

ВІДДІЛ ОСВІТИ КРАСНОАРМІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
МЕТОДИЧНИЙ КАБІНЕТ



**ДАЙДЖЕСТ**  
**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПИТАННЯХ ТА ВІДПОВІДЯХ**

*(В РАМКАХ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ МАЙСТЕРНІ КЕРІВНИКІВ  
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ. ТЕМА «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ» )*

**Упорядники**

Молчанова І.І., завідувач ММК,

Соловйова В.В., методист ММК

м. Красноармійськ, 2014 р.

**Дайджест «Управління змінами в питаннях та відповідях»** (в рамках роботи управлінської майстерні керівників навчальних закладів. Тема «Управління змінами» )/ Упорядники Молчанова І.І., завідувач ММК відділу освіти Красноармійської міської ради, Соловйова В.В., методист ММК відділу освіти Красноармійської міської ради. – Красноармійськ, 2014 – 34 с.

У дайджесті представлені роздуми керівників навчальних закладів м. Красноармійська щодо процесу управління змінами.

Як відомо, зміни є невід’ємним процесом інноваційної освіти і спонукають керівника та педагогічний колектив до оновлення змісту освіти та підвищення її якості.

*Матеріали, які увійшли до дайджесту упорядниками не рецензуються та не редагуються. Редакція може не поділяти точки зору автора. Автори матеріалів відповідають за достовірність фактів та інших відомостей, розміщених у дайджесті.*

## ЗМІСТ

### ПЕРЕДУМОВА

1. Які стратегії використовуються у вашому навчальному закладі для впровадження змін? (Платонова І.І., директор ЗОШ №2)
2. Визначте особливості впровадження змін у вашому навчальному закладі.(Саверська В.І., директор ЗОШ № 3)
3. Які умови необхідно створити в навчальному закладі для усвідомлення необхідності змін? (Британ Т.Г., директор ЗОШ №4)
4. Які ви, як керівник, використовуєте методи впливу на членів колективу, які опираються змінам? ( Варченко Н.М., директор ЗОШ № 5)
5. Які ви, як керівник, використовуєте методи заохочення для членів колективу, які є інноваторами впровадження змін у навчально – виховний процес? ( Момот І.О., директор ЗОШ № 6)
6. На якому етапі процесу змін знаходиться ваш навчальний заклад? Поясніть свою відповідь. (Соловійова О.М., директор Родинської ЗОШ № 8)
7. Яку підтримку учасникам навчально – виховного процесу може надати керівник закладу під час впровадження змін? (Колесник І.А., директор ЗОШ № 9)
8. Які основні наслідки змін, які відбулися у вашому колективі протягом трьох останніх років? (Сергеева В.В., директор ЗОШ № 12)
9. Що може перешкоджати на шляху до змін вашому навчальному закладу? (Борзова Л.М., директор ЗОШ № 14)
10. Напишіть, які основні зміни відбулися у вашому навчальному закладі за останні роки? (Мальцева І.Ю., директор ЗОШ № 15)
11. Хто або що може бути вам у допомозі на шляху до змін? (Чекурда Л.Г., директор Шевченківської ЗОШ № 33)
12. На яку цільову аудиторію розраховані зміни вашого навчального закладу? (Гріцутіна В.Д., директор Родинської ЗОШ № 35)
13. Як члени вашого колективу реагують на зміни, які впроваджуються у навчальному закладі? (Купавих Г.Б., директор Родинської ЗОШ № 36)
14. Яка роль лідера у керуванні змінами? (Дубинка Л.Ф., директор КНВК)
15. Визначте основні напрямки змін, які відбуваються в вашому навчальному закладі. Чому саме їх було обрано? (Сиротюк Г.Є., директор ліцею «Надія»)
16. Яким чином ваш заклад може узагальнити результати змін, які відбуваються у навчальному закладі? (Авер'янова Н.Б., директор багатопрофільної гімназії)
17. Що для вас буде кінцевим результатом змін, які відбулися у навчальному закладі? (Кукало О.В., директор Станції юних техніків)

### ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

## ПЕРЕДУМОВА

Перехід на нові освітні стандарти, інтеграція у європейський та світовий освітній простір актуалізували проблему управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. Інноваційність як здатність до оновлення, відкритість новому стала розглядатися педагогічною та іншими соціальними науками як провідна характеристика не тільки вчителя, а й управлінця.

Поняття “зміна” і похідне від нього – “управління змінами” можуть характеризувати процеси управління нововведеннями як відповідними ознаками таких змін. Виходячи із вищезазначеного, можна вважати, що поняття “управління змінами” охоплює інновації не тільки в педагогічних технологіях, а й в усіх системах шкільної організації. Саме з цього погляду заслуговує на увагу думка В.В. Сгадової, яка поняття “управління інноваційними процесами” визначає як нову функцію сучасного навчального закладу, необхідність якої обумовлена велінням часу, потребою своєчасно й адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Особливе значення у цих процесах має стратегія управління інноваційною діяльністю, яка визначає вектор розвитку навчального закладу, забезпечує пріоритети інноваційної діяльності, сприяє розвитку інноваційного клімату. При цьому плановість, прогнозованість та системність є суттєвими показниками якості змін.

До важливих умов ефективного управління змінами відносять:

- визначення і ранжування довгострокових цілей управлінських та педагогічних процесів в навчальному закладі;
- формування стратегії й довгострокового плану розвитку відповідно до визначеної стратегії;
- постійне оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей;
- запровадження тих чи інших актуальних інновацій;
- вибір об’єктів управління та поступове здійснення управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію до несподіваних змін процесів управління, навчання, виховання і розвитку, професійного і творчого зростання педагогічних кадрів.

Зазначимо, що управління інноваційними процесами розглядається сучасною наукою як важлива передумова якісних змін в системі освіти.

Виходячи з цього, основними показниками якості управління інноваційними процесами у сучасній школі визначено:

- показники рівня розвитку інноваційного простору навчального закладу,
- показники якості інноваційних процесів,
- показники якості навчально-виховного процесу.

Додатковими показниками ефективності управління інноваціями можуть виступати:

- розвиток інформаційного поля інноваційного простору школи,
- рівень зовнішніх та внутрішніх комунікаційних зв'язків,
- ефективність моніторингових досліджень ходу та результативності інноваційних процесів.

Ефективність таких показників визначається здатністю суб'єктів управління цілеспрямовано використовувати організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-господарчі та економічні методи.

Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні навчальними закладами. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. Важливою особливістю є саме усвідомленість змін в діяльності навчального закладу.

Завідувач методичним кабінетом  
відділу освіти Красноармійської міської ради

І.І. Молчанова

Методист методичного кабінету  
відділу освіти Красноармійської міської ради

В.В. Соловйова

## ДАЙДЖЕСТ

### «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПИТАННЯХ ТА ВІДПОВІДЯХ»

#### **Які стратегії використовуються у вашому навчальному закладі для упровадження змін?**

**Платонова Ірина Іванівна,**

директор загальноосвітньої школи

I-III ступенів № 2 м. Красноармійська

Для упровадження змін у ЗОШ № 2 м. Красноармійська запроваджуються переважно:

В основній структурі (характер і рівень ділової активності, фінансування) - традиційні *стратегії управління та стратегія модернізації ресурсного забезпечення НВП.*

У діяльності школи - традиційні та інноваційні технології:

- у наборі послуг, що надаються – експериментальне навчання («Інтелект України»), *стратегія розвитку профільності навчання;*
- у людях (керівництво і службовий персонал) – *стратегія стимулювання навчання протягом життя* через проходження курсової перепідготовки, самоосвіти, системи шкільної методичної роботи, залучення до міських колективних форм методичної роботи, участь у фахових конкурсах, відкритому університеті інноваційної педагогіки, віртуальній школі освітнього менеджменту; *стратегія створення креативної команди педагогів;*
- в ефективності роботи організації – *педагогічна стратегія підвищення якості освіти, особистого розвитку, доступності та ефективності освіти, підстратегія діяльності з обдарованою дитиною, забезпечення здоров'язберігаючої функції школи;*
- у технології – інноваційні технології та методи навчання, застосування інформаційних технічних засобів;

- у завданнях та діяльності - *стратегія можливості росту та розвитку навчального закладу відповідно до сучасних освітніх стандартів, підготовки конкурентноспроможного випускника, стратегія інтеграції урочної та позаурочної сфер діяльності.*

**Визначте особливості впровадження змін у вашому навчальному закладі**

**Саверська Валентина Іванівна,**

директор загальноосвітньої школи

I-III ступенів № 3 м. Красноармійська

Загальноосвітня школа I-III ступенів м. Красноармійська працює з 1957 року і успадкувала від попередньої системи матеріально-технічні, кадрові ресурси і прилаштувала їх до потреб незалежної держави.

Впродовж існування незалежної України в освіті накопичились численні проблеми: неефективна, централізована система управління і фінансування, не виконання нормативних документів про освіту.

В ЗОШ №3 своєчасно вивчаються з колективом вимоги законів України: «Про загальну середню освіту», «Про затвердження Державного стандарту та повної загальної середньої освіти» і Постановою міністрів України.

Усі педради, наради, творчі групи, зміни у навчально-виховному процесі розглядаються відповідно до певних нормативних документів.

Всі плани, рішення узгоджуються з колективом школи і класними батьківськими комітетами.

Адміністрація школи повинна знати здібності кожного вчителя, його бажання виконати доручення, особливо зміни у навчально-виховному процесі.

З метою патріотичного виховання ми останні чотири роки проводимо в початковій школі парад «Майбутніх захисників Вітчизни»; в 5-8 класах – конкурс «Патріотичні пісні народів України»; в 9-11 класах – конкурс «Інсценізованої пісні воєнних років».

Конкурси і олімпіади плануються і проводяться ініціативною групою.

Завдання – зміни не повинні стати фікцією.



**Які умови необхідно створити в навчальному закладі для усвідомлення  
необхідності змін?**

**Британ Тетяна Григорівна,**

директор загальноосвітньої школи

I-III ступенів № 4 м. Красноармійська

Інновації є необхідним і неминучим процесом у будь-якій організації, оскільки створюють конкурентні переваги, породжують принципово нові сприятливі можливості на ринку.

Визнання необхідності організації інноваційної діяльності в навчальному закладі може бути пов'язано як з вимогами зовнішнього середовища, так і на підставі усвідомлення потреби у внутрішніх змінах, що орієнтуються на зміну стереотипів, звичок, подолання професійної й соціальної інерції та розуміння вигоди змін.

Керівникові необхідно створити організаційно-управлінські умови для інноваційного способу життя в установі освіти. Вони пов'язані з організацією в навчальному закладі особливої інноваційної атмосфери, обстановки, в якій людина відчуває себе вільною, повністю мотивованою, готовою до творчої роботи, формуючи інноваційність як провідну якість професійно-педагогічної культури педагогічного колективу, відмінного особливим устроєм життя.

Зміни передбачають масові зміни організаційної структури, нову продукцію і докорінна зміна технологій. Необхідність успішного здійснення таких змін очевидна. Але менш очевидною є необхідність успішного проведення дуже потрібних дрібних змін, які відбуваються постійно, - зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад». Може бути такі дрібні зміни і не мають великого значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. А оскільки саме окремі особистості допомагають здійснити мети

організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

Умови формування готовності педагогів до інноваційної діяльності: умови ефективності та результативності процесу формування готовності, педагогічні умови, способи реалізації комплексу умов, організаційно-педагогічні умови.

**Які ви, як керівник, використовуєте методи впливу на членів колективу, які опираються змінам?**

**Варченко Надія Михайлівна,**

директор загальноосвітньої школи

I-III ступенів № 5 м. Красноармійська

Потреба в інноваційній спрямованості педагогічної діяльності в умовах розвитку освіти спричинена певними обставинами:

- Розбудова суверенної держави, що викликала необхідність докорінної зміни системи освіти, методології і технології, організації навчально-виховного процесу;
- Індивідуальний підхід до особистості;
- Зміна характеру ставлення вчителів до факту засвоєння і застосування педагогічних нововведень, набуває дослідницько-пошукового характеру: учитель повинен обирати нові програми, підручники, використовує нові прийоми і способи педагогічної діяльності.

**Методи впливу** на таких вчителів можуть бути різними, виходячи з психологічних аспектів, стилю керівництва та мотивації. Я використовую наступні:

1. **Переконлива бесіда** з учителями з метою підготовки їх до сприйняття змін в освіті.
2. **Порівняння, співставлення:** особистість учня за старою формою навчання і особистість як мета і фактор освіти у сучасному її вимірі. Доведення (на прикладах) переваги сучасної освіти над традиційно старою, взаємовідносини основних суб'єктів освітнього процесу – педагогів і учнів в бік посилення суб'єктивності останніх. Особистість - є метою і фактором освіти.
3. **Рольові ігри**, де програються ситуації, з якими можуть зустрітися у своїй практичній діяльності. Тут набуваються досвід комунікації, подолання труднощів і конфліктів, прийняття сумісних рішень з учнями і батьками,

управління класом. Прийняття на себе ролі дітей в ситуації дає вчителям додатковий досвід і можливість поглянути на ситуацію іншими очима. Таким чином учитель шукає шлях до сприйняття змін.

4. **Метод вивчення конкретних випадків** (рішення педагогічних задач).

Цей метод допомагає виявити рівень знань вчителів з вирішуваних питань та

ставлення їх до викликаних змін.

5. **Рефлексія**. Мета – дати можливість зрозуміти те, як їх власний досвід і особливості можуть впливати на роботу за новими стандартами освіти. Рефлексія звичайно використовується в сполученні з іншими методами, які допомагають поєднати практичний та теоретичний підхід до вирішення проблеми та використання деяких форм роботи:

- **Педагогічні читання, семінари, практичні заняття** – теоретичне сприйняття знань

в сфері змін.

- **Психологічні тренінги**. Використання набутих знань та практичних вмінь.

6. **Метод самоосвіти. Післядипломна освіта**. Співбесіди за результатами проходження курсів підвищення кваліфікації учителів. Адже там вони мають можливість зустрітися з кваліфікованими спеціалістами, вченими і оволодівають знаннями результатів досліджень або практичної роботи, і самі пройшли через тренінги та практичні заняття.

7. **Метод переконання**. Практично показати, що для розвитку суб'єктності учня вчителі повинні володіти основними уміннями і новими здібностями.

Такими методами постійно і систематично формується інноваційна культура учителя, що визначається сьогодні рівнем здатності до творчого (продуктивного) й критичного (оцінюючого) мислення.

**Які ви, як керівник, використовуєте методи  
заохочення для членів колективу, які є інноваторами  
впровадження змін у навчально-виховний процес?**

**Момот Іван Олександрович,**  
директор загальноосвітньої школи  
I-II ступенів № 6 м. Красноармійська

На зміст та ефективність навчально-виховного процесу значною мірою впливають зміни у соціально-економічному житті країни.

Для того, щоб НВП був ефективний, керівництво школи повинно стимулювати у вчителя бажання до професійного самовдосконалення, участі в інноваційній діяльності.

Система може включати *моральні та матеріальні* стимули.

*Моральні стимули*, які використовуються в ЗОШ № 6:

- підвищення категорії за результатами атестації;
- нагородження дипломами, грамотами;
- презентація власного досвіду роботи, підтримка створених вчителем проєктів, програм, курсів, на педрадах.
- поширення досвіду роботи через проведення майстер-класів, педагогічних майстерень, додаткові дні до відпустки вчителя, відпочинок в канікулярні дні участь в міських, обласних, Всеукраїнських конференціях, конкурсах, з метою поширення елементів власного ППД.

*Матеріальні стимули*, які використовуються в ЗОШ № 6:

- нагородження цінними подарунками за результатами діяльності.

## **На якому етапі процесу змін знаходиться ваш навчальний заклад?**

**Соловійова Олена Миколаївна,**

директор Родинської загальноосвітньої школи

I-III ступенів № 8 м. Красноармійська

Реалізація теми Родинської школи № 8 «Формування особистості дитини здатної до самореалізації, шляхом впровадження соціально-орієнтованого навчання» розрахована на 5 років.

Етапи роботи над єдиною методичною темою:

1. Діагностичний етап.
2. Теоретичне дослідження проблеми.
3. Практичне дослідження проблеми.
4. Підведення підсумків з проблеми.

У 2013-2016 роках робота триває на етапі "Практичне дослідження проблеми "Формування соціальної компетентності школяра", " Формування інноваційного рівня педпрацівників". Даний етап здійснюється шляхом застосування на практиці основних теоретичних положень, вивчених в ході попереднього етапу:

- відкриті уроки та позакласні заходи, класні години, побудовані із застосуванням технологій навчання в співробітництві,
- особистісно-орієнтована технологія, соціально-орієнтоване навчання;
- міський семінар-практикум «Формування соціальної компетентності учнів через оздоровчу функції освіти», що діє на базі нашої школи (керівники Н.М.Кірпікіна, О.М.Трубчаніна, Т.А.Сорокіна);
- Школа комп'ютерної грамотності (кер.Є.О.Царук);
- Консультпункт для вчителів англійської мови «Як підготувати дитину до міжнародних іспитів FCE, PTE» (кер.С.Л.Пономарьова);
- Мала академія наук та Школа обдарованої дитини (кер.О.М.Трубчаніна, Т.А.Сорокіна)

- педагогічні конференції «Ярмарок педагогічних ідей» (кер.П.І.Бережна);
- Школа майстер-класу (кер.Свіженець Л.В.).

З метою контролю за станом інноваційних процесів у закладі здійснюється моніторинг результативності вчителів та підвищення рівня фахової майстерності педпрацівників. В колективі була проведена кропітка робота щодо вивчення теоретичних основ особистісно-орієнтованого навчання І.С. Якіманської, проведено чотири навчальних семінари, на яких було опрацьовано роботи українських педагогів Подмазіна С.І. та Серікова В.В., літературу з питань педагогічних інновацій, інтенсифікації навчальної діяльності учнів, матеріали фахової преси з проблемного питання.

У закладі здійснюється психологічний супровід інноваційної діяльності (психодіагностика, психопрофілактика, психологічне навчання вчителів, моніторинг комфортності учнів в умовах інноваційного процесу, вивчення психологічного мікроклімату в педагогічному колективі та в учнівських колективах, виявлення здібностей, пошук прихованих талантів) під керівництвом шкільного психолога та вчителя біології Балакіревої О.Є..

Адміністрація та вчителі школи ознайомилися з напрацюваннями інших шкіл, що впроваджують соціально-орієнтоване навчання.

Результатами проведених заходів, роботи творчих груп є розроблені інструктивно-методичні матеріали, методичні тезауруси, розвивальні міні-підручники, методичні рекомендації за темою.

**Яку підтримку учасникам навчально – виховного процесу може надати керівник закладу під час впровадження змін?**

**Колесник Ірина Анатоліївна,**  
директор загальноосвітньої школи  
I-III ступенів № 9 м. Красноармійська

По-перше, створити сприятливу психологічну атмосферу, де кожний учасник почував би себе вільною, творчою особистістю, був би впевнений у тому, що його діяльність затребувана, що сам він дуже значний у системі змін. Для цього керівник може створити цілу систему стимулювання зацікавленості у впровадженні змін.

Крім того, керівник добре знає колектив, знає його здібності й можливості, тому для кожного члена колективу він може створити так звану ситуацію успіху і таким чином зм'якшити фазу адаптації до змін.

Неможливо без уваги залишити і матеріально-технічну підтримку змін, створення умов для інновацій. Глибоко проаналізувавши фінансові та матеріальні можливості закладу, керівник може залучити до фінансування і батьків, бажаючих допомогти впровадженню інновацій, і спонсорів, і громадськість. Але для цього керівнику необхідно прикласти максимум зусиль, щоб переконати їх в необхідності, результативності та високій собівартості цих змін.



**Які основні наслідки змін, які відбулися у вашому колективі  
протягом трьох останніх років?**

**Сергєєва Віра Володимирівна,**

директор загальноосвітньої школи

I-III ступенів № 12 м. Красноармійська

Внаслідок змін, які відбулися у колективі протягом останніх років, помітні певні позитивні зрушення:

✓ підвищився інтерес учнів до позакласної роботи (розширено перелік Предметних тижнів, урізноманітнено форми їх проведення);

✓ активізувалася робота з обдарованими та здібними учнями, підвищилася мотивація до поглиблення знань (підвищилася результативність школярів у олімпіадах II і III етапів; збільшилася кількість учасників різноманітних учнівських конкурсів, успішно розпочато роботу щодо участі у турнірах з історії, географії, хімії; традиційним стало свято «Школа має талант»);

✓ підвищився рівень володіння сучасними педагогічними технологіями, в тому числі інформаційними (нестандартні уроки, використання ІКТ на уроках, батьківських зборах, педагогічних радах тощо; запрацював шкільний сайт)

✓ мотивація до самоосвіти педагогів значно зросла (крім обов'язкових курсів підвищення кваліфікації педагога за власною ініціативою навчаються у Дистанційній академії, активно беруть участь у вебінарах)

✓ співпраця між вчителями початкової та середньої ланки стала більш тісною і плідною (налагоджена робота щодо наступності між початковою та середньою ланкою);

✓ посилився взаємозв'язок між школою, сім'єю та громадськістю;

✓ позвавилася методична робота, урізноманітнилися форми, методи її організації (нестандартні форми проведення педрад, вчителі беруть участь у конференціях, публікують власні доробки у фахових журналах, Інтернет - виданнях тощо; з'явилися результати участі вчителів у фахових конкурсах);

✓ працювати в колективі стало комфортніше (взаємовідносини в педагогічному колективі стали толерантнішими, а вчителі згуртованими).

## **Що може перешкоджати на шляху до змін вашому навчальному закладу?**

**Борзова Любов Миколаївна,**

директор загальноосвітньої школи

I-III ступенів № 14 м. Красноармійська

Перш за все слід провести діагностику готовності педагогічного колективу до змін. Якщо діагностика покаже низький рівень інноваційного потенціалу вчителя, це стане першою перешкодою для впровадження змін.

Відсутність чіткого прогнозування та проектування – це ще одна перешкода на шляху до змін.

Наступна перешкода – відсутність умов для змін в загальноосвітньому навчальному закладі. А саме: відсутність нормативно-правового, організаційно-управлінського, матеріально-технічного та соціально-психологічного забезпечення шкільних змін.

Ще однією перешкодою для змін може бути відсутність мотивації як для керівництва навчальним закладом, так і для вчителів.

Для нашого навчального закладу перешкодами на шляху до змін є низький інноваційний потенціал вчителів. Це показала проведена діагностика готовності педагогічного колективу до змін:

- високий рівень готовності – 7 вчителів (28%)
- середній рівень готовності – 12 (48%)
- низький рівень готовності – 6 вчителів (24%).

Ще однією істотною перешкодою для нашого закладу є низька матеріально-технічна база.

Найбільша перешкода: додання опору змінам.

**Напишіть, які основні зміни відбулися у вашому навчальному закладі за останні роки?**

**Мальцева Ірина Юріївна,**

директор загальноосвітньої школи

I-II ступенів № 15 м. Красноармійська

Так вже влаштоване життя, що ми щасливі лише в передчуттях змін, самі ж зміни для нас нічого не значать, вони тільки що відбулися, а ми вже чекаємо нових.

(С. Джонсон )

У нашому суспільстві слово "зміни" оповите деякою загадковістю. Дехто сприймає його, як сподівання на те, що події, обставини та люди якимось зміняться. Інші, навпаки, вважають, що збентеження та неймовірний темп життя у техно-суспільстві відділили нас від справжніх життєвих цінностей: родини, традицій, спокійної і безпечної роботи в установах. Ці люди бачать зміни як повернення до того, що було хорошим у минулому, вони не бажають рухатись у руслі до створення суспільства штучного покоління.

Незаперечним є сам факт — наша школа змінилась. Якщо подивитись на школу через призму історії, а нашій школі 50 років, то бачимо, що зміни відбулись майже у всьому: у навчальних програмах, зовнішньому вигляді, викладацьких методологіях.

За останні п'ять років наша школа значно помолодшала та погарнішала. Зі зміною керівництва в школу прийшло нове життя. Було проведено моніторинг досягнень школи за останні роки і було зрозуміло, що без змін школа не зможе повноцінно функціонувати і конкурувати з іншими учбовими закладами міста. І треба було шукати односторонців серед батьківського та педагогічного колективу. На щастя, використовуючи тактику переконань та залучення, керівництво вміло створило сприятливу атмосферу для впровадження змін. Кожного дня було зрозуміло, що наша школа має розвиватись як організація, що постійно вчиться.

Робота батьківського та педагогічного колективів згуртована і натхненна у напрямку розвитку школи й надалі, відповідно до потреб та інтересів наших учнів. І у дітей, коли вони бачать натхненні очі вчителів зростає бажання краще вчитися та досягати успіхів в різних сферах.

Ще одна важлива зміна в нашій школі – це молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальні заклади і в них є велике бажання працювати вчителем. Вони прислухаються до наставників, володіють сучасними знаннями та прийомами роботи і дітям нашої школи ця зміна також до вподоби.

І не можна не сказати про зміну зовнішнього вигляду школи. Всі навчальні кабінети, коридори, їдальня, вчительська мають затишний та гарний вигляд.

## **Хто або що може бути вам у допомозі на шляху до змін?**

**Чекурда Лідія Григорівна,**

директор Шевченківської загальноосвітньої

школи I-III ступенів № 33 м. Красноармійська

Будь-які зміни в закладі і результат їх впровадження, безумовно, залежать в першу чергу від управлінської майстерності керівника та готовності колективу їх здійснювати. Необхідною складовою запровадження змін є створення необхідних умов для їх реалізації.

Хто або що може бути вам у допомозі на шляху до змін:

- створення команди, здатної конструктивно діяти на шляху до змін;
- науково-методична підтримка діяльності керівників закладів освіти щодо розроблення стратегії управління змінами;
- офіційний поетапний перехід до "школобазованого" менеджменту;
- відхід від системи державних монополій у галузі освіти ( підвищення кваліфікації та атестації, забезпечення підручниками, методичне забезпечення тощо );
- зміна схеми фінансування шкільної освіти у бік "кошти йдуть за дитиною";
- підвищення соціального статусу та особистої фінансової незалежності медпрацівників та керівників шкіл;
- законодавче забезпечення освітньої, кадрової, фінансової діяльності керівника з обов'язковою системою громадського контролю;
- удосконалення ефективної комунікації між різними ланками освітнього простору: сайти, блоги, он-лайн конференції, електронний щоденник, дистанційна освіта;
- пошук директором партнерів - інвесторів для забезпечення участі їх в освітніх програмах, проектах тощо.

**На яку цільову аудиторію розраховані зміни вашого навчального закладу?**

**Грицутіна Валентина Дмитрівна,**  
директор Родинської загальноосвітньої школи  
I-III ступенів № 35 м. Красноармійська

1. Активізувати попит на освітні послуги.
2. Переконати батьків у правильності ними вибору навчального закладу: день відкритих дверей, розповсюдження буклетів, екскурсії по школі, інформаційні стенди, проведення виховних заходів на місто, реклама через ЗМІ та Інтернет, сайт школи, презентація школи під час набору до 1-го класу, благодійні концерти тощо.
3. Створити сприятливе враження про школу, про її фізичний стан: реклама їдальні (правильне харчування, нове сучасне обладнання та посуд), наявність актової та спортивної зали та проведення різних секцій, гуртків у них.
4. Спонукаати батьків зробити вибір на користь школи: проводити практичні заняття психолога з батьками до підготовки дітей до школи, залучення вчителів початкових класів до практичних занять з батьками в ігровій формі для правильного виховання своїх дітей.
5. Досягнення поставленої мети для формування в очах громадськості стійкого позитивного іміджу школи.
6. Освітня діяльність. Ставити нові цілі та завдання перед учителем в методичній роботі:
  - сформуванати потреби в пропонованих освітніх послугах - виявити своєчасно та розвивати таланти дитини у правильному напрямку;
  - через додаткові заняття з учнями досягати високих результатів в олімпіадах та конкурсах, приймати активну участь в Інтернет - олімпіадах;

- завжди пам'ятати, що наша цільова аудиторія – це люди, які знають, чого вони хочуть. Це вчителі, які мають постійно вчитися, підвищувати рівень своїх знань та кваліфікаційних категорій, бо без цього неможливо прогнозувати рівень зростання знань учнів, набутих у школі.

Школа постійно працює у напрямку винаходження нових технологій з навчальної та виховної роботи.

Таким чином, ми визначили три пріоритетні цілі:

- імідж школи через роботу з батьками, учнями, громадськістю
- навчальний процес з інноваційними технологіями;
- виховний процес відповідно з сучасним світом та з перспективою на майбутнє.



**Як члени вашого колективу реагують на зміни, які впроваджуються у навчальному закладі?**

**Купавих Галина Борисівна,**

директор Родинської загальноосвітньої школи

I-II ступенів № 36 м. Красноармійська

З чого можуть початися зміни? Зазвичай з відчуття невдоволеності. Якщо ж вчителі цілковито впевнені, що справи йдуть добре, для чого щось змінювати?

Досвід роботи свідчить, що значна кількість вчителів дійсно відчуває незадоволеність результатами своєї праці, але більшість не усвідомлює причин такого становища. Не поодинокі випадки, коли вчитель вбачає витоки недостатніх результатів своєї праці в зовнішніх умовах: «Головне – діти не хочуть вчитися», «Батьків не цікавить те, як вчиться дитина», «Програми перенасичені» тощо. Такі міркування не є стимулом для впровадження нового, а лише бажання знайти чарівний засіб, який дасть змогу, працювати «як вмю», а результати отримувати значно вищі за реальні.

На жаль, таких чарівних засобів не існує. Щоб змінити справу на краще, кожному педагогу потрібно для себе вирішувати проблему: «Що я маю зробити, щоб учні краще вчилися?»

Далеко не кожний вчитель, як серед тих, хто працює у школі багато років (більша половина нашого колективу) так і серед тих, хто зовсім недавно прийшов до школи, може відверто сказати, що його праця недостатньо ефективна. Кожному з нас визнати це зовсім не просто.

Стверджувати, що всі вчителі школи налаштовані на зміни, впровадження інновацій в навчальний процес, було б неправдиво. Але впевнено можна

сказати, що загалом колектив усвідомлює: зміни конче потрібні. Залишається кожному з нас проаналізувати свою діяльність, виокремити слабкі та сильні сторони, щоб визначити свою траєкторію руху вперед. Задача директора підвищити впевненість вчителів у своїх власних силах та укріпити мотивацію, показати, що є засоби, які дозволяють досягати бажаних результатів, є приклади вчителів, які впевнено рухаються вперед, не бояться вносити зміни у свою педагогічну практику.

В завершення наведу слова Блеза Паскаля «Існує достатньо світла для тих, хто хоче бачити, і достатньо темряви для тих, хто не хоче». Такі слова характеризують в певній мірі і наш колектив, тому питання щодо необхідності впровадження змін залишається актуальним, своєчасним і зовсім не легким...

## Яка роль лідера у керуванні змінами?

**Дубинка Людмила Федорівна,**

директор Красноармійського

навчально – виховного комплексу

«Щоб щось робити інакше,

потрібно і бачити інакше»

(Пол Еллер, голова корпорації «Ксерокс»)

Говорячи про роль керівника у керуванні змінами, хочеться згадати таке визначення управлінської діяльності керівника: «Управління школою – це особлива діяльність, у якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва і контролю забезпечують організованість, інтегрованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу, і її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи. (В.С. Лазарев, доктор психологічних наук.) Сучасний керівник-керівник нової генерації, готовий виконувати не тільки класичні функції, а й модернізовані, бути менеджером в освіті, чітко визначати генеральну мету розвитку свого навчального закладу, проміжні і кінцеві результати.

Високопрофесійний керівник має досконало знати структуру освітньої системи і всі процеси, що в ній відбуваються, але знати не як учитель, що має справу з окремими освітніми процесами, а як керівник, що бачить їх з позиції системного цілого і здатний організувати прийняття управлінських рішень зі знанням справи.

Якщо школа переходить до режиму розвитку, до роботи в інноваційному режимі, то керівник школи зобов'язаний працювати над створенням оптимальних умов навчання і виховання, розвитком шкільного співтовариства як колективу. Управління може бути цілком спроектоване, описане і реалізовано через функції управління, організаційну структуру.

Головна особливість управління будь-якого типу полягає в неможливості точного прогнозування і виміру результату освіти, а також терміну їх досягнення, особливо в частині виховання і розвитку дітей.

Розвиток школи на демократичних засадах тісно пов'язаний з ростом творчості вчителів, відмовою від шаблонів у педагогічному процесі, пошуком нових нетрадиційних підходів до навчання та виховання учнів, тому що саме в наш час іде перерозподіл акцентів у НВП, а саме: виховний аспект стає «колесом», який веде, а навчальний – веденим. В сучасній школі ці процеси керовані і контрольовані.

Школа повинна виконувати свою місію. Успішною вона може бути лише за умови грамотного, систематичного керівництва. Успішна школа – це школа щасливого дитинства, і вона має свої секрети:

- Секрет перший – скористаємось старою доброю порадою від Льюїса Керрола з «Аліса в країні чудес»: «якщо не знаєш, з чого почати, почни з самого початку»
- Секрет другий: постійний активний творчий пошук. Наявність яскраво вираженої творчої активності – це обов'язково важливе професійна риса успішного керівника! Він може тільки вміло контролювати, а й стає рушійною силою впровадження інноваційних ідей, бо ними «хворіють» розум, серце і душа керівника. Адміністрація та вчителі просто змушені постійно щось шукати і винаходити
- Секрет третій: Моделювання та організація ситуацій що гарантують успіх у квадраті. Чому у квадраті, тому що будь-яка реалізація навіть маленького проекту маленькою групою вчителів, є обов'язково помічена і визнана і помножується на почуття успішності всього колективу.
- Секрет четвертий: директор школи має бути неформальним лідером (бо формально будь-який директор є лідер) педагогічного колективу. Саме керівник визначає, так би мовити, обличчя навчального закладу, морально-психологічний клімат школи, способи і форми залучення підлеглих до

науково-дослідницької діяльності. А це можливо лише за умови, якщо сам директор є професіоналом, вмілим організатором і неординарною особистістю, що має не лише ґрунтовні професійні знання, а ще й виняткові особистісні якості: вимогливість, позитивну «Я-концепцію», здатність до творчої діяльності, ризику, вміння впливати на підлеглих через переконання, розкриття перспективи професійного зростання

До речі, тільки успішний директор може бути гарантом практичної реалізації ще одного п'ятого секрету успішної школи – секрету позитивної відкритості.

**Визначте основні напрямки змін, які відбуваються в вашому навчальному закладі. Чому саме їх було обрано?**

**Сиротюк Галина Єгорівна,**  
директор Красноармійського міського  
ліцею «Надія»

Основні напрямки змін у нашому навчальному закладі були визначені у Програмі розвитку ліцею на 2012-2016 роки після ретельного аналізу поточної ситуації, нормативних документів, обговорення на педагогічній раді.

Програма є комплексом науково-методичних, матеріально-технічних та управлінських проектів із визначенням шляхів їх реалізації. У ній максимально враховані потреби педагогічного, учнівського та батьківського колективів.

Проекти, з яких складається Програма, допомагають вирішити такі завдання: організація методичної та виховної роботи відповідно вимогам нового Державного стандарту; створення умов виховання та навчання учнів, які забезпечують збереження фізичного та психічного здоров'я дітей; організація роботи з обдарованими дітьми; професійний розвиток педагогічних кадрів; забезпечення, оптимізація та покращення матеріально-технічної бази; комп'ютеризація та інформатизація закладу; моніторингове дослідження всіх структурних ланок. Основними результатами Програми розвитку є удосконалення й модернізація сучасного освітнього середовища закладу, системні позитивні зміни, підвищення рівня та якості освіти.

Досконале володіння ІКТ та розвинуті комунікативні здібності зумовлюють досягнення життєвого успіху, позитивного соціального іміджу особистості у сучасному суспільстві. Тому розвиток та практичне застосування саме комунікативних та інформаційно – комунікаційних компетенцій учнів в умовах особистісно зорієнтованого і діяльнісного підходів є ключовими положеннями Програми навчального закладу

Напря́м діяльності з *інформатизації навчально-виховного процесу* передбачає розробку та апробацію методик застосування комп'ютерних засобів навчання в процесі вивчення навчальних предметів відповідно до виду навчальної діяльності. Також впроваджується робота зі створення медіатеки навчальних занять із метою забезпечення інформаційного супроводу процесу навчання. *Інформатизація управлінської діяльності* спрямована на автоматизацію роботи, створення єдиного інформаційного освітнього простору закладу, оперативне одержання необхідної інформації, ефективне використання комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, що має на меті досягнення ефективного управління якістю педагогічного процесу. Напря́м діяльності з *розвитку комунікативної компетентності* учасників навчально – виховного процесу передбачає запровадження виховних заходів та використання у навчальній діяльності інноваційних технологій з метою розвитку комунікативної компетентності.

Ці зміни у діяльності закладу дозволяють підготувати учнів до життя та діяльності в умовах інформаційного суспільства, сформувати у них навички самостійного пошуку, оцінювання та систематизації інформації, культури спілкування та безпечного користування Інтернетом.

**Яким чином ваш заклад може узагальнити результати змін, які відбуваються у навчальному закладі?**

**Авер'янова Ніна Борисівна,**  
директор багатoproфільної гімназії  
м. Красноармійська

Зміни, які будуть відбуватися у закладі та їх динаміку можна відстежити за допомогою моніторингових досліджень: діагностичному, поточному та вихідному контролю.

Узагальнити і показати характер змін можна за допомогою:

- статистичних звітів з урахуванням «що було», «що стало», % відхилень або змін у вигляді таблиць;
- показати характер змін можна у вигляді графіків функціональної залежності «стану від дії», «дії від часу», «стану від часу» тощо.
- можна все внести в діаграми і лінійні, кругові, стовпчасті з визначенням відсотків;
- можна результати узагальнити відеофільмами «до» та «після»;
- фотоматеріалами;
- експертних оцінок по фактам;
- показниками результативності із спостережень, опитування.



**Що для вас буде кінцевим результатом змін, які відбулися у  
навчальному закладі?**

**Кукало Олег Володимирович,**  
директор Станції юних техніків  
м. Красноармійська

**«Бажаєш змін – стань ними»**

В умовах глобалізації та інтеграції, посилення конкуренції на світовому ринку, розповсюдження сучасних інформаційних та комунікаційних систем і технологій, зовнішнє середовище постійно змінюється, створюючи все складніші умови для діяльності позашкільних закладів. Висока динаміка сучасного економічного середовища вимагає від нас розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни. Особливо гостро це питання постало і в нашому закладі.

«Зміна» буквально трактується як виправлення, перетворення; змінити – означає зробити іншим; процес, що змінює що-небудь колишнє. З філософської точки зору, категорія «зміни» характеризує перехід з одного в інше; зміни передбачають певні перетворення стану.

Розвиток сучасної освіти вимагає кардинальних змін у роботі позашкільних закладів. Головною умовою цих змін стало інноваційне поле діяльності закладу та колективу компетентних педагогів-дослідників.

Специфіка діяльності позашкільного закладу вимагає від педагогів постійного творчого пошуку, самовдосконалення для компетентного супроводження особистісного зростання інтересу вихованців до навчання улюбленою справою, самореалізації їхніх інтелектуальних і творчих сил, професійного самовизначення.

Професійна компетентність педагогів є важливою складовою розвитку сучасного позашкільного закладу.

Наші педагоги постійно оновлюють та модернізують навчально-виховний процес, використовуючи інноваційні технології навчання та виховання (евристичні, продуктивні, когнітивні, креативні, організаційно-діяльнісні, проектні) для виходу на новий якісний рівень розвитку.

Впровадження активних форм організації навчання як масових, групових, індивідуальних стає вимогою часу, ефективним ключем оновлення діяльності нашого закладу у контексті компетентнісно-орієнтованого підходу до навчання, складовою успішного реформування позашкільної освіти, сходинкою до професійного зростання педагогів.

Тому, в цей час, в умовах обмеженого фінансування галузі освіти, враховуючи зростаючий попит населення на позашкільну освіту та необхідність охоплення змістовним дозвіллям дітей, зокрема і тих, які вимушено переселені із зон проведення антитерористичної операції, адміністрація нашого закладу уміло адаптує всі нововведення в роботі, мотивує колектив на плідну роботу та підтримує однодумців, які бажають працювати по-новому, орієнтуючись на дитину, на її особистісний розвиток.

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. – К.: Видавниче об'єднання "Тираж", 2005. – 380 с.
2. Даниленко Л.І. Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці // Педагогічні інновації: Зб. наук. праць. – К.: ІЗМН, 2000. – с. 612.
3. Дичківська І.Д. Інноваційні педагогічні технології: Навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2004.– 352 с.
4. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х.: Видав. гр. "Основа", 2004. – 240 с.
5. Попова О.В. Інновації в сучасній педагогічній теорії та практиці // Педагогіка та психологія: Зб. наук. праць – Х.: Держ. пед. університет ім. Г.С. Сковороди, 1999. – Вип. 9. – с. 10–15.
6. Сгадова В.В. Інноваційна спрямованість педагогічної діяльності //Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. / Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України, Запоріж. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. – К., Запоріжжя, 2001. – Вип. 19. – с.64–67.