

КРИТЕРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Управлінська діяльність адміністрації школи на сучасному етапі передбачає вирішення низки концептуальних положень, а саме:

- створення умов для переходу від адміністративного стилю управління до громадсько-державного;
- раціональний розподіл роботи між працівниками школи з урахуванням їх кваліфікації, досвіду та ділових якостей;
- забезпечення оптимальної організації навчально-виховного процесу, який би забезпечував належний рівень освіченості і вихованості випускників та підготовку їх до життя в умовах ринкових відносин;
- визначення найбільш ефективних для керівництва шляхів і форм реалізації стратегічних завдань, які б повною мірою відповідали особливостям роботи навчального закладу та діловим якостям адміністрації, раціональне витрачення часу всіма працівниками школи;
- правильне і найбільш ефективне використання навчально-матеріальної бази та створення сприятливих умов для її поповнення в умовах ринкових відносин;
- забезпечення високого рівня працездатності всіх учасників навчально-виховного процесу;
- створення здорової творчої атмосфери в педагогічному колективі.

Сучасні положення освітнього менеджменту вимагають від керівника навчального закладу фахових компетенцій:

- прогнозувати позитивне майбутнє і формувати дух позитивних змін;
- забезпечувати відкрите керівництво;
- вивчати інтереси і потреби місцевої громади й суспільства в цілому, щоб визначати нові цілі і завдання;
- організовувати роботу колективу на досягнення поставлених цілей;

- працювати над залученням додаткових ресурсів для якісного досягнення цілей;
- постійно вчитися і стимулювати до цього членів педагогічного колективу.

Інакше кажучи, діяльність керівника школи визначається такими чинниками:

- рівнем його компетентності;
- обраною концепцією власної діяльності;
- рівнем розвитку і спрямованості організаційної культури закладу.

Установити ефективність навчально-виховного процесу, якість створених умов для його проведення, вплив керівника на продуктивність роботи школи неможливо без належної оцінки результатів його діяльності.

Однією з форм контролю діяльності педагогічних працівників, до яких належать і керівники загальноосвітніх навчальних закладів, є атестація. Метою даного процесу контролю за діяльністю закладу є:

- найбільш раціональне використання спеціалістів, підвищення ефективності їх праці та відповідальності за доручену справу;
- сприяння подальшому покращенню підбору і вихованню кадрів, підвищення їх ділової кваліфікації;
- посилення матеріальної і моральної зацікавленості працівників;
- забезпечення більш тісного зв'язку заробітної плати з результатами їхньої праці;
- визначення відповідності займаній посаді;
- стимулювання їх професійного та посадового зростання.

Керівники є основною рушійною силою змін і тими організаційним ресурсом, використовуючи який, можна досягти найбільш вагомих результатів. Сучасні керівники мають відповідати високим професійним і моральним вимогам, які висувають до них держава і громадськість.

Система управління загальноосвітнім навчальним закладом, яка розвивається у нових для неї державно-громадських і ринкових умовах, потребує

вироблення нового ставлення до керівників, перегляду кола функцій, які вони мають виконувати, критеріїв оцінювання їх діяльності.

Будь-яка експертиза в галузі освіти перш за все передбачає необхідність компетентної оцінки якості освітніх послуг, умов забезпечення стандарту освіти в межах конкретного навчального закладу. Експертна оцінка є вихідним положенням для прогнозування шляхів розвитку, вибору стратегічного напрямку, формування концепції, основних цілей і завдань навчального закладу.

Одним з найважливіших умінь менеджера освіти як спеціаліста вважається його здатність приймати вагомі управлінські рішення. При цьому ефективність діяльності характеризується не тільки досягненням поставленої мети, а й витратами часу і зусиль. Якщо з цієї точки зору оцінювати роботу керівника, ми побачимо, що ефективність його праці не завжди піддається точним вимірам.

Діяльність менеджера на виробництві можна оцінити певним зв'язком кількості і якості виробленої продукції та засобів управління виробничим колективом. Тут можна користуватись класичними критеріями щодо основних умінь менеджера: здатність організовувати, планувати, контролювати, прогнозувати і координувати. Однак, навіть ідеальний керівник, який має всі перераховані вище якості, не завжди може досягти високих результатів у своїй професійній діяльності.

Щодо менеджера школи, то ці критерії оцінки його професійних якостей як керівника навчального закладу не завжди є визначальними в управлінській діяльності. Якщо в промисловості успіх керівника виробництва визначається певною кількістю продукту високої якості, що має збут, то у навчальному закладі, образно кажучи, цим «продуктом» є випускник з його знаннями і вміннями, навичками і особистими якостями.

Найефективнішим в управлінні освітнім процесом вважається комплексно-цільовий підхід, який дає змогу побачити об'єкт експертизи в системі, проаналізувати його, оцінити параметри, визначити ступінь їх відхилення від

запланованих. На основі цього підходу розробляються комплексно-цільові програми для розв'язання управлінських задач різного рівня та рангу.

Комплексно-цільові програми як система органічно пов'язаних між собою напрямків діяльності загальноосвітніх навчальних закладів розширюють можливості практичного застосування теорії систем в управлінні освітнім процесом і дозволяють визначити якість та результати управління, з'ясувати причини його негативних та позитивних наслідків. Від обґрунтованості й збалансованості всіх компонентів програм, врахування факторів, що забезпечують її виконання, залежить реальність і якість її реалізації.

Структура комплексно-цільової програми повинна включати генеральну мету, систему цілей, завдань; визначати терміни виконання та виконавців; передбачати інформаційне забезпечення розв'язання завдань, поточний та підсумковий аналіз, контроль, регулювання та корекцію.

Сама програма складається з чотирьох етапів:

I. Підготовчого.

II. Основного.

III. Підсумково-корекційного.

IV. Регулятивно-корекційного.

Терміни кожного з етапів чітко визначаються, але, разом з тим, дана програма може розглядатися як циклічна і довгострокова. Кожен етап забезпечується необхідними матеріалами для роботи (законодавчими, нормативними, інструктивними, аналітичними, порівняльними, узагальнюючими тощо).

Метою першого етапу комплексно-цільової програми є підготовка навчального закладу до експертизи управління освітнім процесом. Розробляються методологічні основи та технологія експертизи; проводиться опитування керівників закладу, що перевіряється, та групи експертів щодо основних напрямків управлінської діяльності; готується пакет документів, створюються необхідні умови для проведення експертизи, забезпечується

координація діяльності всіх учасників підготовчого періоду. На даному етапі доцільно провести ділову гру «Методологічні основи самоекспертизи».

Також на підготовчому етапі відповідальною особою проводиться відбір, систематизація та аналіз матеріалів, що характеризує динаміку розвитку навчального закладу, рівень управлінської діяльності його керівників. З цією метою вивчаються:

- матеріали попередньої експертизи управління освітнім процесом та тематичного вивчення окремих питань, що стосуються організації діяльності навчального закладу;
 - відповідність роботи закладу особливим умовам здійснення освітньої діяльності;
 - результати щорічних зрізів знань з предметів інваріантної частини навчального плану;
 - результативність роботи закладу освіти щодо розвитку творчих здібностей школярів (участь у предметних олімпіадах різного рівня, учнівських турнірах, конкурсах, МАН тощо);
 - робота педагогічного колективу щодо розробки та впровадження авторських програм, навчальних посібників, підручників;
 - участь педпрацівників навчального закладу у роботі міських структур підвищення професійної майстерності, конкурсі «Учитель року» тощо;
 - видавнича діяльність;
- Аналізуються статистичні дані:
- охоплення навчанням дітей шкільного віку;
 - відсоток вступу випускників школи III ступеня до вищих навчальних закладів різного рівня акредитації;
 - результати навчальної діяльності учнів на кінець навчального року;
 - оздоровлення дітей та підлітків;
 - охоплення учнів гарячим харчуванням;
 - кількість правопорушень та злочинів, скоєних неповнолітніми;

- випадки дитячого травматизму, що сталися під час навчально-виховного процесу та в позаурочний час;
- плинність керівних та педагогічних кадрів;
- наявність конфліктних ситуацій у шкільному колективі, скарг на роботу закладу.

Другий, основний, етап комплексно-цільової програми має такі розділи:

Діагностичний, аналітично-регулятивний, контрольньо-діагностичний, мотиваційно-діагностичний, контрольньо-регулятивний, аналітичний.

Мета діагностичного дослідження – самоаналіз та самооцінка управлінської діяльності керівниками навчального закладу.

Аналітично-регулятивний має за мету внесення коректив в управлінську діяльність керівників за результатами самоекспертизи.

Контрольно-аналітичний передбачає отримання інформації про соціально-психологічний клімат у закладі освіти та рівень знань учнів.

Мотиваційно-діагностичний дозволяє висунути пропозиції щодо визначення об'єктів та підходів для проведення експертизи. Експертною групою та керівниками навчального закладу укладається робоча програма експертизи управління освітнім процесом. Складається вона з трьох блоків: інваріантного, варіативного та замовленого.

До інваріантного блоку входять питання, що дозволяють визначити рівень управлінської діяльності, наявність свідомого цілеспрямованого регулювання складних процесів та організаційних відносин у закладі освіти та в кожному з його підрозділів.

Перелік питань варіативного блоку визначається з урахуванням підсумкових матеріалів комплексних соціально-психологічних досліджень та результатів контрольних робіт.

Питання третього блоку складаються на основі замовлення керівників навчального закладу про надання методичної допомоги в організації управлінської діяльності та навчально-виховного процесу.

Контрольно-регулятивне вивчення визначає відповідність діяльності керівників навчального закладу нормативним аспектам управління, проблеми і резерви розвитку закладу, напрямки надання методичної допомоги. Його структура:

- проведення експертизи управління освітнім процесом безпосередньо у загальноосвітньому навчальному закладі;
- індивідуальна контрольно-регулятивна робота з питань управління;
- надання методичної допомоги за заявкою адміністрації;
- оперативне усунення адміністрацією виявлених недоліків.

Аналітичний розділ має на меті висловити загальну оцінку управлінської діяльності, підготувати висновки та пропозиції.

Третій, підсумково-корекційний етап поділяється на підсумковий та корекційний. Підсумковий містить глибокий аналіз предмета експертизи, формування банку даних за її результатами, планування розвитку закладу освіти.

Корекційний - має на меті регулювання та корекцію управлінської діяльності, виявлення якісних змін предмета експертизи та прогнозування розвитку закладу.

Експертиза управління освітнім процесом у навчальному закладі дозволяє не тільки дати оцінку факторів, що впливають на функціонування закладу, а й виявити резерви його подальшого розвитку.

Останній етап комплексно-цільової програми – регулятивно-корекційний - передбачає вдосконалення та коригування окремих напрямків та форм управління освітнім процесом.

Зокрема, експертами контролюються законодавчі, нормативні та правові аспекти діяльності закладу, дотримання в ньому державного стандарту загальної середньої освіти, забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров`я та прав учасників навчально-виховного процесу.

Керівниками навчальних закладів створюються необхідні умови для оптимальної діяльності педагогічного та учнівського колективів, усуваються

виявлені недоліки в роботі, здійснюється реалізація програм стратегічного розвитку навчального закладу.

Однією з важливих проблем залишається оцінка якості навчально-виховного процесу в цілому та оцінка ефективності управління освітнім процесом зокрема. Запропонована модель передбачає можливість вироблення своєї системи критеріїв, чинників, за якими можна оцінювати ефективність управлінського процесу, що дасть можливість вносити відповідні корективи в його організацію.

Рівень розвитку сучасної освіти вимагає від керівника загальноосвітнього навчального закладу високорозвинені вміння обирати форми, методи, типи управління педагогічним колективом, ставить серйозні вимоги до його ділових та особистісних якостей, серед яких:

- цілеспрямованість та саморозвиток;
- компетентність;
- динамічність та самокритичність;
- управлінська етика;
- прогностичність та аналітичність;
- креативність, здатність до інноваційного пошуку.
- здатність приймати своєчасне рішення та брати на себе відповідальність за результат діяльності.

Разом з тим, ефективність управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу характеризується станом реалізації його управлінських функцій, основних аспектів та видів діяльності, ступенем їх впливу на результативність навчально-виховного процесу з урахуванням основних чинників високої якості управління:

1. Саморозвиток та самовдосконалення керівника у сфері управлінської діяльності.
2. Стратегічне планування базується на положеннях концепції розвитку школи, висновках аналізу та самоаналізу результатів діяльності.

3. Річне планування формується на стратегічних засадах розвитку навчального закладу.
4. Здійснення аналізу і оцінки ефективності реалізації планів, проектів.
5. Реальне календарне планування враховує усі напрямки діяльності школи та доводиться до відома усіх рівнів.
6. У школі практикується створення спільних предметних програм. Діє спільна виховна програма, у створенні та реалізації якої беруть участь батьки, вчителі та учні.
7. Забезпечення професійного розвитку вчителів, методичного супроводу молодих спеціалістів.
8. Поширення позитивної інформації про заклад (засобами шкільної преси, інформаційних бюлетенів, громадських конференцій, семінарів, контактів з ЗМІ тощо).
9. Створення повноцінних умов функціонування закладу (безпечні та гігієнічні). Наявність засобів для фізичного, інтелектуального розвитку учнів та педколективу.
10. Застосування ІКТ-технологій у навчально-виховному процесі та повсякденному житті.
11. Забезпечення якості освіти через взаємодію всіх учасників навчально-виховного процесу.
12. Позитивна оцінка компетентності керівника з боку працівників.