

УПРАВЛІНСЬКИЙ ВІСНИК КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Найголовніше в житті – уміти вчитися.

Пітер Шенард

Сенс має лише те знання, яке застосовується на практиці.

Том Брейтсфорд

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Інноваційність управління школою набуває особливої актуальності в період кардинальних змін, які відбуваються у всіх сферах життя суспільства та стали чинниками змін в освіті.

Основними факторами, які зумовлюють актуальність та забезпечують інноваційність розвитку управління, є протиріччя:

- між постійно змінюваними умовами буття та вимогами суспільства, держави до якості освіти й існуючим рівнем їх задоволення, який потребує адекватного реагування;
- між новими ціннісно-цільовими орієнтирами демократичного суспільства і застарілими стереотипами мислення та очікувань;
- між зміною педагогічної парадигми з орієнтацією на особистісний і компетентнісний розвиток людини, співпрацю, толерантність в організації навчально-виховного процесу і залишками авторитарної педагогіки та уніфікації освіти;
- між потребою розвитку школи як освітньої організації, відкритої педагогічної системи і недостатністю її взаємозв'язку і взаємодії з середовищем, незбалансованістю вертикальних і горизонтальних функціональних і управлінських зв'язків;
- між декларованою необхідністю надання закладам освіти самостійності, автономності у виборі змісту, форм, способів організації педагогічного процесу і надмірною його регламентацією вищими управлінськими інстанціями;
- між зростаючими вимогами до особистості керівника освітнього закладу, рівня його посадово-професійної компетентності і недостатністю уваги до підвищення його управлінської культури через самоосвіту, систему методичної роботи, курсової підготовки, спеціальної освіти;

- між прагненням увійти у світове освітнє співтовариство і невизначеністю критеріїв відповідності зі збереженням і розвитком національної самоідентичності і своєрідності.

Пропонуємо Вам підключатися до процесу пошуку і впровадження інновацій в свою управлінську діяльність. Бо тільки інновації забезпечать оптимальне функціонування, розвиток і удосконалення закладу освіти, створення необхідних умов для досягнення поставленої мети.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ:

Системно-цільовий підхід до управління школою

Автор-розробник – С. Подмазін

Суть.

Основою системно-цільового підходу до управління розвитком школи є побудова ідеальної системи діяльності школи на базі наявних можливостей суспільства, тенденцій його соціокультурного розвитку, існуючих і прогнозованих потреб особистості й суспільства.

Стратегічні цілі формуються, як «цілі маяки», які досягаються через підцілі (завдання), прогнозовані у конкретній часовій й перспективі. Формування під цілей (завдань) створює можливість для своєчасної корекції під час розроблення річного плану. Підцілі (завдання) діяльності та конкретні дії (заходи) для їх досягнення не визначаються чітко наперед у часі та просторі, що уможливорює і робить необхідним постійний покроковий аналіз діяльності з реалізації програми розвитку школи та корекцією цієї діяльності, так і самої програми. Технологічно процес корекції здійснюється під час розроблення річного плану роботи школи на основі програми розвитку.

Програма розвитку школи як відкритої системи, здатної до самоорганізації представлена у формі проекту реалізації інноваційних перетворень. Основні технологічні процедури управлінської діяльності:

- визначення цілей діяльності та їх упорядкування;
- вироблення ієрархії цілей у логіці їх поступового досягнення;
- декомпозиція кожної мети на низку під цілей (завдань);
- визначення необхідної системи діяльності, що складається з конкретних заходів, дій;
- створення ідеальної цілевизначеної системи діяльності школи, яка розкривається у документах «Ієрархія цілей діяльності школи», «Технологічна карта діяльності школи».

«Технологічна карта діяльності школи» розгортається у часі щонайменше у трьох етапах і перетворюється таким чином на «Програма розвитку школи». Кожен часовий етап цієї програми є основою для створення реального логічно вивіреного річного плану школи:

- розподіл термінів реалізації кожної конкретної дії (заходу) на близьку, середню та далеку перспективи;
- Визначення відповідальних за реалізацію кожної дії

Прогнозовані результати: розвиток навчального закладу, як відкритої системи, здатної до самоорганізації; узгодження зовнішніх чинників розвитку з власними тенденціями саморозвитку школи

Програмно-цільовий підхід до управління школою

Автор-розробник – О.Мармаза

Суть.

Управління розвитком навчального закладу здійснюється в межах програмно-цільового підходу. Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної і поточної діяльності закладу, який містить відомості про стан школи і її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; описує зміст діяльності та послідовність дій, що приведуть до передбачуваного результату. Передбачається 5 етапів розроблення програми: аналітичний, концептуальний, організаційний, практичний, підсумковий.

Перший етап – аналітичний (діагностичний, інформаційно-аналітичний)

1.Збір інформації (внутрішнє середовище:статистичні відомості про учнів, режим роботи школи, матеріально-технічна база, відомості про стан здоров'я учнів, результати перевірки навчальнихдосягнень учнів, інтелектуальний і творчий потенціал педагогів, характеристика виховної роботи; зовнішнє середовище: нормативно-правова база, регіональна програма розвитку освіти, статистичні дані про соціум мікрорайону школи, соціальне замовлення на освіту, навколишні підприємства, культурні центри, ВНЗ, наукові концепції та теорії, досвід роботи іншихшкол)

2.Аналітична обробка інформації за напрямками:аналіз досягненьі наявних результатів діяльності школи; аналіз навчально-виховного процесу, аналіз умов функціонування і розвитку школи.

3. Комплексне оцінювання ситуації

4. Прогнозування змін, тенденцій розвитку.

5.Виявлення недоліків у роботі.

6. Виявлення внутрішніх резервів розвитку школи.

Другий етап – концептуальний (цільовий, проектний).

1. Вироблення місії школи (призначення), загальної мети та її декомпозиції.

2. Вибір ідей щодо розвитку школи, пошук та оцінювання новацій, формування банку інноваційних ідей.

3. Визначення шляхів розвитку.

Третій етап – організаційний (організаційно мотиваційний).

1. Вироблення стратегії переходу до нової (оновленої) школи, розроблення завдань, етапів розвитку школи.

2. Розроблення плану дій за напрямками: розвиток традицій у школі; інноваційна робота; управління розвитком школи.

3. Експертиза програм розвитку.

Четвертий етап – практичний етап (організаційно-виконавчий, моніторинговий, регулятивно-корекційний).

1. Визначення критеріїв оцінювання діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу.

2. Визначення критеріїв оцінювання якості програми розвитку (відповідно до мети та основних завдань школи).

3. Управління впровадженням програми розвитку школи: встановлення зворотних зв'язків, мотивація; аналіз; корекція, внесення доповнень, уточнень; контроль, регулювання; стимулювання.

П'ятий – підсумковий (узагальнюючий)

1. Відстеження основних показників реалізації програми

2. Оцінювання та підготовка висновків.

Прогнозовані результати: перехід із режиму функціонування в режим розвитку навчальним закладом.

Проектно-цільовий підхід до управління школою

Автор-розробник – І. Осадчий

Суть.

Управління розвитком навчального закладу здійснюється шляхом розроблення каскадної програми. Назва останньої вказує на сукупність реалізації цільових проектів, які спрямовують перехід системи до нового стану.

Алгоритм розроблення програми передбачає реалізацію певних технологічних етапів, в результаті яких створюється програма розвитку навчального закладу на 2-3 роки.

Перший етап: формується блок загальних ініціатив навчального закладу.

Другий етап: пропозиції співвідносяться з реальними можливостями їх реалізації. Формується блок актуальних проблем навчального закладу.

Третій етап: розроблення програми розвитку, яка ухвалюється на засідання ради навчального закладу або конференції (загальних зборах) колективу та затверджується наказом директора.

Четвертий етап: програма розвитку навчального закладу переноситься до річного плану роботи школи. Цільові проекти як складові річного плану роботи затверджуються на серпневому засіданні педагогічної ради навчального закладу в розгорнутому вигляді.

Структура цільових проектів:

Назва проекту.

Мета проекту.

1. Змістова частина.

1.1. Модель об'єкта діяльності (структура, принципи внутрішньої організації та особливості функціонування об'єкта, теоретичне обґрунтування проблеми).

1.2. Технологія (основні шляхи досягнення мети цільового проекту та їх обґрунтування на основі досягнень сучасної науки та передового педагогічного досвіду).

1.3. Критерії оцінювання стану об'єкта, система контролю за ними, реальний та очікуваний стани об'єкта.

2. Кадрове забезпечення об'єкта.

3. Організаційне забезпечення об'єкта.

4. Матеріально-технічна база.

5. Фінансове забезпечення проекту.

6. Операційна частина проекту (конкретні заходи (дії) суб'єктів)

Ступені модернізації:

- Перший ступінь – базова система школи. Визначальну роль відіграє адміністрація навчального закладу і найвищі колегіальні органи управління – рада закладу, конференція (загальні збори) колективу.

- Другий ступінь – інші суб'єкти – педагогічна рада, методичні об'єднання, кафедри, творчі групи – на оновленій базі розробляють, вибирають, узгоджують загальні технологічні підходи.

- Третій ступінь – педагоги в оновленому освітньому просторі та завдяки відповідній методичній системі запроваджують певну освітню технологію (або технології), отримуючи кінцевий результат.

Прогнозовані результати: висока ефективність управління інноваційною діяльністю; системний розвиток навчального закладу.

Проблемно-цільовий підхід до управління школою

Автори-розробники – В.Лазарев, М.Поташник

Суть.

За системного підходу до управління в центрі уваги перебуває процес прийняття управлінських рішень. Рішення приймаються на всіх рівнях організації. Остання є сукупністю центрів прийняття управлінських рішень, пов'язаних між собою комунікаційними каналами. Завдання в тому, щоб прийняті рішення відповідали інтересам системи та були скоординовані між собою.

Сутність проблемно-цільового підходу полягає в розробленні програми розвитку школи як моделі системного розв'язання проблеми. Модель бажаного інноваційного процесу включає: вихідний стан школи (де ми зараз перебуваємо?); образ бажаного майбутнього (куди ми хочемо йти?); склад і структури дій переходу від реального стану до майбутнього (що ми робимо битимемо, аби бути там, де хочемо?).

Отже програма вказує на:

- Проблеми, на розв'язання яких вона орієнтована;
- Новації, впровадження яких допоможе повністю або частково розв'язати наявні проблеми;
- Образ (об'єкт) бажаного майбутнього школи, що інтегрує всі новації, які планується впровадити;
- Стратегію здійснення змін;
- Цілі програми – очікувані й бажані результати змін;
- План дій;
- Інноваційні проекти здійснення часткових змін;
- Ресурсне забезпечення програми;
- Кадрове забезпечення програми.

До розроблення програми розвитку школи висуваються такі вимоги: актуальність, прогностичність, реалістичність, раціональність, цілісність, контрольованість, чуттєвість до впливів.

Прогнозовані результати: системний підхід до впровадження інновацій, орієнтованих на розв'язання проблеми конкретного закладу.

Проектний підхід до управління школою.

Автори-розробники – Л.Калініна, Т.Капустеринська.

Суть.

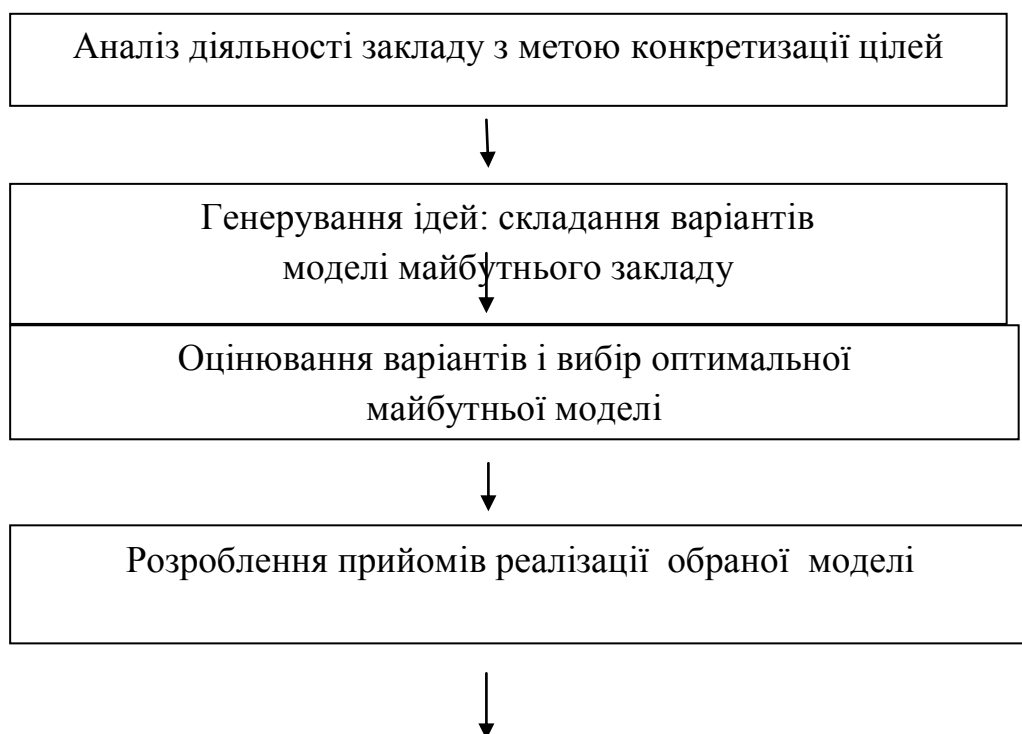
Освітній процес у школі здійснюється не однією людиною, а всіма його учасниками, тому за умови застосування проектного методу керівництва школою на кожному рівні розроблення кожна з груп (керівництво, учителі, учні) певною мірою бере в ньому участь, що визначається підбором проектної команди та розподілом ролей. Проектанти зобов'язані розв'язати чотири найважливіші проблеми:

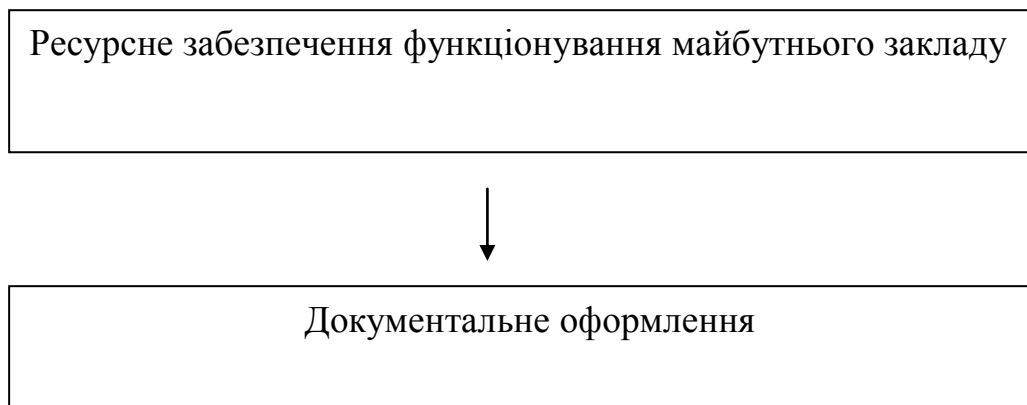
- визначити місію, цілі та завдання;
- розподілити ролі та обов'язки;
- виробити необхідні процедури;
- управляти міжособистісними відносинами.

Технологічні етапи проектування майбутньої школи – інноваційного освітнього середовища:

- Проектування (коригування) місії школи, її цілей і принципу побудови освітньої системи, що відповідає їм;
- Пошук, вивчення та оцінювання інновацій, реалізація яких дасть змогу розв'язати виявлені в ході аналізу проблеми (формування «суміші» ідей);
- Попередній вибір ідей, зміни на основі урахування можливостей, умов, рівня технологічної розробленості ідей та інших факторів, що забезпечують реалізацію місії школи.
- Формування загального образу бажаного майбутнього школи.

Послідовність дій у проектуванні майбутнього ЗНЗ





Прогнозовані результати: ефективне функціонування закладу в умовах реформування освітньої галузі.

ТЕМА 2. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ. БЕНЧМАРКІНГ.

Реформування сфери освіти вимагає від керівників навчальних закладів нових підходів до управління, зумовлює необхідність використання широкого спектру інноваційних інструментів управління.

Інноваційним інструментом управління програмами і проектами є бенчмаркінг, який передбачає адаптування до власних умов найкращого досвіду управління. В основу бенчмаркінгу покладена ідея еталонного порівняння роботи провідних компаній та бажання досягти таких самих, або кращих результатів. Бенчмаркінг як інноваційний інструмент управління розглядається з точки зору його використання для розробки та реалізації програм і проектів органам виконавчої влади, органам самоврядування. Але основна ідея цього методу може бути успішно використана і в управлінні навчальним закладом.

Терміном «бенчмаркінг» (benchmarking) позначається один з методів удосконалення діяльності, назва якого походить від англійських слів “bench” («початок відліку», «рівень», «висота») та «mark» (відмітка). Це словосполучення трактується: «опорна відмітка», «еталонне порівняння».

У японській мові існує вираз «dantosu», який перекладається як «прагнення стати кращим з кращих» і виражає суть поняття «бенчмаркінг».

Засновниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати досвід європейців та американців, виявляти його сильні і слабкі сторони, удосконалювати та застосовувати в себе [2].

Бенчмаркінг – це процес пошуку, вивчення і впровадження найкращих з відомих методів управління. Він спрямований на пошук, оцінку та навчання

у тих, хто досяг найкращих результатів у даній сфері. Бенчмаркінг має низку переваг, а саме:

- чітке розуміння того, як організація повинна виглядати після впровадження змін;
- сприяння зниженню ризику, запобігання помилкам, а також часовим і фінансовим витратам, які пов'язані з набуттям досвіду.

Основними цілями бенчмаркінгу є підвищення ефективності діяльності, прискорення процесу змін і управління ним, розширення кругозору керівників, усвідомлення досягнень світового рівня. Основними видами бенчмаркінгу є:

- горизонтальний (пошук, вивчення і застосування окремих операцій та технологій для покращення результатів діяльності організації);
- вертикальний (пошук, вивчення і застосування кращих досягнень, що охоплюють повний цикл діяльності усієї установи в цілому);
- внутрішній (порівняння окремих операційних дій з подібними в самій установі і виявлення того, що необхідно удосконалювати);
- зовнішній (пошук і вивчення кращого досвіду серед інших компаній з метою визначення можливості його застосування);
- інституційний (процес вдосконалення окремої організації на основі кращих зразків діяльності і досягнення ефективності інших організацій);
- корпоративний (процес вдосконалення групи установ на основі партнерських відносин, обміну та розповсюдження досвіду).

Бенчмаркінг базується на виконанні функцій планування, дослідження, аналізу, адаптації, удосконалення.

Використання бенчмаркінгу передбачає чітку постановку завдань і визначену послідовність етапів:

- вивчення, структуризація проблем;
- постановка мети та завдань вирішення окремої конкретної проблеми;
- пошук організації-еталону, в якій ці проблеми розв'язуються ефективніше;
- аналіз інформації щодо стану та вирішення проблем в організації-еталоні;
- вивчення управлінських процесів та досягнутих конкретних результатів, а також переваг і успішних проектів та шляхів їх реалізації;
- успішна адаптація досвіду, корисних рішень, методів управління та

методик вирішення проблем до особливостей функціонування організації;

- оцінка ефективності вирішення проблеми шляхом порівняння отриманих результатів з результатами організації-еталона.

Бенчмаркінг – тривалий, безперервний процес. Досягнення одноразових позитивних результатів не є кінцевою метою проведення бенчмаркінгу. Він дозволяє зрозуміти, як працюють провідні організації, і досягнути таких же, а можливо, навіть вищих результатів, а також скоротити витрати, підвищити показники ефективності та результативності. Бенчмаркінг є альтернативним методом планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Еталонами для порівняння є не тільки досягнення конкурентів, але й найкращий досвід провідних організацій інших галузей, чи встановлені стандарти, яких повинна досягнути організація.