх оточують);

– сформованість загальнонавчальних і спеціальних навичок й умінь використання набутих у школі теоретичних знань в практичній діяльності;

– наявність у випускників таких психологічних показників як інтелектуальний показник (знає, як треба), вольовий показник (здатний реалізувати), емоційний показник (хоче реалізувати);

– сформованість соціальної і національної свідомості у випускників, яка реалізується через визнання себе громадянином, вболівання за її долю, майбутнє українського народу;

– ступінь освіти випускників школи розглядати як інтегроване системне утворення взаємно проникаючих елементів освітньої, виховної, розвивальної функцій навчання;

– повідомлення статистичних даних про навчальну компетентність випускників, про успіхи окремих учнів у досягненні високих результатів з окремих навчальних предметів, з усіх предметів, прізвища претендентів на медаль.

Залежно від типу педагогічної ради (традиційна, інноваційна, стандартна, тематична, ситуативна тощо) складним і обов'язковим процесом є підготовка, проведення та вироблення рішення. Вибір теми педагогічної ради, постановка мети і розробка завдань – початок цього процесу. Метою, завданнями і змістом їх реалізації детермінується рішення педради. Тематика засідань тематичної педагогічної ради школи може включати питання з різних розділів педагогічної науки: теорія і методика навчання, теорія і методика виховання, психологія навчання, загальнопедагогічні аспекти діяльності школи тощо.

Технологічна культура підготовки і проведення засідання тематичної педагогічної ради школи полягає у визначенні найважливіших складових теми, які є відносно автономними й специфічними, а їх інтегративна реалізація на засіданні педагогічної ради викристалізовує її сутність. Наприклад, тему педагогічної ради «Психолого-педагогічне управління процесом виховання та самовиховання учнів на уроці» можна подати через такий технологічний алгоритм реалізації її складових:

- розкриття в процесі вивчення програмного навчального матеріалу особистісної та соціальної значущості вихованості людини;
- акцентуація в процесі самовиховання учнів на тих рисах характеру, у яких вони відчують власну потребу;
- уміння й навички вчителя добирати і реалізувати раціональний комплекс методів стимулювання прагнень учнів до самовдосконалення;
- створення на уроці оптимального психологічного мікроклімату для формування демократичних відносин у комунікативних системах «учень – учень», «учень – вчитель» на засадах довіри, взаємної поваги та взаєморозуміння [7, с. 23].

Складним і громіздким компонентом технологічної культури підготовки засідання педагогічної ради школи є вивчення й аналіз фактичного стану проблеми, якості її реалізації в окремих підрозділах діяльності школи. А це в свою чергу потребує розробки методики її вивчення та аналізу (анкета, опитувальний лист, рейтинг, аранжування тощо); визначення критеріїв відбору інформації, шкали оцінювання з огляду її об'єктивності, достовірності, науковості, достатності. Зібрані та проаналізовані дані є основою для підготовки доповіді, співдоповідей, виступів у процесі обговорення теми педради. При цьому вони мають синхронно співвідноситись як за змістом так і за обсягом.

Технологічна культура підготовки необхідної інформації для педради полягає у:

- визначенні об'єкта вивчення (навчальний предмет чи група предметів, вчитель чи група вчителів, клас чи кілька класів – можливо, паралель класів);
- постановка мети і завдання вивчення стану функціонування об'єкта;

- розробка методики вивчення об'єкта (спостереження, анкетування, аранжування, метод рейтингу, педагогічний консиліум, вивчення документації тощо);
- розробка критеріїв відбору інформації та шкали її оцінювання з огляду педагогічної доцільності та відповідності змісту теми педради;
- аналіз, систематизація та узагальнення одержаної інформації щодо стану об'єкта вивчення;
- виявлення інноваційних елементів у роботі вчителів, які сприяють підвищенню якості освіти учнів;
- аналіз чинників, які сприяють поліпшенню стану функціонування об'єкта, якості навчання, виховання і розвитку учнів;
- виявлення чинників, які негативно впливають на стан функціонування об'єкта вивчення і розробка пропозицій щодо їх усунення.

Важливою умовою підвищення ефективності педагогічної ради школи є якість доповіді. У її змісті мають бути закладені, окрім фактичної інформації, політичний курс держави в галузі освіти, новітні дані філософії і психології освіти, дидактики й теорії виховання. На фоні загальнотеоретичного підґрунтя у доповіді мають бути: конкретний матеріал щодо досягнення педагогічного колективу (чи групи вчителів) у розв'язанні актуальних питань навчання, виховання та розвитку учнів; виявлені недоліки, причини їх виникнення, способи усунення. Доповідь завжди викликає інтерес, якщо вона містить новітню науково-педагогічну інформацію, дані безпосереднього спостереження, локальних досліджень, переконливі порівняння, обґрунтовані висновки і судження, справедливі критичні зауваження й реальні пропозиції щодо поліпшення стану справ. У доповіді мають бути сконцентровані такі думки, факти і судження, які викликають правильну реакцію членів ради, забезпечують позитивний зворотний зв'язок. Структура доповіді має бути чіткою й логічною: мінімально короткий вступ, змістова частина, резюме.

Отже, технологічну культуру підготовки доповіді на засіданні педагогічної ради школи можна подати у вигляді алгоритму наступних дій:

- вивчення та аналіз психолого-педагогічної літератури з теми, яка вино-ситься на засідання педради;
- збір, аналіз, систематизація та узагальнення інформації про стан пробле-ми, яка є предметом розгляду на педраді;
- ознайомлення з досвідом роботи вчителів інших ЗНЗ району, міста, облас-ті;
- відбір найбільш суттєвого матеріалу для доповіді, який є свідченням по-зитивних досягнень колективу школи в даному аспекті проблеми та виявлення об'єктивних недоліків, накреслення способів їх усунення;
- визначення оптимального обсягу змісту та структури доповіді;
- забезпечення конкретності, предметності та адресності змісту доповіді.

Якщо передбачаються одна чи дві співдоповіді, то їх зміст слід спрямувати на більш детальне розкриття проблеми, яка обговорюється на педраді, власне на доповнення та розширення змісту доповіді. При цьому доцільно використати ілюстративний матеріал (таблиці, графіки, моделі, комп'ютер тощо), позитивні фрагменти відеозаписів уроку чи виховного заходу. Головне завдання співдопо-віді – посилити, поглибити, розширити окреме положення доповіді, презентува-ти позитивні приклади з детальним їх аналізом.

Успіх засідання педради певною мірою залежить від технологічної культу-ри його ведення, яке детермінується такими вимогами:

- розпочинати засідання необхідно в точно призначений час;
- повідомити про кількість членів педради, присутніх та відсутніх, причини неявки на засідання;
- оголосити питання, які виносяться на засідання педради та затвердити їх відкритим голосуванням;
- затвердити регламент роботи засідання педради та суворо дотримуватися його;
- проінформувати про виконання рішення попередньої педради;
- надати слово доповідавачу, співдоповідавачу, охочим виступити;
- стежити за реакцією членів педради, їх увагою, дисципліною, участю в роботі засідання;

– у разі необхідності під час проведення засідання педради вставити ділову репліку, спрямувати промовця в належне русло.

Виступи на засіданні педагогічної ради здебільшого схвалюють чи заперечують почуте, уточнюють, ілюструють, прогнозують. Водночас вони є суто індивідуальними. Виступи на педраді мають бути конструктивними, аргументованими, прогностичними, цікавими, інноваційними, зрозумілими. Корисними є ті виступи, які не тільки побудовані на конкретному матеріалі, але й передбачають пропозиції і способи їх реалізації в роботі школи, розвиток проблеми у майбутньому.

Технологічна культура проведення педагогічної ради школи передбачає не тільки зміст і діловитість виступу, але й дотримання змістовно-організаційного регламенту засідання, зокрема таких порад для членів педради:

- виступаючи на педраді, дотримуйся регламенту;
- виступай по суті теми, яка обговорюється, вносячи конкретні пропозиції щодо рішення педради;
- зберігай спокій і не порушуй ділової атмосфери на засіданні;
- критичні зауваження роби об'єктивно, аргументовано, в тактовній формі;
- прагни до самокритичності;
- критику сприймай як фактор, що сприяє поліпшенню якості твоєї роботи і роботи всього колективу.

Директору школи, як голові педради, необхідно володіти майстерністю управління ходом засідання, процесом обговорення теми; забезпечити активність учителів, їх зацікавленість у темі, що обговорюється, високий рівень взаємодії, толерантності, культури. Але це задача непроста. Необхідно враховувати мотиви, що спонукають учителів до виступів, дискусії, небайдужості; бути тактовним, уважним до промовців, сприяти впевненості вчителів у їхньому самостверженні. За цих умов важливого значення набувають ерудиція директора, уміння грамотно узагальнити виступ, пропозиції. Оперативно доопрацювати по ходу засідання проект рішення педради.

Вироблення рішення педагогічної ради, як колегіальної форми управління, є обов'язковим і складним питанням. Тому його не слід спускати на самоплив.

Зазвичай, проект-рішення педради розробляється комісією, яка її готує під керівництвом голови. Попередньо проект рішення педради обговорюється членами комісії, коректується і лише тоді виноситься на засідання педради. Рішення педагогічної ради завжди доводиться до логічного завершення у процесі засідання з тим, щоб воно стало для педагогічного колективу школи керівництвом до дії, програмою його діяльності на визначений у рішенні термін. «Рішення педагогічної ради, – писав В. О. Сухомлинський, – є продуктом колективної думки і кожен учитель виконує їх як волю колективу» [8, с. 69].

Поліпшенню якості рішення педагогічної ради сприяє раціональна технологія його вироблення, а саме:

- розроблення проекту рішення;
- обговорення проекту рішення на засіданні комісії з підготовки педради;
- уточнення, доповнення, корекція проекту рішення в процесі засідання педради;
- прийняття рішення відкритим голосуванням членів педагогічної ради (більшістю голосів).

Кожен із цих етапів вироблення рішення педагогічної ради має специфічну технологію. Вироблення проекту рішення пов'язане:

- з обговоренням доповіді, співдоповіді, виступів та інших набраних і проаналізованих матеріалів;
- кожен член комісії вносить пропозиції до рішення педради у вигляді сформульованих пунктів;
- всі пропозиції до проекту рішення педради обговорюються членами комісії і за умови згоди більшості занотовуються письмово;
- проект рішення розглядається комісією з метою уточнення і у разі необхідності коректується;
- акцентується увага на змісті проекту рішення педради (чи охоплено всі питання, підняті на педраді, коректність формулювання пунктів рішення);
- вироблення проекту рішення педагогічної ради як колегіальної форми управління є прерогативою членів підготовчої комісії.

Вивчення досвіду роботи ЗНЗ Деснянського району м. Києва, Ставищенського району Київської області, м. Скадовська Херсонської області свідчить про те, що директори та їх заступники з навчально-виховної, науково-методичної роботи та виховної роботи інтенсивно і творчо працюють над удосконаленням технологічної культури підготовки і проведення педради, вироблення оптимального рішення, пошуками нових організаційних форм засідання педагогічної ради. З поміж них лідером є ділова гра. Наприклад, у ЗНЗ №2 м. Скадовська Херсонської області засідання педради проводиться у формі ділової гри «Карусель», «Кути», «Пошуки педагогічного скарбу», «Методичний день», «Захист інновацій» тощо.

Форму засідання педагогічної ради, наприклад, «Карусель» доцільно проводити тоді, коли тему можна подати у вигляді кількох підтем. За цих умов кількість підтем і їх зміст детермінують технологію проведення педради.

Суть її полягає в тому, що члени педагогічної ради діляться на групи (за кількістю їх буде стільки скільки підтем). Окреслені заздалегідь питання записуються на великому аркуші паперу і розвішуються довкола кімнати (їх, наприклад, буде п'ять). Завдання кожної із створених груп полягає в тому, щоб почергово підійти до кожного «плакату» і зафіксувати свої знання і пропозиції. Кожна група має свого лідера, який керує процесом обговорення, узагальнює колективну думку, виступає з ідеєю щодо розв'язку проблеми, вносить конкретні конструктивні пропозиції рішення педради. Кожна група детально розробляє одне із п'яти запропонованих питань протягом 15 – 20 хвилин, записує на аркушах, які попередньо роздані кожній групі. Після цього групи почергово (по колу), переходять до наступного «плакату–питання». За цих умов вчителі кожної групи мають можливість внести зміни чи доповнення до попередніх висновків своїх колег і фіксують їх іншим кольором (у членів кожної групи різнокольорові маркери). Доопрацювання висновків учителів щодо сутності запропонованих питань для обговорення на педраді триває 5 – 6 хвилин. Таким чином групи рухаються по колу, поки кожна з них не отримає свій варіант розробки питання з доповненнями чи уточненнями колег. Фінал «Каруселі» полягає в тому, що лідер кожної групи доповідає членам педради про педагогічно доцільні, практично ефективні

й можливі шляхи вирішення проблеми, винесеної на обговорення. Рішення педради розробляється і коригується з урахуванням пропозицій від кожної групи вчителів, які були задіяні у «Каруселі» [9, с. 8].

Технологічна культура вироблення рішення педради, яка проводиться у формі «Каруселі», передбачає використання такого алгоритму:

- повідомлення кожного лідера активної групи, які були задіяні у «Каруселі», свого бачення проблеми-питання і шляхів її розв'язання;
- обговорення пропозицій лідерів (заперечення, доповнення, корекція);
- літературна обробка пропозицій і остаточне формулювання кожного із окреслених питань проблеми, занесених до «Каруселі»;
- синергетичний висновок у цілому (узагальнений пункт рішення педради) щодо розв'язку поставленої проблеми педагогічної ради школи.

Якщо науково-методична тема, яка виноситься на засідання педради, складна і потребує фундаментальної попередньої підготовки, то педагогічний колектив школи знайомиться з питаннями та списком рекомендованої літератури, який розроблений заздалегідь. Практика проведення педагогічної ради школи у формі «Каруселі» сприяє її оперативності, підвищенню особистісної відповідальності кожного члена за вирішення конкретної проблеми науково-методичного характеру.

Отже, технологічна культура змісту й організації педагогічної ради школи, вироблення і прийняття рішення певною детермінується особливостями змісту її підготовки та проведення.

3. 2. Технологічна культура підготовки засідання методичної ради ЗНЗ та вироблення рекомендацій

Важливу роль у реалізації стратегічних завдань Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національної доктрини розвитку освіти України відіграє професіоналізм і творчість педагогічних працівників школи. Невмирущим є вислів К. Д. Ушинського про те, що вчитель як фахівець живе доти, поки вчиться. Сприяти йому в цьому покликана, перш за все, внутрішньошкільна система методичної роботи, яку очолює методична рада. До складу ме-

тодичної ради входять: директор школи, заступники директора з навчальної, науково-методичної, виховної роботи, психолог, голови методичних об'єднань учителів, керівники варіативних об'єднань учителів з високим рівнем професіоналізму та творчості, які мають інноваційні педагогічні напрацювання з навчального предмета і забезпечують високий рівень якості знань і навчальної компетентності учнів.

Науково-методична рада спрямовує свою діяльність на забезпечення реалізації основних функцій методичної роботи в школі, зокрема: *діагностичної, прогностичної, аналітичної, моделювальної, дослідницької*; визначення змісту і форм організації методичної роботи, шляхів упровадження інноваційних ідей у практичну діяльність учителів школи.

Мета функціонування методичної ради в школі передбачає раціональне визначення цілей, змісту та методів їх реалізації, зокрема:

- прогнозування майбутнього успіху кожного вчителя, мікрогруп і колективу школи в цілому;
- концентрацію зусиль на ключових аспектах педагогічної діяльності вчителів школи та забезпечення методичного супроводу їхнього розв'язання;
- підвищення рівня самомотивації педагогічної діяльності кожного вчителя школи;
- надання методичної допомоги вчителям щодо реалізації змісту навчальних програм і якісного його засвоєння учнями.

Окресленим цілям методичної роботи в школі підпорядковуються основні її аспекти (зазвичай передбачені планом роботи школи на навчальний рік) – це:

- опанування теоретико-методичних засад навчання і виховання учнів, методики їх реалізації у навчально-виховному процесі;
- поглиблення знань з основ психології, етики та естетики, спрямованих на поліпшення суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин вчителя і учнів на уроці;
- організаційно-педагогічні умови забезпечення особистісно зорієнтованого навчально-виховного процесу;
- озброєння вчителів школи надбаннями української етнопедагогіки, науки й культури;

- ґрунтовне вивчення та практична реалізація навчальних програм, змісту підручників, їхніх особливостей з метою забезпечення оволодіння учнями знаннями відповідно до вимог державного стандарту загальної середньої освіти;
- удосконалення методики особистісно орієнтованого навчання і виховання учнів засобами інноваційного змісту і передових технологій;
- забезпечення в школі інформаційного середовища, механізмів отримання й обробки інформації, способів її реалізації у навчально-виховному процесі;
- зміст і форми активізації дослідно-експериментальної педагогічної діяльності вчителів школи;
- виявлення та впровадження у практику роботи вчителів елементів передового педагогічного досвіду, висвітленого у психолого-педагогічній літературі та напрацьованого вчителями школи;
- добір і реалізація методів, засобів, форм активізації творчих здібностей учителів школи;
- діагностування стану професійної підготовки вчителів школи.

Отже, зміст методичної роботи в школі являє собою комплекс культурологічних, методологічних і методичних проблем, вирішення яких забезпечуватиме досягнення окреслених цілей і завдань навчально-виховного характеру.

Технологічна культура змісту методичної роботи в школі реалізуються через такі організаційні форми:

- масові (загальношкільні семінари, педагогічні читання, педагогічні виставки, клуби за інтересами, тематичні конференції, форуми тощо);
- групові (методичні об'єднання, творчі групи, група дослідників передового педагогічного досвіду, дослідницькі мікрогрупи, ініціативні групи з упровадження інноваційних ідей, технологій навчання і виховання учнів);
- індивідуальні: самоосвіта, стажування, наставництво, консультації тощо.

Організаційні форми методичної роботи в школі, їх змістові та структурні взаємозв'язки ілюструються графічним зображенням (рис. 3. 2), з досвіду методичної роботи ЗОШ І–ІІІ №2 м. Скадовська Херсонської області) [10, с. 9].

Кожна із окреслених форм методичної роботи, поданих у схематичному зображенні (рис. 4. 2 – індивідуальні, постійно діючі, колективні періодичні) має

свої особливості, переваги і недоліки.

Наприклад, *наставництво* здійснюється у бінарному режимі партнерської педагогічної діяльності вчителя з досвідом роботи і вчителя-початківця. Мета наставництва полягає в наданні професійної допомоги і моральної підтримки вчителя-початківця на етапі, коли він торкнувся «азів» педагогічної діяльності, яка його і захоплює, і водночас жахає.

Консультації – найбільш поширена й доступна форма методичної роботи в школі. У монолітному, злагодженому, демократичному педагогічному колективі школи вони надаються повсякчас і кожному, хто цього потребує. Система консультування передбачає надання необхідної допомоги (індивідуальної чи групової) з конкретних питань професійного становлення та розвитку творчої майстерності вчителя.

Самоосвіта є провідною, пріоритетною формою підвищення професійного рівня, фахових знань, педагогічної майстерності кожного вчителя школи. Вона передбачає, перш за все, самоаналіз стану своєї професійної підготовки, виявлення тих питань, які, на його думку, є недосконалими. Результатом такої аналітичної операції має бути сформульована тема самостійної методичної роботи, визначені джерела інформації та способи її одержання й осмислення.

У системі методичної роботи в школі допустима така форма як *група взаємодії*, яка формується на абсолютно добровільних засадах, симпатіях, єдності прагнень щодо підвищення педагогічної майстерності, якості освіти та рівня освітньої компетентності учнів. Вчителі такої групи спільно готуються до уроків, налагоджують систему взаємовідвідування уроків, аналізу їх результатів. Можлива реалізація їх інтересів у спільній розробці сценарію виховного заходу і технології його проведення.

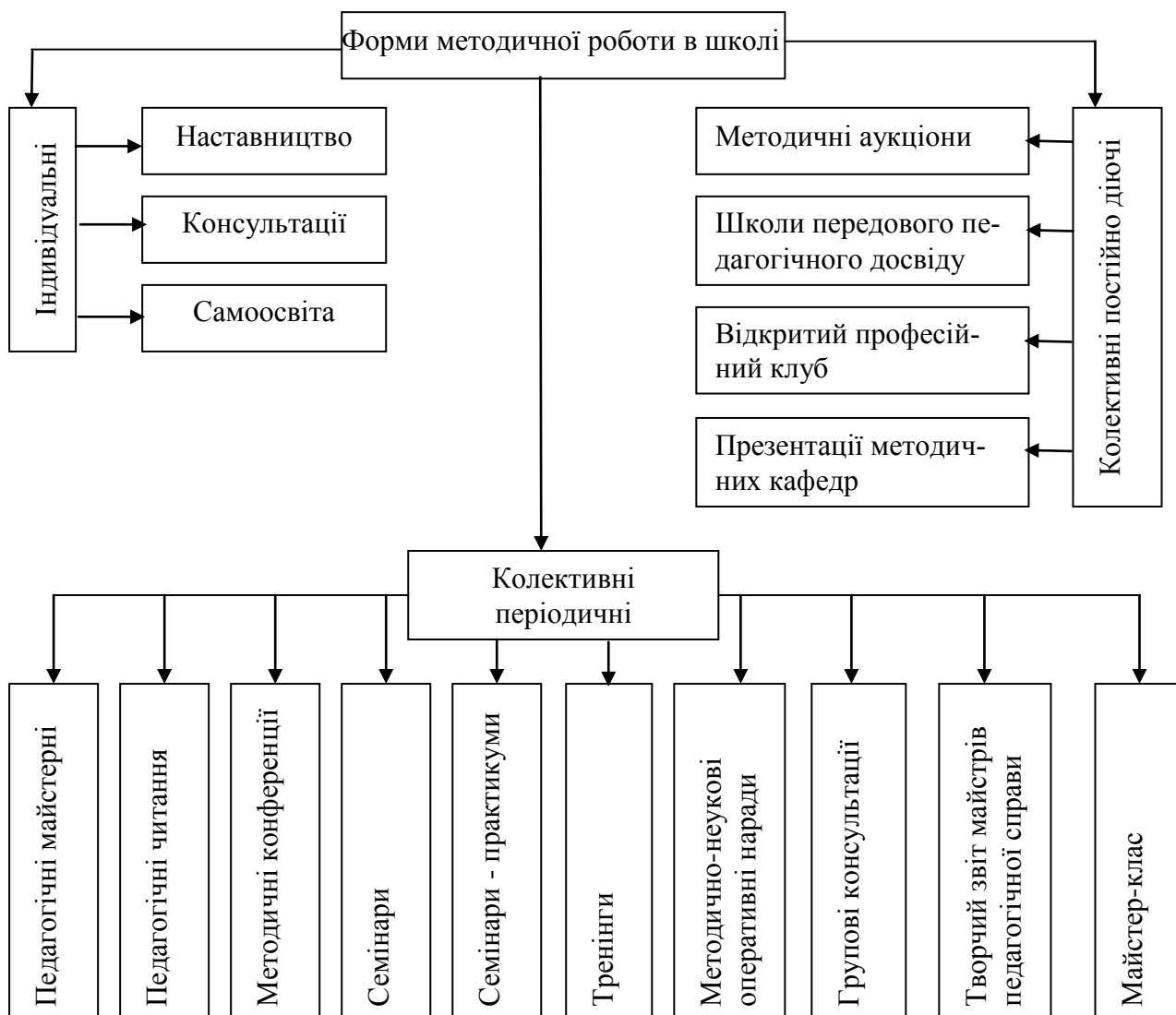


Рис. 3. 2. Структурна схема форм організації методичної роботи в школі

Модною і корисною формою методичної роботи школи в школі є «майстер-клас». Це відкритий урок, який проводить учитель-майстер педагогічної справи, демонструючи оригінальні (нерідко авторські!) елементи уроку чи виховного заходу, залучаючи до активного навчального процесу присутніх. Технологія його проведення надзвичайно складна, тому що вона нерідко реалізується у неприродних (не виключено в уявних) умовах. Технологічна культура його проведення має бути відшліфованою і апробованою в природних (звичних) умовах [10, с. 11]. Лише за таких умов «майстер-клас» досягає мети.

Особистісно-рольові ігри посідають чільне місце у системі методичної роботи шкіл. Це важлива форма організації навчально-виховного процесу, яка сприяє формуванню загальнонавчальних і предметних знань й умінь учнів, освітньо-практичної компетентності, професійної орієнтації. Особистісно-рольова гра може проводитись у різноманітних формах: експрес-конференція, «круглий стіл», проблемний семінар тощо. Виконання рольових функцій учнями у процесі вивчення теми і розробки конкретної ситуації є пріоритетними в ігровій діяльності. Дії кожного учасника гри регламентуються специфікою ролей («ерудити», «опоненти», «рецензенти» тощо). Темою особистісно-рольової гри може бути: імітація конфліктної ситуації, стажування молодого вчителя тощо. З метою правильного вироблення й прийняття рішення щодо виходу із імітаційної ситуації та його ефективності вчителю необхідно виявити творчі здібності та професійні особистісні якості. Тобто у процесі ділової гри проблема усвідомлюється, аналізується, а потім методом ігрового моделювання визначається та приймається управлінське рішення. Основним джерелом для вибору теми ділової гри є найбільш актуальні проблеми професійної діяльності педагогічних кадрів у світлі сучасних вимог та типових труднощів, що ускладнюють їх діяльність.

Ефективність ділової гри залежить від технологічної культури реалізації таких основних вимог:

- реалізація системного підходу до змісту та організації гри;
- забезпечення простоти конструкції та динамізму гри;
- автономність та актуальність теми гри;
- спрямованість елементів гри на досягнення позитивного результату, тобто успішне вирішення імітаційної ситуації, що сприяє досягненню дидактичної мети;
- оптимальне інформаційне забезпечення гри.

Слід зазначити, що важливою функцією методичної ради є створення умов для розвитку педагогічної творчості учителів школи.

Творчість є одним із складних явищ професійної діяльності вчителя, що породжує якісно нові, оригінальні, унікальні її результати. Педагогічна творчість спрямована на забезпечення високого рівня якості освіти учнів, розвиток його

психофізіологічних потенційних можливостей. Вона виявляється у прагненні до постійного вдосконалення методів, способів, технологій навчально-пізнавальної діяльності учнів; передбачає відмову від застарілих методів, пошук ефективних технологій впровадження педагогічних інновацій у практичну діяльність. Адже лише творча особистість може навчити і виховати творчу особистість. До творчості вчителя спонукають завдання, окреслені відповідними державними і відомчими документами в галузі освіти країни, а понад усе – вимогливий сьогоднішній учень – розвинена й нестандартна особистість, зорієнтована на високі вітчизняні та європейські стандарти освіченості і соціальні пріоритети. Ось чому у системі методичної роботи слід враховувати те, що рушійним чинником розвитку творчої активності вчителів є вдало розроблена й апробована система дидактичних умінь і навичок, формування яких здійснюється в процесі встановлення зв'язків між відомими дидактичними засобами та новітніми концепціями, зокрема такими як теорія поетапного формування розумових дій, розвивальне та проблемне навчання тощо. Творчий учитель соціально корисний не тільки результатами своєї особистісної праці, а й тим, що він дух творчості передає іншим [10, с. 14].

Оптимальне функціонування методичної роботи в школі як системи та її керівного органу – методичної ради потребує дотримання технологічної культури використання низки джерел формування її змісту – це:

– законодавчі, керівні та концептуальні загально-нормативні документи, що стосуються освіти (Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національна доктрина розвитку загальної середньої освіти, Декларація прав людини, Декларація прав дитини, Указ Президента України «Про програму роботи з обдарованою молоддю», керівні документи Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України, Положення та інструктивно-методичні матеріали з питань організації методичної роботи, вдосконалення навчально-виховного процесу, які визначають орієнтовні напрями і дають рекомендації щодо змісту роботи з педагогічними кадрами, кваліфікаційні вимоги до спеціаліста;

– науково-методичний комплекс матеріалів з викладання навчальних предметів (концепція предметної освіти, державні стандарти загальної середньої

освіти, програмно-методичні та інформаційні матеріали тощо);

– фахова науково-методична вітчизняна та зарубіжна література, педагогіка і психологія, перспективний педагогічний досвід, інноваційні педагогічні технології в освітньому просторі України та зарубіжних країн.

– аналітичні дані про стан навчально-виховного процесу в школі, рівень професійної компетентності вчителів, узагальнені дані щодо якості знань учнів з кожного навчального предмета, інформація щодо наявності проблем викладання навчальних предметів методичного характеру.

– усвідомленість і реалізація надбань національної та світової культури вчителями у своїй практичній діяльності, пошуки методів і способів їх адаптації до специфіки кожного навчального предмета.

Слід зазначити, що засідання методичної ради школи як колективного органу доцільно проводити не частіше одного разу в місяць. Зазвичай, на них розглядаються питання методичного характеру. Форма спілкування різноманітна. Це можуть бути: доповідь, співдоповіді, обговорення; зустріч з майстрами педагогічної творчості тощо.

Щодо технологічної культури вироблення й прийняття рішення методичної ради школи, то воно зумовлюється змістом питання, яке обговорювалося загалом фахівців, його актуальністю, перспективністю, педагогічною доцільністю та можливістю використання в реальних умовах роботи вчителів школи. Характер рішення не наказовий. Воно пишеться (чи усно виголошується) у формі *рекомендації*.

Література до 3 розділу

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №778 / Збірник нормативно правових актів з питань загальної середньої освіти. – Том 3. – ВАТ «Поліграфкнига», Кооперативне підприємство ДАК Укрвидавполіграфія». – Київ, 2010. – 119 с.

2. Березняк Е. С. Руководство современной школой / Е. С. Березняк // Некоторые вопросы проблемы. – К.: Рад. Школа, 1977. – 167 с.

3. Горская Г. И., Чуракова Р.Г. Организация учебно-воспитательного процесса в школе / Г. И. Горская, Р. Г. Чуракова. – М.: Просвещение, 1988.– 208 с.

4. Островерхова Н., Винник А. Когда педсовет учит творчеству // Народное образование, 1982. – №4. – С. 73 – 75. – 102 с.
5. Косинська О. А. Колегіальні органи в структурі в внутрішкільного управління / О. А. Косинська. – м. Луцьк; ЛДПІ, 1989. – 22 с.
6. Рабченко Т. С. Внутрішкільне управління: Практичний посібник / Т. С. Рабченко. – К.: Рута, 2000. – С. 41. – 175с.
7. Островерхова Н. М. Аналіз уроку: концепції, методики, технології / Н. М. Островерхова – К.: «ІНКОС», 2003. – 351 с.
8. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором. Вибрані твори в п'яти томах / В. О. Сухомлинський. – К.: Рад. шк., 1977. – Т. 4. – 638с.
9. Соценко Г. О. Готуємось до педагогічної ради / Г. О. Соценко// рукописний матеріал. – м. Херсон, 2004. – 19 с.
10. Соценко Г. О. Організація методичної роботи в школі / Г. О. Соценко // Рукописний матеріал. – м. Херсон, 2004. – 42 с.

Розділ 4

ТЕХНОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ВИРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗНЗ

4. 1. Технологічна культура вироблення адміністративно-організаційних наказів у ЗНЗ

У класичній теорії управління подаються чотири основні його функції: вироблення і прийняття управлінського рішення; організація; регулювання, коригування; облік і контроль [1, с. 207]. Вироблення і прийняття управлінського рішення є початковим етапом управлінського циклу. Його зміст, форма пред'явлення і стан реалізації зумовлюють ефективність наступних функцій й управління в цілому. Щодо форм пред'явлення управлінського рішення, то вони класифікуються таким чином: плани, накази, розпорядження; методичні рекомендації, поради, рішення колективних органів управління (педагогічної ради, методичної ради, ради школи, піклувальної ради).

Наказ – це письмова чи усна вказівка підлеглим щодо виконання того чи іншого завдання в межах їх службових обов'язків. За визначенням Чернухи-Гадзецької К. М. «Наказ – категорична форма рішення, що зобов'язує точно виконувати його у визначений термін. Підставою для наказу є постанова, розпорядження уряду та вищих органів управління й керівників» [2, с. 22]. На нашу думку, цю дефініцію можна уточнити, зокрема в тій її частині, де йдеться про підставу для наказу. Підставою для наказу, окрім постанов і розпоряджень уряду, переважно є стан діяльності школи в цілому чи окремої її ділянки, виробнича ситуація тощо.

Залежно від способу пред'явлення накази бувають письмові, усні, на електронних носіях. За даними нашого дослідження письмові накази в експериментальних школах посідають 2 і 3 місця у ранзі 14-и форм управлінських рішень; усні накази – 8 і 9 місця.

Слід зазначити, що незалежно від способу пред'явлення чи змісту, наказ директора школи є обов'язковим щодо його виконання працівниками школи. У разі незгоди з наказом, його можна оскаржити в усній чи письмовій формі, апе-

люючи до будь-якої вищої адміністративно-управлінської установи галузі освіти.

За характером і змістом письмові накази ми поділяємо на три типи: адміністративно-організаційні, навчально-виховного характеру, колегіальні. Питома вага адміністративно-організаційних наказів у їх загальній кількості становить у середньому 16%, колегіальних – 11 %, навчально-виховного характеру – 73%. Цілком правомірно письмові накази навчально-виховного характеру складають переважну питому вагу. Типізація наказів зумовлює специфіку технологій їх вироблення. До адміністративно-організаційних наказів належать розпорядчі акти щодо:

- комплектування класів та вчителів;
- розподілу навчального навантаження вчителів;
- призначення класних керівників;
- комплектування груп продовженого дня та призначення вихователів;
- комплектування факультативів, МАН і предметних гуртків, призначення їх керівників;
- організації методичної та науково-методичної роботи в школі;
- призначення завідувачів навчальних кабінетів;
- розподілу ділянок роботи школи між директором та його заступниками відповідно до їхніх функціональних обов'язків тощо.

Для цього типу наказів характерна циклічність, стандартність змісту і структури. Тому, з метою економії часу і зниження перевантаження директора, слід розробити «шаблони» таких наказів і занести в комп'ютер для зручності повторного використання.

Вироблення наказів адміністративно-організаційного характеру потребує перш за все знання законодавчих актів (Указів Президента України, Постанов Кабінету Міністрів України, законів Верховної Ради України, Законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту», Положення про загальноосвітні навчальні заклади, Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті, нормативно-правових документів Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України та органів управління освіти). Це загальна вимога до розроблен-

ня всіх видів управлінських рішень.

Разом з тим кожен із перерахованих вище видів адміністративно-організаційних наказів має свою специфіку, яка детермінує технологію його вироблення. Так для оптимального вироблення наказу щодо комплектування класів учнями, який пишеться 5 вересня кожного поточного навчального року, директору необхідно знати і враховувати:

- кількість учнів кожної паралелі, кожного ступеня навчання: 1-4 класи, 5-9 класи, 10-11 класи;

- норми наповнюваності класів початкової, базової і старшої школи [3];

- бажання учнів (і батьків) навчатися у конкретному класі;

- інформацію щодо інтересів та бажань учнів поглиблено вивчати окремі навчальні предмети; рівні розвитку учнів та навчальної компетентності; сформованості самостійної навчально-пізнавальної діяльності учнів та її результативності;

- інтереси старшокласників до поглибленого вивчення профільних навчальних предметів (інформація отримується методом усного опитування, анкетування, педагогічного консилиуму, психолого-педагогічного діагностування).

Особливу категорію учнів становлять першокласники. Окрім офіційних документів, які необхідні для вступу до школи, бажано отримати від батьків необхідну для раціонального комплектування класів додаткову інформацію.

При комплектуванні перших класів учнями слід забезпечити рівномірність поділу дівчаток і хлопчиків; тих, які мають різні рівні розвитку і підготовки до навчання в школі, інші об'єктивні та суб'єктивні дані. Додаткова інформація не тільки сприятиме раціональному комплектуванню учнів, але й служитиме вчителю у подальшій роботі з дітьми. До комплектування учнів перших класів мають обов'язково залучатися вчителі, які працюватимуть з ними. Знайомство з дітьми – крок до адаптації та визначення стратегії і тактики подальшої навчально-виховної роботи.

Готуючи наказ щодо навантаження вчителів навчальними годинами, директору загальноосвітнього навчального закладу необхідно:

- мати затверджений навчальний план на поточний навчальний рік;

– підрахувати кількість годин з кожного навчального предмета для всіх класів базової і старшої школи;

– мати дані про кількість учителів-фахівців з кожного навчального предмета, стаж їх роботи;

– дотримуватися при розподілі навчальних годин принципу наступності, тобто дати можливість учителям викладати навчальний предмет без зміни класу на кожному ступені навчання, принаймні, хоча б на одному з них (середні чи старші класи);

– враховувати інтереси і бажання вчителів щодо самостійного вибору класів певного ступеня навчання і паралелі;

– по-можливості, враховувати професійні типи педагогів.

Щодо останньої умови, то слід зазначити, що вчені відрізняють три типи педагогів: емоційно-організаторський, вольовий, інтелектуальний [4, с. 70 – 71]. Емоційно-організаторський тип педагога відрізняється підвищеною здатністю відчувати переживання учня, його духовний світ, настрої. Такий педагог володіє тонкощами сприйняття емоційного стану дитини і тому найбільшою мірою підходить для роботи з молодшими школярами. Вольовий тип педагога відрізняється чіткістю і організованістю діяльності. У нього превалює якість керівника, а не порадирика; він захоплює учнів своєю впевненістю. Такий учитель відповідає особливостям учнів середніх класів і ефективність його педагогічної діяльності буде найвищою саме на середньому (базовому) ступені навчання. Таких учителів більшість (біля 60 – 65 %) у кожному педагогічному колективі закладу освіти. Інтелектуальний тип педагога характеризується нахилами до наукової праці, читання і аналізу літератури, ведення нотаток про прочитане і бачене, самоаналізу. Наукові знання та інтелектуальний склад характеру – головні педагогічні аргументи вчителя-інтелектуала, основний стан його практичної діяльності. Таким вчителям доцільно працювати з старшокласниками.

У практичній діяльності професійний тип учителя визначається за домінуючою перевагою перерахованих характеристик у кожного із них. Нині постає проблема забезпечення якісної освіти у межах державного стандарту загальної середньої освіти, в т. ч. й профільної освіти старшокласникам. Завдання органів

освіти, керівників закладів вищої і середньої освіти полягає в тому, щоб заздалегідь підготувати, сформувати інтелектуальний тип педагога, фахівця високого рівня для роботи з учнями третього ступеня навчання.

Раціональний розподіл навчального навантаження вчителів загальноосвітнього закладу передбачає прояв демократизму і колегіальності у розв'язанні цього питання (обговорення на методичних об'єднаннях, погодження з профспілковою організацією, врахування соціального статусу вчителя, матеріального забезпечення, соціально-педагогічної активності і, безумовно, таких особистісних якостей як дисциплінованість та відповідальність. Розподіл навчального навантаження між учителями на демократичних засадах підвищує відповідальність кожного члена педагогічного колективу за якість результатів навчання, виховання і розвитку учнів. За рівних умов переваги все-таки повинні мати вчителі, які забезпечують високий освітній рівень учням, їх вихованості та розвитку.

Отже, розроблення наказу щодо навантаження вчителів навчальними годинами потребує:

- врахування рівня професійної та фахової підготовки вчителя;
- з'ясування рівня творчості та педагогічної майстерності вчителя;
- врахування педагогічного досвіду вчителя та його типу як педагога (організаторський, вольовий, інтелектуальний);
- інформації відносно того, чи користується авторитетом учитель в учнів;
- знання соціально-громадянського статусу вчителя;
- врахування нахилів та інтересів учителя до науково-пошукової роботи;
- знання допустимих норм тижневого навантаження вчителів навчальними годинами [3].

Про теоретичну і методичну підготовку вчителів директор школи може отримати інформацію із багатьох джерел: відвідування та аналізу уроків, моніторингу знань учнів у межах державного стандарту та понад ним, перевірки умінь учнів застосовувати знання у практичній діяльності, ознайомлення з результатами предметних олімпіад та МАН тощо.

Адміністративно-організаційний наказ щодо призначення класних керівників – це не тільки юридичний акт. Він має вагоме морально-етичне значення у

взаємовідносинах учнів і наставника. Класному керівнику делегуються психолого-педагогічні та організаційні повноваження щодо формування учнівського колективу, органу самоврядування, розподілу громадських доручень між учнями. «Класний керівник – це особа, що здійснює в школі педагогічну корекцію всіх виховних впливів на клас як у школі, так і з боку різноманітного соціального середовища [5, с. 51]. Корекція здійснюється ним через зміст діяльності учнів класу, вибір колективних справ відповідно до інтересів і здібностей учнів, рівня їх вихованості. Важливим способом корекції виховного впливу на учнів є довільне спостереження за їх поведінкою та цілеспрямоване вивчення їхніх індивідуальних особливостей. Формуючи колектив учнів класу, класний керівник розвиває здібності кожної дитини, нахили до самодіяльності, активності та відповідальності. Цим самим він формує колектив як виховне середовище для особистості кожного учня. Таким чином здійснюється майже непомітна корекція становлення учня як особистості. Для класного керівника важливо знайти місце в класному колективі. З одного боку, він має право на категоричні вимоги, з іншого – як член класного колективу, менше прав на жорсткі вимоги і покарання, інші волевільні акти. Класному керівнику слід пам'ятати, що тільки через людські взаємовідносини відбувається передача соціально значущих цінностей, формується відповідне ставлення до життя. Для нього важливо володіти педагогічною технікою впливу на колектив і кожного рівня зокрема (мистецтво слова, міміка, жести, пластика), що сприятиме створенню атмосфери «емоційного заряду» і досягненню виховної мети.

Готуючи наказ про призначення класних керівників, директору школи слід глибоко вдуматись та проаналізувати наявність у педагогів-кандидатів на класного керівника відповідних здібностей та особистісних якостей, ураховувати бажання вчителя бути у даному класі класним керівником і бажання учнів щодо кандидатури класного керівника. Тільки взаєморозуміння між ними, бажання спілкуватися, діяти забезпечать реалізацію місії наставника.

Технологію розроблення наказу про призначення класних керівників можна представити у вигляді алгоритму осмислення таких дій:

- попередня «прикидка» хто із учителів і в якому класі буде класним керівником;
- індивідуальна бесіда з кожним кандидатом на класного керівника щодо можливості бути ним (аргументи «за» і «проти»);
- узгодження можливих варіантів призначення класних керівників з їхніми можливостями і бажаннями;
- урахування бажання учнів (дослуховуватися до їхніх доводів і переконань) щодо кандидатури на класного керівника;
- дотримуватися принципу наступності у призначенні класних керівників;
- дати вчителю можливість викладати свій предмет у тому класі, в якому буде класним керівником, що сприятиме посиленню контакту з учнями, вивченню їх індивідуальних особливостей і, в разі необхідності, нагляду.

За цих умов наказ про призначення класних керівників із формально-адміністративного перетворюється в педагогічно доцільний та ефективний акт.

Комплектування груп продовженого дня, зазвичай, здійснюється на одній паралелі класів початкової школи (якщо їх декілька), або з усіх 1 – 4 класів (у невеликих школах сільської місцевості), чи одна група організовується для учнів 1–2 класів, друга – для учнів 3–4 класів. В окремих випадках створюється група для учнів середніх класів (переважно 5 – 6 класів) [6]. У кожному випадку враховуються місткість школи, кількість учнів у класах, умови функціонування школи (наявність приміщення для занять груп продовженого дня, ігрової кімнати, спортивного залу, їдальні та ін.).

В організаційному плані в школах України склалася позитивна традиція призначати вихователів груп продовженого дня для учнів початкових класів із кадрового складу класоводів. За наказом директора школи вихователю групи продовженого дня (класоводу) додається частина ставки, узгоджується з вихователями час і тривалість роботи, види діяльності. Наприклад, один із них забезпечує обід, прогулянку на повітрі та виконання домашнього завдання; інший – виховні заходи, активні ігри, фізичне і трудове виховання в різних видах діяльності учнів. Ці деталі обов'язково фіксуються в наказі по школі.

Можливі, й інші варіанти: вихователь працює на повній ставці і несе відповідальність за роботу групи продовженого дня в цілому як за навчальну так і за виховну роботу, харчування та здоров'я дітей.

У цьому випадку критеріями вибору вихователя є: його соціально-громадянська активність і ділові якості. Вихователь має підходити до виховання дітей з позицій вимог сьогодення і майбутнього країни, яке залежатиме від покоління нинішніх учнів – їх освітньо-культурної зрілості, соціальної активності; професіоналізму, духовності. Ділові якості характеризуються його педагогічною і фаховою компетентністю, заповзятливістю, організованістю, винахідливістю, наполегливістю у досягненні мети, цілеспрямованістю, любов'ю до дітей [6, с. 108]. Фахова компетентність вихователя групи продовженого для учнів середніх класів полягає у знаннях програм основних предметів, які вивчаються в цих класах, з тим, щоб надавати учням допомогу у виконанні домашніх завдань. У разі відсутності такого діапазону знань у вихователя педагогічно доцільно години на самопідготовку учнів розподілити між фахівцями, які проводитимуть консультації з навчальних предметів (доля ставки йде на консультантів, що відображається в наказі).

Технологія вироблення наказу щодо комплектування груп продовженого дня та призначення вихователів - це такий алгоритм дій директора школи:

- оцінка навчально-матеріальної бази школи з точки зору виявлення резерву для її поліпшення;

- визначення кількості груп продовженого дня (на базі яких класів) за кількістю поданих заяв батьків;

- вибір чіткої позиції щодо кадрового забезпечення груп продовженого дня (розподіл ставки вихователя між працюючими вчителями у класах, на базі яких створена група, чи призначення педагога на ставку);

- за умов будь-якого варіанту кадрового забезпечення групи продовженого дня розробляється режим її роботи і окреслюються в наказі функціональні обов'язки кожного педагога, який юридично причетний до її роботи.

В умовах поширення диференційованої системи навчання важливу роль відіграють факультативи, предметні гуртки, МАН, які покликані розвивати пізна-

вальні інтереси та здібності учнів, формувати їх професійну орієнтацію, озброювати методами науково-пошукової роботи. Факультатив у 7-8 класах передбачає поглиблене вивчення окремих навчальних предметів, а факультатив у 9 –11 класах є сходинкою до оволодіння науковими основами предмета, який вивчається на факультативі, методів дослідження. «З метою розвитку здібностей, творчого, наукового мислення в учнів з урахуванням їх інтересів до окремих предметів педагогічно доцільними формами є факультативні заняття і предметні гуртки [7, с. 241] – пише В. П. Максименко. За змістом факультативи бувають: з поглибленого вивчення програмних предметів, вивчення додаткових профільних дисциплін, міжпредметні факультативи.

До занять у факультативах, малих академіях наук, предметних гуртках залучаються учні, які мають добру навчальну підготовку, принаймні, в межах державного стандарту; здібні і прагнуть розширити та поглибити свої знання. При цьому обов'язково враховуються їх бажання, інтереси, потреби.

Попередню роботу щодо комплектування учнів проводять учителі-предметники. Зазвичай, вони вибирають напрям факультативу чи курс предмету, теми наукових досліджень «манівців» і представляють директору школи матеріали для наказу по школі.

Технологія вироблення наказу про комплектування факультативів, МАН, предметних гуртків зводиться до такого алгоритму дій:

- аналіз педагогічної доцільності відкриття запропонованих факультативів, МАН, гуртків;
- осмислення можливостей навчально-методичного та кадрового забезпечення ефективної діяльності факультативів, МАН, гуртків;
- перевірка та ретельний відбір учнів за списочним складом з тим, щоб кожен учень навчався не більше, ніж у двох формах позаурочних занять з метою запобігання перевантаження;
- дотримуватися кількісних норм комплектування учнів;
- покласти відповідальність на керівників факультативів, МАН та гуртків за зміст їх роботи і результати (олімпіади, конкурси) на заступника директора з

навчально-виховної чи з науково-методичної роботи щодо моніторингу їх діяльності.

Методична та науково-методична робота є важливою ділянкою діяльності загальноосвітнього навчального закладу. «Науково-методична робота, пише Н. В. Кнорр, – це складова частина освітнього процесу, засіб управління навчально-виховним процесом, основний компонент діяльності будь-якого навчального закладу, спрямований на удосконалення професійно-педагогічної культури педагога, продукування психолого-педагогічних ідей, розробку та впровадження нових технологій навчання і виховання, створення та поширення педагогічного досвіду» [8, с. 4]. Іншими вченими, наприклад І. П. Жерносеком, науково-методична робота розглядається як «основний компонент системи підвищення кваліфікації, важлива ланка в системі безперервної освіти педагогів, один із засобів управління навчально-виховним процесом» [9]. Науково-методична робота – це система підвищення фахової компетентності, розвитку творчих здібностей учителя, обміну досвідом. «Ефективність її функціонування залежить від постановки мети і завдань, змісту роботи, форм організації (науково-методична рада, наукова лабораторія, науково-методичні об'єднання, творчі групи, предметні групи, ініціативні групи» [9, с. 11]. Всі ці питання мають бути відображені в наказі по школі.

Технологія розроблення наказу з організації та змісту науково-методичної роботи передбачає такі дії:

- ознайомлення з відповідними розділами державних документів; Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті; Державних національних програм «Освіта» (Україна XXI століття), «Діти України», «Творча обдарованість»; Концепція загальної середньої освіти (12-річна школа);

- вивчення інструктивно-методичних документів державних органів управління освіти;

- врахування змісту навчального плану та програм, підручників і посібників, за якими працює педколектив школи;

- визначення мети і завдань науково-методичної роботи в школі;

- окреслення системи форм організації науково-методичної роботи;
- вибір пріоритетного аспекту методичної та науково-методичної роботи вчителів школи як складової теми, запланованої на поточний навчальний рік для всього педколективу;
- вивчення та аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури з пріоритетного аспекту науково-методичної роботи в закладі освіти;
- вивчення потреб учителів закладу освіти у розширенні та поповненні знань з методичної проблеми та оволодінні новітніми технологіями щодо їх реалізації у навчально-виховному процесі;
- передбачення охоплення всіх учителів загальноосвітнього навчального закладу різними формами методичної та науково-методичної роботи;
- добір та призначення голови методичної ради школи, голів методичних об'єднань учителів з числа педагогів-професіоналів інтелектуального типу, схильних до науково-пошукової роботи.

Надзвичайно важливою ділянкою управлінської діяльності директора школи є створення і забезпечення ефективності функціонування кабінетної системи навчання, обладнання кабінетів новітніми технічними засобами та наочністю.

Кабінетна система сприяє активному і ефективному використанню на уроках різних методів і прийомів навчання, в т.ч. інтерактивних; застосуванню технічних засобів навчання, в т.ч. комп'ютера. У навчальному кабінеті учні не тільки слухають, а й спостерігають, самостійно думають, практично діють. В умовах кабінетної системи відбувається глибинна психологічна перебудова як учителя, так і учнів, які беруть активну участь у створенні навчально-матеріальної бази кабінету, його технічному оснащенні [10, с. 219 – 225]. Ось чому створення кабінету і його оснащення значною мірою залежать від його завідувача. Перш за все, це повинен бути фахівець-професіонал, на якого покладаються певні обов'язки не тільки його створити, оснастити, але й забезпечити ефективність процесу навчання в ньому, працездатність учнів, зберегти їх життя і здоров'я. Все це має закладатися директором школи у технологію розроблення наказу щодо призначення завідувачів навчальними кабінетами, а саме:

– визначити з якого предмету буде створено навчальний кабінет, його пропускні можливості;

- забезпечити зручне і сучасне обладнання кабінету (хто і коли?);
- чітко окреслити на кого покладається завдання щодо матеріально-технічного оснащення кабінету;
- призначити завідувача кабінетом із числа кращих учителів та чітко окреслити його функціональні обов'язки.

До адміністративно-організаційних відноситься також наказ щодо розподілу ділянок роботи між директором школи та його заступниками. «Координація і конкретизація обов'язків керівників школи багато в чому залежить від розмірів і структури школи та кількості учнів, від обсягу роботи, рівня кваліфікації керівників, їхнього педагогічного фаху й особистих якостей» – пише Т. С. Рабченко [11, с. 51]. Доцільним є раціональне поєднання фаху директора і його заступника: гуманітарія, наприклад, й представника природничих наук. У цьому разі кожен з них успішніше спрямовуватиме роботу методичного об'єднання вчителів з фаху, консультуватиме вчителів індивідуально та здійснюватиме кваліфіковано контроль стану викладання певного циклу предметів і його результативності. При цьому чимало важить стаж керівної роботи в якості директора чи заступника директора з навчально-виховної (можливо, й з науково-методичної) та виховної роботи.

Технологія розроблення наказу щодо розподілу ділянок роботи між членами адміністрації полягає у:

- врахуванні типу та місткості загальноосвітнього навчального закладу;
- врахуванні наявності штатних одиниць керівного складу закладу;
- розподілі ділянок роботи між членами адміністративної ланки відповідно до їх фаху, стажу роботи та функціональних обов'язків згідно з «Положенням про загальноосвітні навчальні заклади»;
- корекції та оптимізації питомої ваги робочого навантаження кожного члена адміністративно-управлінської ланки.

4. 2. Технологічна культура вироблення наказів навчально-виховного характеру в ЗНЗ

Накази навчально-виховного характеру – це розпорядчі акти щодо стану навчально-виховного процесу та його результативності. За даними нашого дослідження питома вага таких наказів складає 73 % по відношенню до річної сукупності всіх наказів. Класифікація їх за основними напрямками педагогічної діяльності і питома вага (в %) кожного виду наказу подані в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Результати розподілу різновидів наказів навчально-виховного характеру

№ п/п	Основні напрями педагогічної діяльності	Питома вага в %
1.	- вивчення та аналіз стану викладання навчальних предметів	17
2.	- вивчення та аналіз системи роботи вчителя	14
3.	- вивчення та аналіз результативності навчального процесу	13
4.	- вивчення та узагальнення досвіду роботи вчителя	12
5.	- стан позакласної виховної роботи та її результативності	10
6.	- стан позакласної навчальної роботи в школі (гуртки, факультативи, МАН та ін.)	7
7.	- інші різновиди наказів	27
	Всього:	100

Цілком правомірно, що вивчення та аналіз викладання навчальних предметів стоїть у центрі уваги керівників загальноосвітніх навчальних закладів. За наслідками його перевірки допустимі та педагогічно доцільні такі форми прийняття рішення: письмовий наказ, методичні рекомендації, усні вказівки, поради.

Наказ пишеться в тому випадку, коли ставиться мета розповсюдити окремі елементи викладання серед учителів школи як такі, що забезпечують його ефективність, або – в разі виявлення серйозних недоліків у роботі вчителя чи групи вчителів. У цих випадках у констатуючій частині наказу мають бути чітко окреслені позитивні чи негативні елементи викладання навчального предмета. У його постановчій частині наголошується на тому, що забезпечує вчителю ефективність, або – в разі виявлення серйозних недоліків у роботі вчителя чи групи

вчителів. У цих випадках у констатуючій частині наказу мають бути чітко окреслені позитивні чи негативні елементи викладання навчального предмета. У його постановчій частині наголошується на тому, що забезпечує вчителю ефективність викладання навчального предмета або які прорахунки він допускає і як їх ліквідувати. Діапазон вивчення стану викладання навчальних предметів і написання наказу за його результатами надзвичайно широкий. Вивчення може бути «наскрізним», тобто об'єктом виступає один навчальний предмет, наприклад, математика, викладання якої аналізується на всіх ступенях навчання: у початковій, базовій та старшій школі. У цьому випадку аналіз дозволяє з'ясувати тенденції і закономірності розвитку математичної освіти учнів школи, наступність у викладанні математики; інтегративність її викладання з суміжними науками, розвиток абстрактного мислення учнів, формування практичних навичок й умінь. В разі необхідності об'єктом переважного вивчення та аналізу, написання наказу за його результатами може бути один із основних аспектів викладання: організаційний, дидактичний, психологічний, виховний, санітарно-гігієнічний. Тут допустима поліпредметність, тому що незалежно від специфіки навчального предмета окреслені вище основні аспекти в органічній єдності виступають тією чи іншою мірою на кожному уроці в процесі навчання.

Технологія вивчення та аналізу організаційного аспекту викладання навчального предмета детермінується інтеграцією стану реалізації його основних компонентів: структури уроку; організації навчального матеріалу; організації педагогічної діяльності вчителя та навчально-пізнавальної діяльності учнів на уроці; організації навчально-матеріального забезпечення та технічного оснащення уроку; раціональності використання часу на уроці.

У наказі має бути характеристика і оцінка стану реалізації перерахованих вище компонентів організаційного аспекту уроку та накреслені шляхи їх поліпшення.

У разі, коли об'єктом переважного спостереження та аналізу виступає дидактичний аспект уроку, то підлягатимуть вивченню такі його компоненти: реалізація змісту освіти і навчання; педагогічна доцільність та ефективність реалізації комплексу принципів навчання; вибір та реалізація методів і засобів на-

вчання; вибір та реалізація форм організації навчально-пізнавальної діяльності учнів на уроці.

Технологія вивчення та аналізу психологічного аспекту уроку, написання за його результатами наказу детермінує необхідність концентрації уваги на таких його компонентах у їхній об'єктивній інтегративній єдності: розвиток вищих психічних процесів учнів на уроці; психологічні основи навчально-пізнавальної діяльності учнів; опора на біологічний фундамент учнів у процесі навчання; стиль спілкування вчителя та учнів на уроці.

Технологія вивчення та аналізу виховного аспекту уроку, написання за його результатами наказу передбачає охоплення таких його складових: національне, моральне, розумове, трудове, естетичне, фізичне, економічне, екологічне, валеологічне виховання учнів у процесі навчання. При цьому можна скористатися однокомпонентним підходом, тобто здійснити моніторинг, наприклад, морального виховання в процесі викладання основ наук. Допустимим і доцільним може бути при вивченні та аналізі комплекс виховних компонентів, а також полікомпонентний підхід.

Вивчення і аналіз санітарно-гігієнічного аспекту уроку, написання за його результатами наказу передбачає концентрацію уваги на таких основних його складових: гігієна навчальних приміщень, праці вчителя та учнів; фізіолого-гігієнічні передумови організації навчального процесу на уроці; організація і зміст гігієнічного навчання та виховання учнів на уроці [12].

Предметом вивчення аналізу стану та оцінки можуть бути також: диференціація, інтеграція, інтенсифікація, демократизація, гуманітаризація, гуманізація навчання, його національна спрямованість, впровадження ефективних технологій навчання, контроль і корекція знань, умінь та навичок учнів у навчальному процесі [13].

Як бачимо, варіативність вивчення та аналізу викладання навчальних предметів досить широка і залежить від об'єкта переважного спостереження і його мети. Разом з тим доцільно окреслити каркас технології написання наказу за результатами перевірки стану викладання навчальних предметів, а саме:

– констатація стану виконання навчальних планів і програм, видів навчально-самостійних робіт (творів, переказів, контрольних, навчальних екскурсій, практичних і лабораторних робіт тощо);

– оцінка ефективності реалізації змісту освіти і навчання, форм організації навчально-пізнавальної діяльності учнів, методів, засобів, технологій навчання;

– оцінка стану впровадження педагогічних інновацій у практичній діяльності вчителів, їхньої доцільності та ефективності;

– виявлення недоліків у викладанні навчальних предметів, накреслення шляхів їх усунення.

Перераховані елементи технології розроблення письмового наказу за результатами перевірки стану викладання навчальних предметів відповідають структурі констатувальної та постанововчої його частин.

Залежно від специфіки основних напрямів педагогічної діяльності вчителя певною мірою змінюється технологія розроблення наказу. Наприклад, наказ за результатами вивчення системи роботи вчителя передбачає розкриття таких елементів:

– зміст, методика й технологія підготовки вчителя до уроку;

– ступінь творчості та педагогічної майстерності вчителя, її сутнісні ознаки;

– виявлення і розкриття того аспекту діяльності вчителя, який є «коронним» оригінальним, інноваційним і забезпечує високі освітньо-виховні та розвивальні результати навчання;

– оцінка стилю взаємодії вчителя й учнів: толерантність, співробітництво, співдружність у навчально-виховному процесі;

– система оцінювання навчальної компетентності учнів, рівня їх практичних навичок й умінь тощо [14].

Підставою для написання наказу щодо системи роботи вчителя має бути матеріал, який отримано в процесі ознайомлення з навчальною документацією вчителя (поурочне та календарне планування; добір і виготовлення дидактичного матеріалу, наочності тощо); відвідування та аналізу уроків, індивідуальних бесід з учителем, перевірки його участі в роботі методичного об'єднання чи творчої групи, вивчення системи оцінювання знань учнів, позакласної роботи з уч-

нями. Все це у стислій формі повинно бути в аналітичній частині наказу, а в наказовій - схвалення позитивного досвіду роботи вчителя, чи навпаки: висвітлення недоліків і рекомендацій щодо шляхів їх усунення.

Наказом по школі може презентуватися позитивний досвід учителя, який забезпечує високу якість навчальної підготовки учнів. Вивчення, узагальнення і впровадження позитивного педагогічного досвіду слід розглядати як важливий засіб підвищення кваліфікації вчителя, педагогічної майстерності, підвищення науково-теоретичного та методичного рівня викладання, якості результатів педагогічної праці. Позитивний досвід учителя характеризується його педагогічною майстерністю, забезпеченням високого рівня освіти, виховання і розвитку учнів, оптимальними витратами енергетичних ресурсів, матеріальних засобів і часу. Зазвичай, він містить в собі елементи творчого пошуку, новизни і стає зразком для наслідування [15]. Результати його вивчення та аналізу забезпечуються об'єктивністю отриманих матеріалів за умови:

- раціонального вибору об'єкта вивчення (вчитель, група вчителів, методичне об'єднання тощо);
- знання характерних ознак позитивного досвіду роботи вчителя (групи вчителів);
- використання об'єктивних критеріїв виявлення позитивного досвіду;
- з'ясування основної ідеї досвіду, пріоритетного аспекту діяльності вчителя, які у своїй сукупності становлять його сутність;
- раціонального вибору та використання методів, форм і засобів вивчення, узагальнення та впровадження ідей досвіду;
- раціонального розподілу обов'язків між членами адміністративно-управлінської ланки щодо вивчення досвіду роботи вчителя з урахуванням їх фахової підготовки та стажу управлінської діяльності;
- чіткого планування етапів та терміну вивчення педагогічного досвіду [16, с. 29].

В аналітичній, частині наказу мають бути висвітлені: ідея і новизна досвіду, дані щодо результативності педагогічної діяльності вчителя; методи, форми, за-

соби і технології навчання, завдяки яким забезпечується висока якість освіти. Наказова частина у цьому випадку носитиме рекомендаційний характер.

У системі наказів по школі навчально-виховного характеру 13% (від 73%) складають накази, написані за матеріалами вивчення та аналізу результатів навчального процесу. Досвід управління закладами освіти переконує, що для більшості з них характерне управління, зорієнтоване на процес, а не на конкретний результат [17, с. 54]. Конкретний результат – це якість освіти, яка розглядається в широкому розумінні цього поняття та інтегрує показники навчання, виховання і розвиток. У цьому ракурсі якість освіти розглядається вченими як співвідношення мети і результату, як міра досягнення цілей при тому, що цілі (результати) задані операційно і прогнозовані в зоні потенційного розвитку школяра [17, с. 33]. Ось чому керівнику школи необхідно вміти спрогнозувати, спроектувати, змодельовати ті якості (властивості) підготовки випускника, які школа передбачає отримати «на виході» освітнього процесу; забезпечувати, підтримувати досягнення передбачуваної якості освіти, вчасно коректувати відхилення від нього; підвищувати якість освіти відповідно до зростаючих вимог зовнішніх замовників; виявляти і оцінювати реальну якість освіти, її відповідність вимогам, стандартам [17, с. 34].

Оцінюючи якість освіти, як виразника результативності навчального процесу, слід мати на увазі ступінь знань, умінь і навичок учнів, їх вихованості та розвитку, як цілісне, інтегроване системоутворення взаємно проникних його елементів. Власне йдеться про оцінку стану реалізації триєдиної функції навчання: освітньої, виховної і розвивальної. При вивченні якості освіти учнів доцільно скористатися кваліметричними (описовими) методиками визначення результатів, а саме:

- досягнення операційно прогнозованих цілей навчання вчителем, як одним із експертів, у зоні ближнього розвитку учня;
- оцінка поведінки учня в природних ситуаціях, які нерідко підносить життя;
- оцінка поведінки учнів у спеціально продуманих і організованих педагогом діагностичних ситуаціях;

– досягнення вищої якісної оцінки освіти за шкалою критеріїв, розроблених школою;

– використання сукупності так званих сквозних, придатних для оцінки будь-яких дій, вчинків учнів, психологічних показників, зокрема таких: а) знає як треба (інтелектуальний показник); б) хоче реалізувати (емоційний показник) [17, с. 60].

Об'єктивність наказу такого типу залежить від підготовки матеріалів, тобто вивчення та аналізу стану забезпечення вчителями якості освіти. Технологія цього процесу передбачає:

- визначення навчальних предметів та класів, які будуть перевірятися;
- формування групи осіб (із числа адміністративної ланки, колективних органів управління), які будуть залучені до перевірки;
- вивчення відповідні педагогічної документації (журнали, плани роботи вчителя, учнівські зошити тощо);
- окреслення терміну перевірки та форм підведення підсумків (педрада, методоб'єднання, методична рада школи, виробнича нарада, наказ та ін.).

У процесі вивчення якості навчання в полі зору осіб, які перевіряють мають бути такі параметри:

- оволодіння учнями знаннями в межах державних стандартів та понад ними;
- сформованість загальнонавчальних умінь та навичок учнів уміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, зіставляти, діагностувати, прогнозувати тощо);
- сформованість спеціальних умінь та навичок учнів, що пов'язані з специфікою навчальних предметів (розв'язок задач з математики, написання творів – мова і література тощо);
- розвиток в учнів вищих психічних процесів (сприйняття, спостережливість, пам'ять, мислення тощо);
- вихованість учнів, тобто прояв у навчально-виховній діяльності моральних, трудових, етичних та інших якостей особистості .

У практичній діяльності загальноосвітніх навчальних закладів пишуться

накази за окремими (із окреслених вище) параметрами. Наприклад, оволодіння учнями знаннями, вміннями та навичками з конкретного навчального предмета. Наводимо приклад такого наказу по школі № 277 м. Києва «Про рівень знань, умінь і навичок учнів з української мови в 5-х класах».

Констатувальна частина. Членами комісії спільно з учителями проведено, перевірено та проаналізовано контрольний диктант у 5-х класах. Зріз знань з української мови показав, що рівень навчальних досягнень учнів задовільний. Високий рівень знань виявили учні 5-в класу (вказується прізвище вчителя) та 5-б класу (вчитель ...), де показники якості знань становлять відповідно 100 % (5-в), 95,8 % (5-б клас). Нижчим є рівень знань учнів 5-г класу 78,3 % (вчитель ...) та 5.-а класу – 69,6 % (вчитель ...). У цих класах є по одному учню, які мають початковий рівень знань: в 5-а класі (прізвище учня), в 5-г класі (прізвище учня), що складає 4,4% у кожному класі. Відсоток учнів 5-х класів, які засвоїли навчальний матеріал на творчому рівні, становить 14,2%; якість знань у середньому виявили 85,5 % учнів.

Аналіз допущених учнями 5-х класів помилок у диктанті уможливив класифікувати їх на дві групи: а) *орфографічні помилки* – невірне написання букв (голосних) після шиплячих приголосних в іменниках та прикметниках; написання приголосного глухого замість дзвінкого (асиміляція приголосних); пропуск букв у словах через неуважність; неправильне написання слова іншомовного походження; чергування букв (Київа, замість Києва); б) *пунктуаційні помилки*: кома між однорідними членами речення, кома в складному реченні між його частинами.

Наказова частина. Виходячи з зазначеного вище, наказую:

З метою усунення виявлених недоліків у знаннях учнів 5-х класів учителям української мови та літератури необхідно:

– в поурочних планах передбачати різні види самостійної роботи учнів на уроці, способи самостійного пошуку знань, підвищення інтересу до знань, навчати самостійно їх здобувати, творчо мислити;

– використовувати проблемно-пошукові методи навчання та інноваційні технології з метою розвитку пізнавальних інтересів учнів;

– продумувати систему роботи учнів з підручником, передбачати самостійні способи надбання знань (різні види відбору матеріалу для ілюстрації, виписування з підручника орфограм тощо);

– удосконалювати контрольню-корекційну функцію навчання на уроці як засіб, що стимулює навчально-пізнавальну діяльність учнів;

– забезпечити розвиток розумових здібностей учнів (мислення, мова, увага, пам'ять тощо) засобом раціонального добору методів та форм навчальної роботи учнів;

– практикувати випереджальні завдання, продумувати їх систему, значення;

– використовувати в системі методів навчання елементи проблемності;

– з метою забезпечення принципу наступності у викладанні української мови між початковою і основною школою практикувати проведення спільних засідань методичних об'єднань учителів початкових класів і вчителів української мови та літератури, де проводити аналіз навчальних досягнень учнів з предмета та тем, які є важкими для засвоєння учнями.

Контроль виконання наказу покласти на заступника директора з навчально-виховної роботи (підпис директора школи).

Звертаємо увагу читача на тому, що у констатувальній частині наказу навчально-виховного характеру (як і належить!) подана аналітична інформація щодо стану вивчення української мови учнями 5-х класів. Експертами констатовано позитивні та негативні факти реального стану, аналізуються чинники впливу на якість вивчення учнями української мови. За логікою речей у наказовій частині формулюються шляхи усунення недоліків та поліпшення результативності функціонування об'єкта, тобто досягнення операційно поставлених і прогнозованих цілей навчально-виховного процесу.

Прикладом дотримання цих вимог є наказ «Про стан викладання українського народознавства в 5-11 класах та рівень знань, умінь і навичок учнів» (№ 277 м. Києва) [18].

Згідно з річним планом роботи школи перевірено стан викладання українського народознавства у 8-Д і 9-Д класах, вивчався рівень знань, умінь і навичок

учнів з предмета комісією в складі: заступника директора з навчально-виховної роботи, трьох учителів української мови та літератури.

Стан викладання предмета та рівень знань, умінь і навичок учнів вивчався у такий спосіб: відвідування уроків у вчителів; взаємовідвідування уроків учителями методичного об'єднання; проведення підсумкових контрольних робіт; аналіз виконання навчальних програм; забезпечення учнів підручниками; науково-методичне забезпечення викладання предмета; перевірка якості поурочних планів вчителів; організація позакласної роботи з предмета; перевірка класних журналів.

У процесі відвідування уроків здійснювався тематичний контроль стану викладання предмета. Встановлено, що уроки українського народознавства, які проводять учителі (вказуються їхні прізвища), спрямовані на пізнання і розуміння учнями величі нашої народно-традиційної культури, її одвічного гуманізму, добробуту, почуття всепрощення, доброзичливості, щирої гостинності, врівноваженості своїх вчинків; ствердження української державності, забезпечення душевного затишку всім, хто живе на етнічній землі України.

З метою підвищення фахового та методичного рівня викладання українського народознавства вчителі школи (вказати прізвища) відвідували загальноміську науково-практичну конференцію з теми: «Українознавство в розбудові громадянського суспільства», міську інструктивно-методичну нараду вчителів українознавства; засідання загальноміського клубу «Гроловиця» в будинку вчителя.

Українське народознавство викладається у 8-Д класі, учні якого мають низький рівень навчальних досягнень з усіх предметів. У зв'язку з цим, вчителька (прізвище) звертає увагу на реалізацію можливостей міжпредметних зв'язків, враховує важливу роль бесіди в структурі уроку, здійснює індивідуальний підхід до учнів та диференційоване навчання. У 9-Д класі народознавство викладається третій рік. Вчителька (прізвище) на уроках залучає до співпраці учнів, реалізує диференційований підхід у навчально-виховному процесі. Учні самостійно готують матеріали до нової теми і беруть активну участь в процесі її вивчення. Вчителька використовує таку літературу: Г. Лозько «Українське народознавство», В. І. Цимбалюк, В. В. Жайворонок «Світлиця».

Недоліком у проведенні відвіданих уроків з українського народознавства є те, що переважають вербальні методи навчання: розповідь і бесіда; неповною мірою використовуються сучасні технології, зокрема комп'ютерні. У процесі вивчення стану викладання українського народознавства проведено контрольні роботи, результати яких подано в табл. 4. 2.

Таблиця 4. 2

Результати контрольної роботи з українського народознавства в ЗОШ №277

	Клас	Учителі	Всього учнів	Писали роботу	Навчальні досягнення учнів (бали)				Рівні знань учнів (в %):			
					1-3	4-6	7-9	10-12	Початков.	середній	достатній	високий
1	8-Д	О. В.	26	15	-	10	5	-	-	66,7	33,3	-
2	9-Д	О. О.	29	23	-	5	13	5	-	21,7	56,6	21,7

Аналіз даних табл. 4. 2 свідчить про те, що із 15 учнів 8-Д класу справились з контрольною роботою всі: написали на достатньому рівні 33,3 %, жоден учень не написав роботу на високому рівні, 66,7 – на середньому рівні. Із 23 учнів 9-Д класу справились з роботою всі: написали на достатньому рівні 13 учнів (56,6 %), на високому 5 учнів (21,7 %), на середньому рівні 5 учнів (21,7 %).

У результаті вивчення стану викладання українського народознавства у 8-Д і 9-Д класах виявлено низку недоліків, зокрема:

- недостатня увага приділяється вчителями нетрадиційним формам проведення уроків (уроки-конференції, уроки-інсценізації, уроки-екскурсії тощо);
- на етапі перевірки навчальних досягнень учнів з'ясовано, що вчителі використовують досить одноманітні методичні прийоми;
- несистематично здійснюється коментар виставлених оцінок за роботу учнів на уроці;
- окремі учні слабо засвоїли матеріал щодо видів мистецтва, плутають часи Ярослава Мудрого і Володимира Великого; не розуміють різниці між звичаями і

обрядами;

- у викладанні предмета переважають репродуктивні методи навчання;

- відсутня відповідна навчально-методична база з предмету, підручники для учнів;

- недосконалість використання тематичного обліку знань учнів з даного предмета;

- відсутність диференційованого підходу до оцінювання рівня навчальних досягнень учнів.

Виходячи із зазначеного вище, наказую:

З метою поліпшення стану викладання українського народознавства та підвищення навчальних досягнень учнів вчителям (прізвища):

- використовувати можливості особистісно-орієнтовного підходу до розвитку учнів, формувати загальнонавчальні та інтелектуальні вміння учнів;

- удосконалювати контрольню-оцінювальну діяльність учнів у процесі навчання з урахуванням сучасних досягнень педагогіки;

- продовжити роботу над розробкою нових технологій навчання; урізноманітнювати форми проведення уроків (уроки-конференції, уроки-інсценізації, уроки-екскурсії тощо);

- забезпечити реалізацію індивідуального та диференційованого підходів у навчанні;

- покращити позакласну роботу з предмета;

- забезпечити розвиток активної пізнавальної діяльності, самостійності учнів засобом ефективного використання раціонального комплексу методів навчання.

З метою підвищення методичної підготовки вчителів українського народознавства та якості знань учнів з навчального предмета:

1. Організувати роботу постійно діючого семінару із вивчення змісту та методики викладання нових тем навчальної програми.

2. Спрямувати роботу методичного об'єднання вчителів української мови та літератури на вирішення питань підвищення ефективності уроку та організацію позакласної роботи з українського народознавства, використовуючи літературу:

П. Кононенко «Свою Україну любіть»; О. Тур «Чумацькими шляхами», посібник з народознавства.

Контроль за виконанням наказу покласти на заступника директора з навчально-виховної роботи. Підпис директора школи.

Написання наказу по школі з питання позакласної виховної роботи та її результативності має свою специфіку і потребує диференціації вибору об'єкта перевірки, пріоритетного аспекту виховної роботи (в школі, класах однієї паралелі, окремому класі тощо). У зв'язку з цим слід дотримуватися певних вимог до підготовки матеріалів до наказу з виховної проблеми, зокрема:

- чітко визначити об'єкт, предмет, мету і завдання оцінки стану виховної роботи та її результативності;
- сформувати групу експертів та озброїти їх методикою і критеріями оцінки стану виховної роботи і її результативності;
- визначити термін перевірки, обробки й аналізу первинного матеріалу;
- уточнити в бесіді з вихователями, класними керівниками, вчителями та іншими членами експертної групи сумнівні дані;
- написати проект наказу, познайомити з його змістом експертів, в разі необхідності внести корекцію і після цього реалізувати його.

Вивчення стану позакласної виховної роботи можна здійснювати варіативно:

а) вивчати процес виховної роботи, зокрема виховних заходів (етична бесіда, конференція, класна виховна година, екскурсія тощо). У цьому випадку в центрі уваги експертів буде вихователь, тобто зміст, форми і методи виховного впливу на учнів;

б) вивчати результативність виховної позакласної роботи, яка характеризується ступенем вихованості учнів, тобто ступенем прояву їх моральних, фізичних, етичних, естетичних, трудових та інших якостей у конкретних діях та вчинках;

в) інтегрований варіант, який передбачає вивчення процесу виховання (заходів) та його результативності. Цей варіант зумовлює необхідність спостерігати процес виховного впливу (що сказав вихователь, які використав методи і засоби)

та як це сприймалося учнями (захоплено, з великим інтересом, активно, бурхливо, пригнічено, байдуже тощо).

Вибір одного з окреслених вище варіантів вивчення та аналізу позакласної виховної роботи і її результативності потребує розробки специфічних методик і критеріїв оцінювання. Наприклад, змішаний варіант зумовлює необхідність розробки карти спостереження виховного процесу, системи оцінних параметрів залежно від форми і змісту виховного заходу; анкетування учнів з метою з'ясування ефективності виховного заходу. Тут можлива оперативна корекція виховного процесу і підвищення у подальшому його ефективності, удосконалення педагогічної майстерності вихователя [19].

Технологія підготовки та написання наказу щодо стану позакласної навчально-пізнавальної роботи учнів передбачає:

- визначення форми організації позакласної навчально-пізнавальної діяльності учнів (предметні гуртки, факультатив, МАН, клуб за інтересами тощо);
- вибір об'єкта (чи об'єктів) перевірки (вчитель, предмет, форма);
- постановка мети і завдань вивчення і аналізу позакласної навчальної роботи;
- розробка методики вивчення і аналізу стану позакласної навчальної роботи;
- визначення критеріїв та параметрів оцінювання ефективності позакласної навчальної роботи в школі;
- сформувати групу експертів, визначити їх обов'язки, термін подачі матеріалів.

В аналітико-констатувальній частині наказу зазначаються позитивні факти щодо змісту, організації, методик та технологій здійснення позакласної навчально-пізнавальної діяльності (елементи новизни, авторські технології, спецкурси тощо); прізвища вчителів, учнів та класи. Поряд з цим розкрити негативи в позакласній навчальній роботі в школі, окреслити способи їх усунення, відповідальних та термін виконання (в наказовій частині наказу).

Отже, дані дослідження та вивчення досвіду управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів дають підставу для висновку, що на-

кази, як форма прийняття управлінського рішення, широко використовуються у практичній діяльності і переважна їх більшість написана за матеріалами вивчення і аналізу стану навчально-виховного процесу та його результативності з дотриманням технологічної культури підготовки матеріалів і написання наказу.

4. 3. Технологічна культура вироблення розпоряджень у ЗНЗ

Розпорядження – це форма пред’явлення управлінського рішення, яка широко використовується керівниками загальноосвітніх навчальних закладів, про що свідчать експериментальні дані. У ранзі форм управлінських рішень директори шкіл (49% від загальної кількості респондентів) розпорядження поставили на третє місце (після рішень педагогічної ради та планування роботи школи). На відміну від наказу, як категоричної форми рішення, яка є компетенцією лише директора школи, розпорядження дають й інші особи у межах їх повноважень і службових обов’язків (заступник директора з навчально-виховної роботи, з науково-методичної роботи, з виховної роботи). «Розпорядження – різновид наказу, спрямований на розв’язання питань, що виходять не тільки від керівників, але й від інших осіб у межах їх повноважень і компетенцій», – зазначає Чернуха-Гадзецька К. М. [2, с. 22]. Слід визнати, що в основному сутність розпорядження автором розкрита. Разом з тим не можна погодитися з твердженням, що розпорядження є різновидом наказу. Розпорядження слід розглядати як відмінний від усіх інших управлінських актів, у якому ставиться вимога керівника до підлеглих оперативно розв’язати окремі питання організаційно-змістового характеру за короткий період часу. Відмінність розпорядження полягає ще й у тому, що це менш жорстка форма управлінського рішення порівняно з наказом щодо обов’язковості його виконання; допускається часткова корекція виконавцями змісту розпорядження, що поліпшує якість його реалізації; структура розпорядження не передбачає преамбули і складається лише з наказово-консультативної частини з вказівкою: хто? що? коли? має зробити.

На основі вивчення і аналізу змісту розпоряджень у загальноосвітніх навчальних закладах ми класифікували їх за ознакою превалювання. До першого типу віднесені розпорядження організаційного характеру – це про:

– організацію початку навчального року (проведення свята Першого дзвінка Дня знань, уроку Миру);

- терміни оформлення шкільної педагогічної документації (класних журналів, журналів факультативних занять, гурткової роботи, груп продовженого дня);

– порядок і термін планування роботи вчителів, класних керівників, методичних об'єднань, гурткової роботи з учнями;

– про закінчення навчальної чверті, півріччя, року;

– про порядок проведення предметних тижнів (терміни, відповідальні);

– про організацію та проведення новорічних і різдвяних свят, зимових канікул;

– про огляд навчальних кабінетів з метою присвоєння звання «Зразковий»;

– про проведення загальношкільних заходів протягом навчального року (загальне розпорядження по школі і конкретні вказівки щодо його здійснення – на кожний захід окремо);

– про організацію і стан чергування по школі, класах тощо.

Технологічна культура розроблення змісту розпорядження організаційного характеру забезпечує чіткість і ритмічність діяльності шкільного колективу, оптимальні умови для ефективної взаємодії адміністративно-управлінського персоналу з педагогічним та учнівським колективами школи. З огляду на це організацію слід розглядати як «...діяльність людей щодо створення стану упорядкованості об'єкта і суб'єкта управління, рівно як і відносин між ними» [1, с. 221].

Організація – це впорядкування, зведення чогось до певної системи, надання чомусь планомірного, узгодженого характеру; це певний порядок у побудові та функціонуванні тих чи інших об'єктів [20]. Саме такі ознаки мають розпорядження організаційного характеру.

Технологія розроблення розпорядження організаційного характеру має свою специфіку, сутність якої полягає в орієнтації на стандартні чинники, що детермінують зміст розпорядження, встановленні змінних елементів та взаємозв'язків між ними. До стандартних чинників належать: періоди навчального року – початок, середина, кінець (const-фактор часу); фактор стилю діяльності закладу освіти, традицій. У системі змінних чинників превалюють: стан об'єкта,

предмета чи ситуації виробничого характеру, педагогічна потреба їхньої корекції з метою упорядкування як першооснови оптимального функціонування. Зміст розпорядження організаційного характеру зумовлюється специфікою змінних чинників, зокрема станом ситуації та необхідністю впливу на її розв'язання засобом розпорядження.

Технологію розроблення розпорядження організаційного характеру можна представити у вигляді специфіки періоду навчального року:

- з'ясувати специфіку періоду навчального року;
- виокремити нагальні питання діяльності шкільного колективу, які потребують вирішення засобом корекції через розпорядження;
- вивчити, проаналізувати та оцінити ситуацію, виявити недоліки, які потребують оперативного усунення;
- накреслити шляхи розв'язку ситуації, тобто способи корекції діяльності шкільного колективу;
- визначити коло виконавців розпорядження і термін його реалізації;
- передбачити способи контролю виконання розпорядження та форму звіту про його реалізацію.

Наводимо приклад розпорядження організаційного характеру у загальноосвітній школі №276 м. Києва «Про закінчення першої чверті навчального року».

У зв'язку з закінченням 1-ї чверті навчального року вчителям школи необхідно:

1. Вивчити та проаналізувати стан викладання навчальних предметів (виконання плану та програми, види самостійних творчих, практичних, лабораторних і контрольних робіт). Звернути особливу увагу на стан поточної та залікової перевірки навчальної компетентності учнів, об'єктивність оцінок. (обговорити на засіданнях методичних об'єднань вчителів-предметників (до...))

2. Посилити індивідуальну роботу з учнями на уроці та в позаурочний час (згідно з графіком консультацій та додаткових занять).

3. Посилити контроль за відвідуванням уроків усіма учнями класу, не допускати пропусків і запізнь без поважних причин. Надати допомогу тим учням, які пропускали уроки з причин захворювання.

4. Виставити оцінки всім учням за 1 чверть (до ...) на підставі поточних та залікових оцінок знань.

5. Класним керівникам провести класні збори за підсумками 1 чверті, проаналізувати успіхи і недоліки в роботі учнівського колективу в цілому та окремих учнів. Спрогнозувати перспективу підвищення якості навчання кожного учня. Провести інструктаж щодо роботи школи в канікулярний період та поведінки учнів у громадських місцях.

1. Учителям оформити сторінки класного журналу з свого навчального предмета (до ...).

2. Класним керівникам звітуватися про стан ведення і оформлення журналів у навчальній частині (до).

3. Класним керівникам провести батьківські збори на початку 2 чверті (за графіком), обговорити стан навчальної успішності учнів, поставити мету і завдання на 2 чверть, визначити роль батьків у їх досягненні.

(Підпис – заступник директора школи з навчально-виховної роботи)

До другого типу належать розпорядження, що торкаються окремих фрагментів змісту й організації навчально-виховного процесу та детермінуються окремими його складовими, короткою тривалістю терміну їх виконання. Підготовка до вироблення розпорядження навчально-виховного характеру потребує встановлення актуальності та педагогічної значущості того чи іншого його фрагмента на даний момент, інформаційної обізнаності про його стан, з'ясування позитиву і негативу, прогнозування способів його поліпшення.

Технологічна культура розроблення розпоряджень навчально-виховного характеру передбачає підготовку змістової інформації про: стан якості поурочного планування вчителів школи; стан опитування учнів (методика, критерії, об'єктивність); стан роботи вчителів школи з учнями, що відстають у навчанні (диференційований підхід, системність чи епізодичність, ефективність тощо); організацію та результати перевірки техніки читання учнів початкових класів; стан особистісно орієнтованого навчання учнів школи; стан упровадження інтерактивних технологій та шляхи його поліпшення; стан перевірки вчителями учнівських зошитів; проведення шкільної олімпіади з навчальних предметів; про-

ведення предметних тижнів (вимоги, графік, відповідальні); підготовка вчителів та учнів школи до екзаменів; проведення адміністрацією школи контрольних робіт (класи, предмети, графік, відповідальні); раціональність використання часу на уроці (результати хронометражу, способи поліпшення справи); стан національного чи будь-якого іншого аспекту виховання учнів в процесі викладання предметів гуманітарного циклу та шляхи його поліпшення;

- роботу з важковиховуваними та педагогічно запущеними учнями школи;
- профілактичну роботу щодо боротьби з бездоглядністю та правопорушеннями учнів школи; роботу органів учнівського самоврядування в школі.

Зрозуміло, що запропонований вище перелік питань навчально-виховного характеру є примірним і відносним. Відносність їх детермінується специфікою школи (типом, умовами функціонування і розвитку, станом навчально-виховного процесу і його результативності).

Не виключено, що предметом написання розпорядження по школі можуть бути окремі компоненти дидактичного аспекту уроку (зміст навчання, стан реалізації навчальних програм; один чи комплекс дидактичних принципів; методи, засоби, технології навчання, форми організації навчально-пізнавальної діяльності учнів: фронтальна, групова чи індивідуальна; інші аспекти навчально-виховного процесу (наприклад, диференціація, інтеграція, гуманізація навчання) [12, с. 79 –134]. Логічно та педагогічно доцільно, наприклад, перевірити один із компонентів системи виховання учнів на уроці чи в позаурочний час, проаналізувати, оперативно написати розпорядження за цими матеріалами і проконтролювати його виконання. Це можуть бути: принципи виховання (громадянське спрямування виховання, гуманізація, особистісний підхід тощо); методи, технологія виховання тощо [12, с. 21– 22].

Якість розпорядження навчально-виховного характеру та ефективність його реалізації певною мірою залежать від технології вироблення та здійснення контролю за його виконанням. Технологію ми подаємо у вигляді кваліметричного алгоритму:

- визначення об'єкта, який вивчатиметься і з приводу якого писатиметься розпорядження;

- аналіз і оцінка стану функціонування об'єкта на даний період часу;
- виявлення позитивних і негативних сторін функціонування об'єкта (аспекту, компонента, фрагмента, елемента);
- системне охоплення характерних ознак об'єкта при розробленні розпорядження;
- чітке визначення «адресатів»-споживачів інформації, закладеної в розпорядженні;
- окреслення терміну реалізації розпорядження;
- передбачення в розпорядженні форм, методів і засобів перевірки його виконання, критеріїв оцінки ефективності.

Наводимо приклад розпорядження навчально-виховного характеру «Про посилення роботи вчителів з учнями, що відстають у навчанні».

Силами членів адміністративно-управлінської ланки школи здійснена перевірка стану роботи вчителів з учнями, що відстають у навчанні. Таких учнів всього в школі виявлено . . . , із них: в 1-4 класах . . . , в 5-9 класах. . . , у 10-11 класах . . . учнів. За характером відставання у навчанні учні поділилися так: з причин захворювання – . . . уч., з причин пропусків уроків без поважних причин – . . . уч., важко дається предмет . . . учням.

Відвідування і спостереження уроків, проведення і аналіз контрольних робіт, усне опитування учнів, перевірка зошитів, класних журналів та іншої педагогічної документації дають підставу для висновку, що вказана вище кількість учнів виявила початковий рівень знань з низки навчальних предметів: з української мови – 7, з математики – 6, з іноземної мови – 3, з хімії – 1, з фізики – 1 учень.

Ці учні потребують кваліфікованої допомоги вчителів у системі урочної та позаурочної особистісно зорієнтованої, диференційованої навчальної діяльності.

З метою посилення індивідуальної роботи з учнями, що відстають у навчанні, учителям необхідно:

1. На основі усного опитування учнів, аналізу контрольних робіт, тематичного заліку, співбесіди з учнями виявити прогалини у їх знаннях (у засвоєнні теми, підтеми, розділу навчальної програми, понять, законів, правил тощо) до . . .

(вказати дату).

2. Провести педагогічні консилиуми та з'ясувати причини відставання учнів у засвоєнні програмного матеріалу, розробити педагогічно доцільні та ефективні засоби допомоги учням, скоординувати її.

3. Спланувати індивідуальну роботу з учнями, що відстають у навчанні, в т. ч. на основі учнівської взаємодопомоги (до).

4. Здійснювати постійну роботу щодо вироблення в учнів, що відстають у навчанні, загальнонавчальних умінь та навичок, звернувши особливу увагу на техніку та осмисленість читання, швидкість письма, вивчення текстів, умінь самостійно працювати над виконанням навчальних завдань.

5. Широко і постійно використовувати диференційований підхід у навчанні з урахуванням індивідуальних особливостей учнів, ступеня їх навчальної підготовки, природних задатків та інтересу.

6. Класним керівникам спільно з учителями, що працюють у даному класі, вивчити (з допомогою шкільного психолога) психофізіологічні особливості учнів, що відстають у навчанні, стан їх здоров'я, домашні умови життя і праці, середовище їхнього неформального спілкування і на основі цих даних організувати і контролювати роботу з ними.

7. Головам методичних об'єднань учителів-фахівців предмету провести засідання методичного об'єднання, де розглянути теоретико-методичні питання роботи з учнями, які не засвоюють навчального матеріалу, втратили інтерес до навчання, тяжіють до бездіяльності (до).

8. Заступнику директора школи з навчально-виховної роботи систематично надавати консультативну допомогу класним керівникам і вчителям щодо змісту й організації роботи з учнями, що відстають у навчанні.

9. Контроль виконання розпорядження покласти на заступника директора школи з навчально-виховної роботи. Підпис директора школи.

До третього типу розпоряджень по школі відносяться розпорядження про стан ведення шкільної педагогічної документації – це про:

- стан оформлення вчителями та класними керівниками класних журналів;

– стан ведення вчителями класних журналів (відведені сторінки для кожного предмета);

– стан ведення журналів груп продовженого дня;

– стан ведення журналів факультативів, гурткової роботи та МАН;

– користування і збереження учнями підручників;

– стан ведення і збереження учнями щоденників;

– стан ведення особових справ учнів школи;

– ведення книги заміни уроків (чіткість і відповідність реаліям).

Технологічна культура розроблення розпорядження про стан ведення шкільної педагогічної документації детермінується переважно вимогами до її ведення, термінами оформлення, станом на конкретний момент. Тому членам адміністративно-управлінської ланки школи, які уповноважені писати розпорядження необхідно:

– знати вимоги до ведення шкільної педагогічної документації;

– бути обізнаними з тими сучасними документами, які вносять корекцію до існуючих раніше виданих;

– ретельно перевірити і оцінити стан ведення того чи іншого виду шкільної педагогічної документації;

– проаналізувати негативні дані, встановити причини їх появи;

– розробити шляхи усунення недоліків у веденні даного виду документів у школі;

– визначити відповідальних за усунення недоліків, термін виконання.

Наводимо приклад розпорядження про стан ведення педагогічної документації по школі № ...

Розпорядження № ...по загальноосвітній школі №276 .. Києва від ...2011 р.

Про стан ведення щоденників учнями 4-11 класів.

Члени комісії в складі адміністрації школи спільно з виробничою комісією профспілкового комітету, представниками батьківського комітету та учнівського самоврядування перевірили стан ведення щоденників учнями 4-11 класів школи. У результаті з'ясовано, що біля 30 % учнів несистематично носять щоденники в школу, 12 % нерегулярно їх заповнюють, у певної частини учнів щоденники ма-

ють неохайний вигляд, не всі вчителі виставляють оцінки в щоденники і не контролюють запис домашнього завдання.

З метою усунення недоліків учителям необхідно:

1. Обов'язково виставляти оцінки в щоденниках учнів за усні відповіді, різного роду письмові роботи, та заліки.
2. Систематично контролювати запис учнями у щоденниках домашнього завдання.
3. Класним керівникам щотижня перевіряти щоденники і ставити дату та власний підпис в них.
4. Класним керівникам та вчителям формувати в учнів організованість і виконавську дисципліну, вимагаючи наявності щоденника на робочому місці, за першою вимогою подавати вчителю для виставлення оцінки чи будь-якого запису.
5. Всім учителям виховувати в учнів бережливе ставлення до щоденника як особистого документа.
6. Не допускати записів будь-якого характеру (зауваження, похвала, виклик батьків у школу тощо) в щоденниках різнокольоровими пастами.
7. Контроль за виконання цього розпорядження покладається на заступника директора школи з навчально-виховної роботи.

Заступник директора школи з навчально-виховної роботи. Підпис.

До четвертого типу віднесено розпорядження щодо збереження та зміцнення здоров'я вчителів і учнів школи, а саме:

- про організацію і термін медичного профілактичного огляду вчителів та учнів школи;
- про забезпечення оптимальних санітарно-гігієнічних умов діяльності в школі (приміщення і робочі місця, психофізіологічні основи навчально-виховного процесу, санітарно-гігієнічне навчання і виховання учнів);
- про організацію і проведення в школі «Дня здоров'я»;
- про організацію харчування учнів школи та якість їжі;
- про організацію і здійснення оздоровчої компанії учнів у канікулярний період;

– про раціональний режим роботи педагогічного і учнівського колективів школи та ін.

Наводимо приклад розпорядження щодо збереження та зміцнення здоров'я учнів по школі м. Києва.

Розпорядження № по загальноосвітній школі №276___ від _____

Про поліпшення роботи педагогічного колективу щодо збереження та зміцнення здоров'я учнів школи.

З метою підвищення рівня турботи про стан здоров'я учнів школи, їхньої працездатності та комфортності життєдіяльності учителям, класним керівникам, медичному персоналу, шкільному психологу, працівникам харчоблоку, вчителям фізкультури необхідно:

– скласти карту-профіль на кожного учня, у яких є певні відхилення у здоров'ї та психічному розвитку.

– у процесі навчання враховувати стан здоров'я та психічного розвитку учнів засобом диференціації навчального навантаження.

– систематично проводити на уроках фізкультхвилинки та музикальні паузи з метою підвищення працездатності учнів.

– у класних кімнатах та навчальних кабінетах забезпечити оптимальний мікроклімат і якість повітряного середовища, дотримуючись тривалості їх провітрювання.

– дотримуватися санітарно-гігієнічних норм (показників) вологості повітря; концентрації CO₂ швидкості руху повітря (засобом систематичного провітрювання).

– забезпечити оптимальність освітлення класної кімнати, навчального кабінету та інших навчальних приміщень за рахунок максимально можливого природного і штучного освітлення та його рівномірності.

– забезпечити відповідний рівень працездатності учнів на уроці на основі врахування їх вікових психофізіологічних особливостей.

– враховувати морфологічні і функціональні прояви дозрівання учнів, особливості динаміки їх працездатності протягом уроку, робочого дня, тижня, чверті, семестру, навчального року.

– володіти засобами попередження стомлення учнів (зміна видів навчально-пізнавальної діяльності, варіювання навантаження, психічна розрядка тощо).

– дотримуватися в організації навчання на уроці принципу гуманізму, який передбачає прояв обнадійливого співчуття до хворих, кволих, невпевнених у собі дітей, позитивних емоцій, радості співпраці, взаєморозуміння.

– прагнути до об'єктивності оцінки навчальної праці учнів та її результативності як засобу стимулювання їх до ініціативи, активності, творчості.

Контроль виконання розпорядження покладається на заступника директора з навчально-виховної роботи. Підпис. Директор школи.

Накази і розпорядження – це організаційно-розпорядчі акти, що регламентують діяльність школи, нормують педагогічну діяльність вчителя та навчально-пізнавальну діяльність учнів, інструктують учителів та учнів школи, сприяючи поліпшенню умов праці та підвищенню ефективності навчально-пізнавального процесу.

Управлінські рішення приймаються також і в формі рекомендацій та порад.

Рекомендації можуть адресуватися одному вчителю або групі вчителів. Якщо в роботі групи вчителів виявлені типові недоліки, то на їх усунення можуть бути розроблені рекомендації тими, хто вивчав їх роботу. Так, наприклад, перевіряючи роботу вчителів математики, що працюють у 5-х класах шляхом відвідування системи уроків і виявивши недоліки в їх роботі, пов'язані зі специфікою вікових психофізіологічних та навчальних особливостей п'ятикласників (перехід до багатопредметної системи навчання, спілкування з багатьма вчителями-предметниками, неадаптованість до підвищених вимог тощо), можуть бути запропоновані такі рекомендації:

– учителям математики (вказати прізвища) більшою мірою використовувати індуктивний метод викладання матеріалу, тобто загальні, абстрактні поняття розкривати через конкретні, окремі.

– добирати більш доступні приклади для первинного сприйняття учнями математичних понять, що вивчаються на уроці, з урахування їх навчальної підготовки і життєвого досвіду, набуття практичних умінь та навичок.

– у процесі вивчення навчального матеріалу акцентувати увагу учнів на ос-

новному, істотному, що підлягає усвідомленому запам'ятовуванню.

- ширше використовувати в процесі навчання наочність, ілюстративний матеріал, підручники.

- активніше реалізувати диференційований підхід у навчанні, засобом використання різнорівневого дидактичного матеріалу підручника, посібника, інших додаткових джерел математичної інформації, варіативних форм, методів і засобів навчання.

- впроваджувати новітні технології навчання, в т.ч. інтерактивні, в процесі викладання математики.

- систематично, у чіткій і логічній послідовності повторювати раніше вивчений матеріал.

- рекомендації обговорити на черговому засіданні методичного об'єднання вчителів математики.

- контроль виконання розпорядження покладається на голову методичного об'єднання вчителів математики.

Заступник директора школи з навчально-виховної роботи (підпис).

Найбільшою мірою методичні рекомендації, як форма управлінського рішення, використовуються керівниками загальноосвітніх навчальних закладів у процесі аналізу відвіданих уроків. У цьому випадку вони адресуються одному вчителю, у якого відвідано урок. Наприклад, об'єктом переважного спостереження на уроці визначено психологічні основи навчально-пізнавальної діяльності учнів. Тоді методичні рекомендації будуть торкатися в основному оцінних параметрів даного компонента психологічного аспекту уроку [12, с. 162–167].

За цих умов доцільними будуть такі рекомендації учителю:

- раціонально добирати зміст, методи і засоби формування педагогічно доцільних та соціально значущих мотивів навчально-пізнавальної діяльності учнів.

- у процесі викладання навчального предмета формувати інтелектуальну сферу особистості (знання, уміння, здібності) за допомогою відповідного змісту навчального матеріалу і способів його реалізації.

- розвивати інтерес учнів до навчально-пізнавальної діяльності та її результатів.

– навчати учнів раціонально вибирати і використовувати способи дій у розв’язанні навчальних завдань.

– забезпечити на уроці оптимальне поєднання функцій і способів дій учнів (виконавча, орієнтувальна, контрольна) у навчально-пізнавальній діяльності, спрямувати її на орієнтувальну функцію.

– чітко визначати місце у змісті та структурі уроку, питому вагу самостійної навчально-пізнавальної діяльності учнів реконструктивного характеру.

Щодо порад, як форми управлінського рішення, то вони, по-перше, є найменш обов’язковими; по-друге, даються з приводу конкретного питання, конкретному працівнику школи: по-третє, дається в усній формі. Це можуть бути такі поради: прочитати цікаву і корисну статтю у професійному журналі; взяти на озброєння авторський (в т.ч. свого колеги) метод організації самостійної роботи учнів; відвідати уроки у свого колеги, який ефективно реалізує виховний потенціал змісту навчального предмету; запропонувати науково-методичну тему вчителю для самостійної роботи; взяти участь у науково-методичних дебатах з питання використання інтерактивних технологій навчання; провести відкритий урок і показати органічність реалізації триєдиної мети навчання (освітньої, виховної, розвивальної) тощо.

Зазначимо, що із усіх форм управлінських рішень поради є найменш «обов’язковою» формою. Водночас за станом виконання вчителями порад керівника школи можна судити про його авторитет у колективі, рівень взаєморозуміння, згуртованості, єдність устремлінь у досягненні спільної мети педагогічної діяльності.

Література до 4 розділу

1. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. – М.: Изд-во политической литературы, 1973. – С. 207. – 392 с.

2. Чернуха-Гадзецька К. М. Прийняття управлінських рішень // Управління школою. – 2003. – березень. – № 8 (20). – С. 22.

3. Положення про загальноосвітній навчальний заклад // Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України.–2010.– Том 3.

4. Костяшкин Э. Профессиональная типология педагогов // Народное образование, 1981. – С. 70 – 71.

5. Спутник классного руководителя: Пособие для учителя. Составитель Л. Я. Олиференко. – М.: «Просвещение», 1990. – С. 51. – 143 с.
6. Кобзарь Б. С. Управление школой продленного дня. – К.: Рад. школа, 1988. – С.108. –188 с.
7. Дидактика современной школы: Под ред. В. А.Онищука.– К.: «Рад.школа», 1987.–351 с.
8. Кнорр Н. В. Організація науково-методичної роботи в багатoproфільному ліцеї. – Херсон, ТОВ «Айлінт», 2001. – С. 4. – 59 с.
9. Жерносеk І. П. Науково-методична робота в навчальних закладах системи загальної середньої освіти. – К., 2000. – С. 11. – 124 с.
10. Шаповаленко С. Г. Кабинетная система в общеобразовательной школе: Вопросы школоведения. Под ред. П. В. Зимиha, М. И. Кондакова, Н. И. Соцердотова. – М.: «Просвещение», 1974. – С. 219 –225. – 302 с.
11. Рабченко Т. С. Внутрішкільне управління. – К.: «Рута», 2000. – С. 51. – 175 с.
12. Островерхова Н. М. Аналіз уроку: концепції, методики, технології. К.: ІНКOC, 2003.–351 с.
13. Гуманізація процесу навчання в школі.– К.: Видавництво «Стилос», 2001.– 255 с.
14. Березняк Е. С.Руководство современной школой.– К.: Изд-во «Рад. школа», 1977. – С. 20 –30.–167 с.
15. Міненко А. М. Оцінка навально-виховної діяльності вчителя: Удосконалення управління навчально-виховними закладами. – К.: Вид-во «Хрещатик», 1996. – 127 с.
16. Островерхова Н. М. Системный подход к изучению деятельности учителя: Методические рекомендации. К., 1980.– 37 с.
17. Управление качеством образования. Под ред. М. М. Поташника.– М.: «Педагогическое общество России», 2000. – 441 с.
18. Наказ Міністерства освіти і науки України, АПН України від 4.09.2000р. №428/48 «Про запровадження 12-бальної шкали оцінювання навчальних досягнень у системі загальної середньої освіти // Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України, 2000.
19. Бех І. Д. Особистісно зорієнтоване виховання: Науково-методичний посібник.– К.: ІЗНМ, 1998.–204 с.
20. Черпінський М. В. Наукова праця в школі.– К.: Вид-во «Рад. школа», 1972.–126 с.

Розділ 5

КРИТЕРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНІВ СФОРМОВАНОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗНЗ (функціональний підхід)

У дослідженні проблеми формування технологічної культури керівника ЗНЗ і оцінювання її рівнів ми виходили з того, що «критерій» – це підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; «мірило» істинності, вірогідності людських знань [1, с. 7]. Семантичне значення «технологія» у перекладі з грецької мови означає сукупність знань і способів здійснення певних процесів [2, с. 688]. Зокрема, технологія оцінювання сформованості технологічної культури керівника ЗНЗ полягає у знанні основних управлінських функцій, системи оцінних параметрів стану їх реалізації, критеріїв визначення рівнів. Інструментарій оцінювання стану сформованості технологічної культури подано у вигляді розроблених нами технологічних карт, які вміщують зміст параметрів реалізації кожної із основних функцій управління і шкалу оцінювання в балах: «0» – параметр не реалізований, «1» – параметр частково реалізований, «2» – параметр реалізований. При цьому ми дотримувалися принципу системності у реалізації класичних функцій управління: *вироблення і прийняття управлінських рішень, організація, координування та коригування, облік і контроль* [3, с. 207] з урахуванням особливостей кожної із них.

5.1. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури *вироблення та прийняття управлінських рішень* керівником ЗНЗ

Управлінське рішення – це програма дій керівника закладу освіти та шкільного колективу, яка визначає: а) мету, завдання і етапи діяльності щодо подальшого удосконалення навчально-виховного процесу та підвищення його якості; б) методи і засоби досягнення поставлених мети і завдань; в) коло виконавців, межі їх повноважень та відповідальності; г) умови і термін його виконання.

Технологічна культура вироблення і прийняття управлінського рішення має відповідати певним вимогам, які забезпечують: всебічне його обґрунтування, продуманість, своєчасність, повноту, повноваження, узгодження з раніше прийнятими рішеннями. Всебічне обґрунтування управлінського рішення передбачає його вироблення та прийняття на основі даних аналізу достатньо повної та об'єктивної інформації. Воно має бути продуманим настільки, щоб забезпечити цілеспрямованість, чіткість, конкретність, толерантність, максимальну ефективність реалізації. Своєчасність управлінського рішення, як одна із основних вимог до його вироблення, свідчить про те, що з прийняттям його не слід поспішати і не слід запізнюватися, необхідно знайти оптимальний термін його прийняття. В цьому полягає управлінська компетентність та майстерність керівника школи. Повнота змісту управлінського рішення – це відображення в ньому всіх сторін та опосередкувань суб'єкта і об'єкта управління, їх взаємодії; забезпечується оптимальністю змісту і обсягу інформації про стан об'єкта управління, чи того аспекту діяльності, котрий є предметом прийняття управлінського рішення. Повноваження управлінського рішення забезпечується дотриманням керівниками шкіл прав та повноважень, які визначені відповідними директивними і нормативними документами. Вироблення і прийняття поточного управлінського рішення вимагає врахування раніше прийнятих рішень з метою запобігання суперечностей, перекриття, заперечення, створення альтернативних ситуацій, які спонукають до вибору одного з них, або зводять їх нанівець.

Технологічна культура вироблення управлінського рішення забезпечується за умови знання та дотримання керівниками шкіл низки *принципів*, до яких належать: принцип «головної ланки», демократизації, активності та творчості, паралельності, варіативності, врахування фактора часу. У розробці та прийнятті управлінського рішення важливими є принцип прояву ініціативи, активності та творчості його виконавців. Рівень технологічної культури вироблення та прийняття управлінських рішень визначається відносною величиною суми фактичної кількості балів до максимально можливої (табл. 5. 1), формула (1).

Таблиця 5.1

**Карта оцінювання технологічної культури вироблення та прийняття
управлінських рішень у ЗНЗ**

Компоненти	Параметри	Оцінка в балах
1	2	3
К. 1	Вимоги до вироблення і прийняття управлінського рішення	
	- всебічне обґрунтування;	
	- продуманість;	
	- своєчасність;	
	- повнота;	
	- повноваження;	
	- узгодження з попередніми рішеннями.	
К. 2	Принципи вироблення і прийняття управлінського рішення:	
	- головної ланки;	
	- демократизації;	
	- активності і творчості;	
	- паралельності;	
	- передбачення варіативності виконання;	
	- врахування фактора часу;	
- відображення стилю управління.		
К. 3	Технологія вироблення і прийняття управлінського рішення:	
	- постановка проблеми;	
	- збір та обробка інформації про стан проблеми;	
	- вироблення кількох варіантів рішення;	
	- вибір оптимального варіанту рішення.	
К. 4	Форми управлінського рішення:	
	- плани роботи школи чи окремого її підрозділу;	
	- рішення педагогічної ради школи;	
	- рішення колективу школи;	
	- рішення профспілкових зборів;	
	- наказ директора школи;	
	- розпорядження;	
- усні чи письмові поради.		

$$K. \text{ еф. у. р.} = \sum \text{ факт. кільк. балів} : \sum \text{ макс. можливої } (1)$$

5.2. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури *організації* управління ЗНЗ

У галузі освіти *організація* розглядається як одна із основних функцій управління. Її мета полягає у забезпеченні умов реалізації управлінського рішення щодо розв'язання актуальних завдань функціонування та розвитку школи, діяльності педагогічного й учнівського колективів, спрямованих на досягнення кінцевої мети – високого рівня якості освіти як соціально значущої результативності навчально-виховного процесу. Основні компоненти організації управління школою подано в графі 1, а параметри – в графі 2 (табл. 5.2).

Таблиця 5. 2

Карта оцінювання технологічної культури організації управління ЗНЗ

Компо- ненти	Параметри	Оцінка в балах
1	2	3
К.1	Організація діяльності педагогічного колективу:	
	- комплектування та розміщення педкадрів школи;	
	- розподіл навантаження та обов'язків між учителями;	
	- формування згуртованого педагогічного колективу;	
	- стиль взаємостосунків між учителями та учнями;	
	- забезпечення обладнання робочих місць.	
К. 2	Організація діяльності учнівського колективу:	
	- комплектування класів;	
	- розклад уроків і позакласного навчання;	
	- формування згуртованого учнівського колективу;	
	- стиль взаємостосунків між учнями;	
	- матеріально-технічне забезпечення навчання учнів.	
К. 3	Організація діяльності методичних об'єднань	
	- розподіл обов'язків;	
	- планування роботи методичного об'єднання;	
	- організація роботи методичного об'єднання;	
	- контроль результатів роботи методичних об'єднань .	
	Організація діяльності адміністративно-управлінської ланки:	
	- розподіл обов'язків;	
	- планування роботи;	
	- згуртування односторонців;	
	- стиль формування взаємостосунків.	
К. 4	Організація діяльності допоміжного персоналу школи:	

	- розподіл ділянок роботи;	
	- визначення обов'язків.	
	- контроль виконання обов'язків.	

$$K. \text{ еф. О.} = \sum \text{ факт. кільк. балів} : \sum \text{ макс. можливої} \quad (2)$$

5.3. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури *регулювання і коригування управління ЗНЗ*

Після прийняття управлінського рішення й організації його виконання логічно слідує наступна стадія управлінського циклу – функція регулювання. На цій стадії виникає нове завдання: «зберегти, підтримати й удосконалити стан упорядкування, організації керованої та керуючої систем, комунікацій між ними.

Рішення цієї задачі й складає сутність ще однієї функції управління – функції *регулювання*», – пише В. Г. Афанасьєв [3, с. 233].

Функція регулювання та коригування в системі управлінської діяльності керівника школи посідає важливе місце. Її мета – збереження, підтримання стану упорядкування діяльності педагогічного та учнівського колективів, забезпечення оптимальної комунікації між основними підсистемами школи. На ефективність діяльності школи впливають зовнішні та внутрішні чинники. Змінюються і вдосконалюються соціальні відносини, підвищується кваліфікація, професійний і культурний рівень педагогів, змінюються покоління людей, духовний облік суспільства, розвивається наука, культура тощо. За цих умов регулювання забезпечує або адаптацію їхніх впливів на школу, або їх нейтралізацію.

Тому регулювання може бути: політичним, економічним, ідеологічним, оперативно-технічним. *Політичне* регулювання здійснює держава, використовуючи для цієї мети адміністративно-правові методи. *Економічне* регулювання здійснюється в формі адміністративно-правових актів (через план, директиву, наказ, рішення органів управління освіти тощо). «Регулювання може набувати і форму *ідеологічну*, тобто здійснюватися засобом впливу на психіку людей, пред'явлення членам суспільства певних етичних, моральних вимог, морального осуду чи заохочення їхніх вчинків» [3, с. 236]. Політичне, економічне та ідеологічне регулювання – це стратегічні форми регулювання. Їх ефективність певною

мірою залежить від *оперативно-технічного* регулювання, тобто регулювання *поточного* характеру. Ця форма регулювання особливо важливу роль відіграє в управлінні навчальними закладами, для яких характерним є багатогранність і поточність чинників впливу на управлінське рішення.

З урахуванням викладеного вище нами розроблено компоненти та параметри їх оцінювання в процесі реалізації функції регулювання та коригування управлінської діяльності керівника (табл. 5. 3).

Таблиця 5. 3

Карта оцінювання технологічної культури регулювання та коригування

Компоненти	Параметри	Оцінка в балах
1	2	3
К. 1	Політичне регулювання:	
	- дотримання політичного курсу України в системі освіти;	
	- реалізація Законів України «Про освіту», «Про середню загальну освіту», інших законодавчих і нормативних документів;	
	- дотримання Конституції України;	
	- адаптація школи до зовнішніх суспільно-політичних процесів.	
К. 2	Економічне регулювання:	
	- втілення в життя школи інноваційних ідей розбудови економіки України на засадах ринкових відносин;	
	- розуміння і підтримка економічної політики в освіті, школі;	
	- посилення уваги до економічного виховання учнів і профорієнтації.	
К. 3	Ідеологічне регулювання:	
	- роз'яснення та пропаганда українського менталітету;	
	- втілення ідей народознавства та українознавства;	
	- соціалізація та націоналізація навчання і виховання;	
	- впровадження в життя Закону «Про мову».	
К. 4	Оперативно-технічне регулювання:	
	- корективи щодо розміщення педкадрів;	
	- корективи щодо розкладу уроків;	
	- розв'язання педагогічних ситуацій та конфліктів.	

$$K. \text{ еф. р-к.} = \sum \text{ факт. кільк. балів} : \sum \text{ макс. можливої } (3)$$

5. 4. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури обліку і контролю діяльності ЗНЗ

Облік – це збір, обробка та аналіз інформації про стан справ у школі, яка може бути виражена кількісними показниками або судженнями. Контроль є засобом отримання інформації, способом зворотного зв'язку в управлінській діяльності (3, с. 238). *Внутрішньошкільний контроль* – це система перевірок відповідності навчально-виховного процесу та його якості вимогам суспільства, які відображені у відповідних нормативно-директивних документах. Розрізняють такі функції контролю: констатувальну, виховну, навчальну, стимулювальну.

Технологічна культура контролю має забезпечити відповідність його змісту вимогам директивно-нормативних документів, системного підходу до його здійснення, гласності результатів, об'єктивності і достовірності отриманої інформації, поєднання контролю і самоконтролю, обґрунтованих висновків, спрямованих на поліпшення стану контрольованого об'єкта.

До основних видів внутрішньошкільного контролю відносяться: контроль навчального процесу; перевірка якості його результатів – рівень навчальних досягнень, розвитку та вихованості учнів; ступінь загальноосвітньої компетентності учнів тощо. Важливим аспектом контролю є забезпечення управління школою зовнішньою та внутрішньою інформацією, її обробка та аналіз, способи реалізації в управлінській діяльності.

Забезпечення оперативної контрольно-облікової інформації про стан освітнього процесу та його якості потребує дотримання принципів: оперативності, достовірності, повноти, доступності, неперервності та динамічності, використання математичних методів обробки та використання її у виробленні управлінського рішення. Складові технологічної культури контролю – це: перевірка дотримання політичного курсу держави в системі освіти, виконання управлінських рішень, стану забезпечення інформацією, науково-методичного забезпечення та технічного оснащення навчально-виховного процесу, забезпечення педагогічними кадрами, контингентом учнів (табл. 5. 4).

Таблиця 5. 4

Карта оцінювання технологічної культури внутрішньошкільного контролю

Компоненти	Параметри	Оцінка в балах
1	2	3
К. 1	Дотримання політичного курсу держави в системі освіти:	
	- Конституції України;	
	- директивних та нормативних документів з проблем освіти;	
	- Закону «Про мову»;	
	- Законів України «Про освіту», «Про середню загальну освіту»;	
	- Національної доктрини розвитку освіти України у ХХІ столітті;	
К. 2	- державних стандартів початкової, базової та середньої освіти.	
	Виконання внутрішньошкільних управлінських рішень:	
	- планів роботи школи та її окремих підрозділів;	
	- навчальних програм і планів роботи вчителів школи;	
	- підвищення професійного рівня, творчості та педагогічної майстерності вчителів школи;	
К. 3	- впровадження педагогічних інновацій, в т. ч. сучасних технологій.	
	Забезпечення зовнішньою інформацією:	
	- зовнішньою інформацією щодо соціально-економічного потенціалу та демографічної ситуації мікрорайону школи;	
К. 4	- зовнішньою інформацією, яка поступає від державних органів управління освітою.	
	Забезпечення внутрішньошкільною інформацією:	
	- про стан викладання навчальних предметів;	
	- про якість освіти, виховання і розвитку учнів;	
К. 5	- про стан впровадження та ефективність інноваційних технологій навчання, виховання і розвитку учнів.	
	Стан навчально-матеріального забезпечення та технічного оснащення навчально-виховного процесу в школі:	
	- забезпечення приміщенням;	
	- методичне і технічне оснащення навчальних кабінетів;	
	- санітарно-гігієний стан школи;	
- морально-психологічний стан педагогічного і учнівського колективів.		

К. еф. о. к. = \sum факт. кільк. балів : \sum макс. можливої (4)

5. 5. Критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури реалізації аксіологічної компоненти керівника ЗНЗ

Особистісно-комунікативна компонента технологічної культури керівника школи реалізується через міжособистісні стосунки між керівником і підлеглими, яка сприяє гармонізації їх спільної діяльності [5, с. 6]. Важливим принципом культури стосунків є дієвість контролю за емоціями й афектами. Складовою і формою морального імперативу є: моральна норма – повага, тактовність, моральність, комунікативна компетентність. При цьому базовими умовами комунікативної компетенції є: а) моральна інтуїція (вміння вибирати моральну норму, яка унеможливує негативні наслідки у спілкуванні; б) комунікабельність – хист до спілкування; в) уміння правильно визначити характер людини (комунікативний психотип) залежно від темпераменту (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік) [5, с. 96]. Ці теоретичні позиції покладено в основу розробки параметрів оцінювання аксіологічної компоненти технологічної культури керівника ЗНЗ (табл. 5. 5).

Таблиця 5. 5

Карта оцінювання стану реалізації аксіологічної компоненти технологічної культури керівником ЗНЗ

Аксіологічні складові	Параметри	Оцінка в балах
<i>Соціальна</i>	<i>Соціальна цінність технологічної культури:</i>	
	– забезпечення відповідних умов для реалізації освітньо-виховної функції школи як соціального інституту, котрий розробляє, закріплює та реалізує норми загальнолюдської культури;	
	– сприяння поліпшенню морально-етичного середовища в школі;	
	– вплив на підвищення рівня професійної культури педагогічного колективу, майстерності, інноваційної діяльності;	
	– формування іміджу школи як закладу високої педагогічної культури;	
	– забезпечення конкурентоздатної загальної освіти випускникам школи як базису для продовження навчання та визначення відповідного місця в соціумі.	

<i>Професійна</i>	<i>Професійна орієнтація на результат діяльності школи:</i>	
	– підвищення рівня якості освіти та розвитку індивідуальних здібностей кожного учня з урахуванням природних задатків і особистісних інтересів;	
	– створення відповідних умов щодо оволодіння учнями змісту державного стандарту загальної середньої освіти;	
	– забезпечення умов для здобуття учнями повноцінної освіти впродовж життя, творчої самореалізації як громадянина країни;	
	– узгодження якості освіти та потреб ринку освітніх послуг;	
	– створення ефективних механізмів використання матеріальних, енергетичних ресурсів школи.	
<i>Особистісно-комунікатив</i>	<i>Синергетика потребнісно-мотиваційного, когнітивного та операціонального компонентів:</i>	
	– забезпечення гармонізації міжособистісних стосунків у педагогічному та учнівському колективах;	
	– дотримання норм морального імперативу (повага, тактовність, моральність, комунікативна компетентність);	
	– культура міжособистісних стосунків на засадах гуманізму;	
	– володіння базовими основами комунікативної компетенції (моральна інтуїція, комунікабельність, знання комунікативного психотипу підлеглих);	
	– знання та вміння враховувати соціальний характер підлеглих.	

$$K. \text{ еф. акс.} = \sum \text{ факт. кільк. балів} : \sum \text{ макс. можливої (5)}$$

Стан технологічної культури реалізації кожної із окреслених управлінських функцій керівника ЗНЗ здійснюється за шкалою оцінювання: «2» – параметр реалізовано, «1» – параметр реалізовано частково, «0» – параметр не реалізований.

Критерії визначення рівня: Якщо: $0,50 < K. \text{ еф. т. к.} \leq 0,70$ – низький рівень;

$0,70 < K. \text{ еф. т. к.} \leq 0,90$ – середній рівень;

$0,90 < K. \text{ еф. т. к.} \leq 1,00$ – високий рівень.

5.6. Узагальнені критерії та технологія визначення рівня сформованості технологічної культури керівника ЗНЗ

Наявність показників рівнів сформованості технологічної культури реалізації кожної із основних управлінських функцій (табл. 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5) уможливорює визначення рівня сформованості технологічної культури керівників експериментальних шкіл як відносної величини суми К. еф. т. к. кожної управлінської функції до їхньої кількості: $K. \text{ еф. т. к.} = (K. \text{ еф. у. р.} + K. \text{ еф. о.} + K. \text{ еф. р.- к.} + K. \text{ еф. о. к.} + K. \text{ еф. акс.}) : 5$ (5).

На етапі формуально-апробувального експерименту виявлено позитивні результати сформованості технологічної культури керівників шкіл, на базі яких проводився експеримент, про що свідчать дані (табл. 5. 6).

Таблиця 5.6

Результати стану сформованості технологічної культури керівників шкіл (за показниками реалізації управлінських функцій)

Школи	Самооцінка					Оцінка експертами				
	управ. ріш.	організ.	регул. кориг.	облік і контр.	сер. оцінка	управ. ріш.	орган.	коорд. кориг.	контр.	сер. оцінка
м. Херсон										
НВК №9	0,74	0,86	0,80	0,79	0,80	0,72	0,79	0,83	0,81	0,79
№ 15	0,93	0,90	0,91	0,96	0,93	0,97	0,93	0,96	0,98	0,96
№ 16	0,92	0,90	0,99	0,95	0,94	0,93	0,92	0,98	0,95	0,95
№ 17	0,89	0,83	0,95	0,89	0,89	0,86	0,89	0,93	0,91	0,90
№ 24	0,90	0,95	0,88	0,95	0,92	0,95	0,98	0,90	0,91	0,94
№ 25	0,86	0,90	0,89	0,91	0,89	0,73	0,92	0,91	0,92	0,89
№ 26	0,85	0,98	1,00	0,97	0,95	0,94	0,99	1,00	0,97	0,98
№ 28	0,93	0,95	0,91	0,95	0,94	0,94	0,94	0,92	0,96	0,94
№ 31	0,84	0,90	0,90	0,93	0,89	0,92	0,96	0,95	0,98	0,95
№ 37	0,75	0,87	0,79	0,86	0,82	0,81	0,87	0,84	0,88	0,85
Гімн. №7	0,92	0,94	0,92	0,96	0,94	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

м. Київ										
№ 276	0,88	0,84	0,87	0,90	0,87	0,86	0,84	0,94	0,92	0,89
№277	0,88	0,94	0,97	0,99	0,95	0,81	1,0	1,0	1,0	0,95
смт. Ставище										
НВК №1	0,96	0,83	0,82	0,92	0,88	0,95	0,86	0,91	0,92	0,91
НВК №2	0,90	0,88	0,82	0,68	0,82	0,92	0,89	0,74	0,88	0,86
Іванівська	0,77	0,86	0,71	0,82	0,79	0,81	0,87	0,89	0,84	0,85
Розкішнян.	0,88	0,93	0,96	0,86	0,91	0,90	0,97	0,89	0,94	0,93
Бесідська	0,86	0,90	0,88	0,85	0,87	0,89	0,92	0,94	0,86	0,90

Зведені результати табл. 5. 6 підтверджують висновки про позитивність результатів експерименту окресленої теми дослідження (табл. 5. 7) .

Таблиця 5. 7

**Результати
порівняльного аналізу рівнів сформованості технологічної культури
керівників експериментальних шкіл**

(18 шкіл, 54 респондентів)

№ п/п	Рівні	Констатувальний етап. експерименту		Формувально- апробувальний етап експерименту	
		кількість	в %	кількість	в %
1	Високий	–	–	10	0,56
2	Середній	9	0,50	8	0,44
3	Низький	9	0,50	–	–
Всього		18	100	18	100

Як бачимо, рівні сформованості технологічної культури керівників ЗНЗ на етапі формувально-апробувального експерименту (табл. 5.7) посіли відповідно «високий» та «середній» місця, а на етапі констатувального експерименту – «середній» і «низький».

Висновки: результати експерименту свідчать про ефективність реалізації теоретико-прикладних засад, методик і технологій їх упровадження в практичну діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів, що сприяло підвищенню рівня сформованості їхньої технологічної культури.

Література до 5 розділу

1. Новий тлумачний словник української мови. У трьох томах. – К.: Вид-во «Аконіт». – 2006. – Т. 3. – С. 7. – 926 с.
2. Словарь иностранных слов. Под ред. И. В. Лехина и проф. Ф. Н. Петрова / Изд-е четвертое, переработ. и дополн. – М.: Гос. изд-во иностр. и национ. словарей. – С. 688. – 853 с.
1. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом / В. Г. Афанасьев // М.: Изд-во полит. литер. – 1973. – 320 с.
2. Терещенко В. И. Организация и управление. Опыт США. – М., 1966. – С. 12.
5. Сайтарли І. А. Культура міжособистісних стосунків / І. А. Сайтарли // Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 240 с. (Альма-матер).
6. Коваленко А. В. Технологическая культура будущих учителей иностранного языка / А. В. Коваленко // Высшее образование сегодня. – 2008. – №3. – С. 75–96 с.

ТЕХНОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ШКОЛИ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Автор: *Островерхова Н. М.*

Рецензенти:

Падалка О. С.

Бердичевська Н. П.

Технічне оформлення: Чайчук Л. О.