

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА МАЛОКОМПЛЕКТНОЇ ШКОЛИ

У входженні нашого суспільства у глобалізований динамічний світ, у простір ринкових відносин значну роль відіграє рівень розвитку особистості, освіченості, професійної компетентності.

Якість професійної підготовки сучасного педагога визначається множиною компетентностей, якими він повинен досконало володіти. Свого часу В.О.Сухомлинський давав корисні поради вчителям малих шкіл, які зберігають свою актуальність і в наші дні: “Якщо ви працюєте в такій школі, вам не легко буде створити й зберегти навколо себе роками атмосферу багатого багатогранного духовного життя. А це – найголовніше, бо без високої культури – загальної і педагогічної – можна опуститися, зробити свою школу вкрай примітивною, відсталою. Якщо так трапиться, то тільки з вини самого педагога. У найвіддаленішому від центрів куточку може яскраво горіти вогник культури, думки, творчості – все це залежить тільки від вас. Усі ваші зусилля якраз і мають спрямовуватися на те, щоб вогник цей горів дедалі яскравіше. Від цього значною мірою залежить освіченість, культура, знання ваших вихованців ” [1, 524].

Зазначимо, що професійні якості вчителя розглядаються через його особистісні здібності та вміння, зокрема такі компетенції, як:

- уміння адаптуватися у соціальне середовище (соціум села);
- ефективно використовувати набуті знання у практичній діяльності;
- здатність генерувати нові перспективні та реальні ідеї;
- володіти педагогічним тактом, бути комунікабельним у різних соціальних групах, толерантним у спілкуванні з дітьми, батьками, громадськістю;
- цілеспрямовано використовувати свій теоретичний та практичний потенціал для педагогічної діяльності, активної життєтворчості колективу;
- визначати основні напрямки власної діяльності, шляхи та способи самоудосконалення.

Про компетентність керівника закладу освіти свідчать показники ефективності його управлінської діяльності. Під критерієм ефективності процесу управління вчені розуміють систему умов, які можуть задовольняти цей процес. Вагомим показником управлінської діяльності керівника школи є створення оптимальних можливостей для досягнення поставленої мети загальноосвітнього навчального закладу, реалізації прав дитини, що проживає у сільській місцевості, на здобуття освіти, яка відповідає її інтересам, здібностям та можливостям.

За визначенням Є. М. Павлютенкова “... ефективність управлінської діяльності директора школи в широкому розумінні слова – комплексна характеристика реальних результатів діяльності (інтегрального ефекту) з урахуванням відповідності результатів соціальному замовленню суспільства, концепції та задачам розвитку школи, а також з урахуванням ресурсних та часових обмежень” [2, 2].

Такий підхід до визначення ефективності управлінської діяльності керівника школи означає також і врахування його професійних, інтелектуальних, особистісних характеристик, що передбачено кваліфікаційними вимогами, до яких, на думку Л.І.Даниленко [3, 43], відносяться:

- набуття керівником знань про сучасні наукові підходи в управлінні, принципи, функції, форми та методи управління;
- розвиток умінь керівника вносити суттєві позитивні зміни в психологічний клімат колективу, в організаційну структуру закладу, в свої функціональні обов’язки та підлеглих.

В умовах сільської малокомплектної школи важливо професійно підходити до запровадження нових форм управління школою, однією із яких є державно-громадська як провідний напрямок підвищення якості освіти, про що зазначено в Національній доктрині розвитку освіти України в ХХІ столітті [4, 12]. Реалізація цієї парадигми вимагає залучення до управління всіх зацікавлених сторін, конкретних учасників освітнього процесу: керівників, учителів, батьків, представників громадських, громадсько-культурних організацій тощо.

Державне управління школою здійснюється на основі діючих законів про освіту та інших нормативно-правових документів і спрямоване, перш за все, на забезпечення умов для розвитку освіти, до яких, на думку Т.І.Шамової [5, 12], належать:

- стратегічні: визначення ролі та місця освіти в цілісному розвитку України, розроблення концепцій розвитку на певний період;
- ресурсні: створення матеріальної бази, системи підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів та інших працівників освіти, розвиток системи додаткової освіти, формування кадрової політики;
- соціальні: забезпечення рівних стартових можливостей для здобуття якісної освіти всіма дітьми, в тому числі і сільської місцевості, підтримка статусу вчителя, керівника школи як у моральному, так і в матеріальному плані;
- правові: реалізація положень Конвенції про права дитини у можливості реалізувати своє право на освіту, життя, розвиток, соціальний захист педагога його матеріальне забезпечення;
- демократичні: створення умов для реалізації дитиною, вчителем, керівником школи права на вільний вибір.

Зазначимо, що нові нормативно-правові документи, якими регламентовано функціонування школи, надають широкі права педагогам, батькам, громадськості на широку участь у розвитку освітнього закладу, що дозволяє моделювати процес управління відповідно до умов конкретної школи.

Модернізація управління школою вимагає висококваліфікованого керівника, який досконало володіє організаційними, комунікативними, професійними здібностями.

Загальні вимоги до керівника сучасної школи розроблено С.М.Мартиненко [6, 8], до змісту яких включено такі складові компетентності: стратегічна, соціальна, функціональна, управлінська, професійна. Професійна компетентність керівника сільської школи може включати такі основні змістові компоненти:

- стратегічна компетентність передбачає та характеризує масштабне та системне мислення, здатність налагоджувати відносини ;
- соціальна компетентність вимагає умінь працювати в сільському середовищі, здатності до мотивації та переконань, потреби в самоосвіті та впровадження нововведень, особистої привабливості, уміння уникати конфліктів та толерантно вирішувати їх;
- функціональна компетентність потребує умінь приймати рішення, проявляти ініціативу, володіти професійними знаннями, вміннями та навичками, використовувати гнучкість, витримку під час роботи;
- управлінська компетентність характеризує організаторські здібності, відповідальність, авторитет, поведінку керівника;
- професійна компетентність передбачає вищу освіту, досвід педагогічної діяльності, в тому числі в сільській малокомплектній школі.

В цілому результативність діяльності навчального закладу значною мірою залежить від компетентності керівника, його умінь організувати спільну роботу всіх ланок, задіяних у процесі управління.

Вивчаючи професійні якості керівника школи та розробляючи методику оцінки управлінської діяльності, Л.І.Фішман орієнтувався на такі блоки:

- цілі та принципи діяльності;
- погляди на об'єкт управління;
- надання переваг певним технологіям, стилям управлінської діяльності;
- ставлення до конкретних способів управлінських процедур.

Важливим критерієм професійних якостей вважається ставлення керівника до цілей діяльності закладу освіти. За результатами нашого дослідження виявлено, що майже 50% директорів шкіл вбачають ціль управління в створенні належних умов для здійснення педагогічного процесу, 22% – у забезпеченні умов для досягнення близьких до прогнозованих результатів, 14% – а у створенні сприятливого психологічного клімату в колективі; 6,5% – забезпечення належних умов для розвитку інтересів,

нахилів, здібностей учнів, 3,5% – у налагодженні комунікативних стосунків з батьками, громадськістю села, інвесторами земельних угідь, спонсорами та ін.

Професійна компетентність керівника сільської школи – це інтегральна якість, яка характеризує сукупність загальних та соціальних знань, умінь та навичок, професійно важливих якостей.

Перелік знань директора школи впливає по суті із змісту внутрішкільного управління. За висловленням Є.М. Павлютенкова, „суть внутрішкільного управління можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних умов, які потрібні для нормального функціонування й розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети управління” [2].

Зміст такого визначення означає, що сучасний керівник сільської школи, крім ґрунтовних знань з педагогіки, повинен добре володіти основами теорії управління соціально-педагогічними системами, філософії сучасної освіти, соціології, психології, правовими основами керівництва школою, знати основні інструктивні та методичні документи щодо санітарно-гігієнічних вимог до організації діяльності навчального закладу, бути добре обізнаним з чинними нормативно-правовими актами в галузі загальної середньої освіти.

Сучасні концепції розвитку освіти в сільській місцевості вимагають від керівників нового мислення, які могли б володіти навичками підприємницької діяльності, були б озброєні новітньою інформацією, досконало володіли б засобами аналізу, навичками проведення досліджень та економічних розрахунків.

Здійснення управління педагогічним процесом у сільській школі вимагає застосування адаптивного стилю керівництва, складовими якого є:

- пристосування до конкретної ситуації, конкретних умов праці;
- врахування реальних потреб держави та суспільства щодо освіти;
- гнучке застосування методів, прийомів та засобів управління;
- застосування демократичного стилю керівництва;
- врахування рівня розвитку закладу(стану діяльності);
- врахування специфіки сільського соціуму (види трудової діяльності, звичаї, обряди), її впливу на виховання та розвиток дітей;
- налагодження здорових комунікативних зв'язків з користю для розвитку закладу;

Важливо врахувати те, що школа в селі – це соціокультурний феномен, що має поліфункціональне призначення та складається з кількох підсистем, що тісно пов'язані між собою цілями і завданнями, взаємодіють між собою. З огляду на це зміст діяльності керівника сільської школи є досить багатограним.

Керівник у сільській малокомплектній школі в повному обсязі виконує вчительську функцію. З огляду на це, йому, крім дидактичних цілей, слід

пам'ятати про емоційну сферу дитини, особливо в перші роки її навчання, коли відбувається період адаптації. Тому важливо на цьому етапі вміло та кваліфіковано здійснювати регуляцію емоційного стану дитини (за Л.Л.Хоружою):

- створювати атмосферу емоційного комфорту;
- навчати дитину адекватним формам реагування на певні ситуації життя;
- сприяти динамізму емоцій, виникненню різноманітних позитивних переживань;
- не відгороджувати дітей, які мають проблеми в емоційній сфері, від негативних переживань;
- підказувати дитині ефективні гуманістичні способи розв'язання проблемних ситуацій тощо.

Зазначимо, що О.І.Мармаза виділяє шість основних напрямів діяльності керівника школи: виховний, суспільно-організаційний, інструктивно-методичний, педагогічний, адміністративно-розпорядчий, фінансово-господарський.

Всі ці напрями діяльності конкретизуються відповідним змістом функцій та характерними специфічними особливостями у конкретній сільській школі. Під функцією управління вчені розуміють сукупність об'єктивно необхідних, часто повторюваних дій, об'єднаних однорідністю змісту та цільовою спрямованістю.

Спираючись на праці В.П.Беспалько, Н.М.Островерхової, Л.І.Даниленко, в яких визначено загальну структуру діяльності керівника школи і громадських органів з позиції функціонального підходу, покажемо зміст їхньої узгодженої діяльності у таких аспектах:

а) розроблення, прийняття та реалізація нормативно-правових документів, які регламентують діяльність школи (статут школи, положення про громадські органи самоуправління, права та обов'язки батьків, режим роботи школи, розклад уроків, гуртків і ін.);

б) розроблення та реалізація концепції розвитку школи;

в) залучення юридичних та фізичних осіб, які можуть надати школі допомогу;

г) розроблення спільних заходів, спрямованих на покращення навчально-виховного процесу (організація екскурсій, впровадження нових технологій, організація і проведення виховних заходів, позакласної роботи та ін);

д) захист школи від негативних впливів навколишнього середовища.

Взаємодія керівника з іншими суб'єктами управління школою здійснюється на різних етапах управлінського циклу.

Управлінський цикл – це сукупність взаємопов'язаних, підпорядкованих єдиній меті функцій управління, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань [7]. Враховуючи зазначені положення, нами розроблено зміст діяльності керівника малокомплектної школи, де відображено процес взаємодії суб'єктів

управління державно-громадської природи в малокомплектних школах на різних етапах цілісного управлінського циклу (табл.).

Таблиця

**Взаємодія керівника малокомплектної школи
з іншими учасниками педагогічного процесу
на різних етапах управлінського циклу**

Основні функції	Діяльність керівника	Діяльність інших учасників педагогічного процесу
1	2	3
Педагогічний аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - аналізує явища шкільного життя; - аналізує результати контролю; - здійснює перевірку служб, що забезпечують життєдіяльність навчального закладу; - зіставляє результати за певний період часу; - аналізує недоліки в роботі та розробляє заходи щодо їх усунення. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналізують власну діяльність; - зіставляють із загальною метою управління; - осмислюють упущення та шляхи їх подолання; - аналізують свою участь у діяльності навчального закладу; - розробляють пропозиції щодо усунення недоліків у роботі школи;
Прийняття управлінського рішення	<ul style="list-style-type: none"> - визначає та вивчає проблеми; - здійснює збір, підготовку та обробку інформації про стан розв'язання проблеми; - виробляє кілька варіантів рішення; - розробляє оптимальний варіант рішення; - узгоджує плани щодо реалізації рішення спільно з громадськими органами; - розробляє концепції, перспективні та поточні плани, заходи. 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечують збір інформації та розробляють пропозиції щодо розв'язання проблеми; - беруть участь у розробленні рішень; - беруть участь у розробленні планів щодо реалізації рішень; - вносять пропозиції у розробку концепцій, планів, заходів.
Організація	<p>Організовує навчально-виховний процес, з цією метою здійснює:</p> <ul style="list-style-type: none"> - комплектування класів; - розподіл обов'язків; - складання розкладу уроків, позакласних занять, гуртків, факультативів, індивідуальної роботи та ін.; - розробляє та узгоджує режим роботи школи. <p>Організовує діяльність допоміжного персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначає ділянки роботи; - розподіляє обов'язки; - організовує контроль за їхньою діяльністю. 	<p>Участь в організації навчально-виховного процесу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - узгоджують порядок комплектування класів; - вносять пропозиції щодо розкладу уроків, позакласних занять, гуртків; - узгоджують режим роботи школи; <p>- вносять пропозиції щодо організації діяльності допоміжного персоналу;</p>

Регулювання та коригування діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - здійснює адаптацію школи до зовнішніх соціально-політичних та економічних умов; - забезпечує діяльність колективу; - налагоджує взаємозв'язок школи з зовнішнім середовищем, зі всіма учасниками навчально-виховного процесу; - вносить корективи в разі потреби; - розв'язує педагогічні ситуації, непередбачувані проблеми спільно з громадськими організаціями 	<ul style="list-style-type: none"> - надають допомогу керівникові у забезпеченні адаптації школи до зовнішніх соціально-політичних та економічних умов; - сприяють створенню умов для якісного функціонування школи; - підтримують тісний зв'язок школи з органами місцевої влади; - надають допомогу керівникові у вирішенні організаційно-педагогічних проблем.
Контроль за результатами	<ul style="list-style-type: none"> Здійснює контроль за результатами навчально-виховного процесу: - створює систему внутрішнього контролю; - визначає мету та об'єкти контролю; - визначає рівень знань, умінь та навичок учнів; - рівнів навчальних досягнень. - контролює стан навчально-матеріального забезпечення: - стан навчальних приміщень; - забезпеченість навчально-методичною літературою; - стан матеріального та технічного оснащення; - санітарно-гігієнічні умови школи. 	<ul style="list-style-type: none"> - здійснюють контроль відповідно до чинних нормативно-правових документів: - за санітарно-гігієнічним станом школи; - організацією харчування учнів; - збереженням матеріальної бази школи; - дотриманням правил охорони здоров'я учнів, учителів та інших працівників школи.

Детальний перелік змісту функцій керівника малокомплектних шкіл, їх упорядкування відповідно до посадових обов'язків та повноважень вказується у посадовій інструкції керівника школи.

Переосмислення особистого управлінського досвіду, відмова від стереотипів, які гальмують розвиток системи управління, виявлення та подолання суперечностей в освітній системі, засвоєння нових функцій та механізмів управління, можливість їх делегування, координацію і коригування з орієнтацією на стабільне функціонування та ефективний розвиток усієї системи шкільної освіти та основних ланок забезпечить безперервний її розвиток.

Процес управління за таких умов будується на діалогічній співпраці всіх учасників цього процесу. Це зумовлено тим, що на сучасному етапі освітянська галузь переорієнтовується на нову філософію, вихідним принципом якої є демократизація й гуманізація відносин, сучасна етика управління. Формування гуманістичних відносин спирається на розвиток діалогічної свідомості та суб'єкт-суб'єктних стосунків між усіма учасниками процесу управління.

Результативність управлінської діяльності значною мірою залежить від правильного і педагогічно обґрунтованого управлінського рішення та способів його реалізації, що також вимагає високої професійної компетентності керівника школи, зокрема:

- сукупність знань, відомостей про послідовність виконання певних операцій;
- проведення різних операцій, що здійснюються певним способом і в певній послідовності;
- сукупність способів і прийомів, що використовуються у педагогічній практиці;
- послідовність технологічного процесу.

Процес прийняття рішень відбувається на різних етапах управління й обов'язково потребує формулювання мети, розроблення плану діяльності, оцінювання її результатів, аналізу якісних і кількісних змін об'єкта, прогнозування його подальшого розвитку тощо.

Прийняття управлінського рішення в умовах малокомплектної школи вимагає високої компетентності керівника, усвідомленого, цілеспрямованого підходу та найголовніше особистої відповідальності.

Рівень внутрішкільного управління педагогічним процесом значною мірою залежить від професійної компетентності керівника, його готовності до керівної діяльності, що визначається певними критеріями:

- I рівень (низький) – працює за готовими методиками, зразками, рекомендаціями, добираючи найбільш суттєве, що характерне для сільської школи;
- II рівень (достатній) – використовує передовий досвід, умови педагогічної діяльності, рекомендації, існуючі методики, модернізує та вдосконалює зміст і технології управління педагогічним процесом відповідно до поставлених цілей та завдань;
- III рівень (середній) – враховуючи самоаналіз власної діяльності, ППД, психологічні особливості педагогічного та учнівського колективів, досягнення педагогічної науки, конструює свій варіант розв'язання поставлених завдань;
- VI рівень (високий) – на основі принципово нових підходів та технологій розв'язує педагогічні проблеми, що відрізняються продуктивністю, оригінальністю, високою результативністю.

За допомогою зазначених підходів до визначення рівня професійної компетентності керівника можна оцінити стан внутрішкільного управління, вчасно ліквідувати прогалини в роботі. Наприклад, керівник, який працює на достатньому рівні, в більшості розробляє часткові методичні питання на основі використання досягнень науки та передового досвіду, апробує їх на практиці, створює систему планування, здійснює обробку та аналіз результатів контролю, розробляє власну технологію контролю за навчально-виховним процесом та ін., проте мало проявляє творчості, власного бажання щодо узагальнення досвіду роботи.

Працюючи на середньому рівні, керівник створює цілісну систему керівництва педагогічним процесом. На основі діагностики прогнозує результати педагогічної системи, застосовує новітні засоби впливу, аналізує та критично оцінює діяльність педагогічного колективу, визначає стратегію розвитку закладу, мету та ставить завдання, організовує колектив учителів, батьків на їх реалізацію.

Високий рівень професійної компетентності керівника засвідчує про високі показники роботи педагогічного колективу школи за рахунок творчого підходу до управління як цілісної системи, що постійно модернізується. Керівник постійно проявляє інтерес, професійний хист, наукову педагогічну майстерність, спрямованих на удосконалення навчально-виховного процесу.

Ефективність управління педагогічним процесом характеризують за такими загальними показниками:

- здатність школи до розвитку;
- раціональність використання навчально-матеріальної бази;
- наявність умов для підвищення професійної майстерності педагогічних кадрів;
- наявність умов для реалізації інтересів та нахилів учнів, розвитку творчих здібностей.
- створення сприятливого соціального, психологічного клімату в колективі;
- раціональність використання робочого часу педпрацівників школи;
- запровадження нових технологій управління педагогічним процесом;
- здатність керівника школи, всіх педагогів до самоудосконалення.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що за наявності високої професійної компетентності керівника школи можливо сформувати колектив односторонців серед педагогів, батьків, громадськості, спрямувати їхню діяльність на розв'язання найважливіших проблем школи, що функціонує в сільській місцевості.

Список використаних джерел

1. Сухомлинський В.О. Вибрані твори В 5-ти том. – Т.2. – С.524.
2. Павлютенков Є.М. Професійна компетентність директора школи // Управління школою. – 2003. – № 7. – (19) березня. – С.2-4.
3. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. – К.: Логос, 1998. – 138с.
4. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті. – К.: Шкільний світ, 2001. – 23с.
5. Шамова Т.И. Переход на государственное управление образованием – ведущее направление повышения качества образования // Управління школою. – 2003. – №7. – (19) березня. – С.12-13.
6. Мартиненко С.М. Оновлення управлінських функцій керівника сучасного навчального закладу в умовах реформування національної системи освіти // Управління школою. – 2003. – №7. – (19) березня. – С.8-9.

7. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. – М.: Новая школа, 1992. – 140с.