

6. Програми педагогічних інститутів “Краєзнавство і туризм” (для спеціальності 01.18.00 “Географія і біологія”)/ Укл. В.В. Обозний.– К.: ІСДО. – 1993. – 20 с.
7. Теоретические основы содержания общего среднего образования/ Под ред. В.В. Краевского, И.Я. Лернера. – М.: Педагогика, 1983. – 352 с.
8. Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов.Энц., 1989. – 815с.
9. Фридман Л.М. Психолого-педагогические системы обучения математике в школе. – М.: Просвещение, 1983.
10. Cave R. Introduction to curriculum development. – L., 1971. – 184 p.
11. Majault J. La révolution de L’enseignement., 1967. – 214p.
12. Weinstein Y., Fautini M. To word humanistic education. – N.-Y., 1970.

Погребняк С.В.
Центральний інститут післядипломної
педагогічної освіти м. Хмельницького

ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ

У великій сім'ї українського вчительства педагогічний колектив однієї школи – це маленька сім'я зі своїми радощами і негараздами, проблемами і досягненнями. Це живий організм, управляти яким може унікальна, вишукана особистість, лідер в колективі однопумців.

Через те, що управління школою – це складний процес, який ґрунтується на опануванні особливими знаннями і вміннями, керівник загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) має володіти цим видом мистецтва, проявити свої природні задатки, особистісні якості.

Тому, розробляючи критерії оцінки управлінської діяльності керівника ЗНЗ по формуванню педагогічного колективу, ми запропонували ряд професійно-особистісних якостей, які повинні бути притаманні сучасному керівнику, вони відповідають, на нашу думку, сучасним соціально-педагогічним, науково-технічним і фаховим вимогам.

Визначені нами критерії поведінки (по способу збору інформації, прийняття рішення, організації взаємодії із зовнішнім світом), які притаманні сучасному керівнику ЗНЗ, директори і педагоги ранжирували (за пріоритетністю) таким чином: здатність швидко адаптуватися; здатність до стратегічного планування, прозорливість; діловитість; організаторські здібності; здатність швидко приймати

рішення; здатність вирішувати проблеми; вміння знаходити вихід із конфліктної ситуації; енергійність і уміння протистояти стресам; уміння власну діяльність співвідносити з тим, що відбувається в групах; заохочує ініціативу; уміння спілкуватися з людьми особисто, без посередників; виходити з їхніх інтересів, знань, умінь. уміння продумувати систему доручень; зацікавлений в успіху співробітників; наявність почуття гумору; вміння неадекватно сприймати дійсність; володіння ораторським мистецтвом, уміння легко справлятися з виконанням офіційних ролей; вміння давати оцінку (самооцінку).

Основні риси характеру керівника ЗНЗ (за результатами анкетування): визначеність (стабільна поведінка в різних ситуаціях), цільність (єдність слова і діла), врівноваженість, твердість (обов'язкове виконання прийнятих рішень).

Для оцінки ділових якостей керівника ЗНЗ ми використали Стандартизовану методику складання ділових характеристик керівника, розроблену Є.С.Жариковим [3, С.37]. Це набір спеціальних субтестів з переліком оціночних висловлювань, які характеризують такі сторони діяльності і властивості керівника: мислення, вміння приймати рішення, компетентність, функціональні особливості, стимули спонукання до роботи, відношення до роботи, психічні властивості, етичні характеристики. Для більш об'єктивної оцінки ділових і особистісних якостей експертну оцінку, на нашу думку, доцільно проводити “зверху” (інспекторами, методистами), “по горизонталі” (іншими керівниками ЗНЗ), “знизу” (заступниками, педагогами). Всі особи, які входять в експертні групи, повинні добре знати директора по спільній роботі.

Окреслюючи систему знань і умінь керівника сучасної школи, ми виходимо з положень, які обґрунтував Г.Федоров. На його думку, знання – це не добірка абстрактних понятійних елементів, а віддзеркалення діалектики пізнання (від загального до конкретного і навпаки) з урахуванням їх місця в пізнавальному процесі, а також сутнісних особливостей кожного типу знань [4, С.14]. Формуючи педагогічний колектив, керівник ЗНЗ повинен володіти системою знань та умінь, які необхідні для ефективного управління, вони обов'язково мають бути адекватними структурі та змісту його діяльності. Ми ж пропонуємо для оцінювання такі уміння керівника ЗНЗ (як організатора педагогічного колективу):

- уміння створювати умови для пошукової, експериментальної бази;
- об'єктивно оцінювати результати роботи і добиватися виконання поставлених завдань;
- орієнтуватись на особистісні можливості підлеглих при розподілі обов'язків;
- не сковувати ініціативу, створювати творчу обстановку в роботі педколективу;
- бути вимогливим до людей;

- сприяти підвищенню якості роботи педагогів;
- доступно ставити конкретні завдання перед педагогами;
- оперативно приймати рішення в неочікуваних ситуаціях;
- перш, ніж вимагати, ясно пояснити, що потрібно зробити і в який термін;
- керувати, порадившись з колективом;
- відстоювати інтереси колективу;
- турбуватись про посадовий ріст підлеглих;
- в роботі колег скоріше відмітити добре, ніж погане;
- показувати приклад педагогічної майстерності;
- здійснювати кваліфікаційну методичну допомогу;
- пропагувати і впроваджувати передовий досвід і досягнення педагогічної науки;
- належним чином реагувати на зауваження, не переслідувати за критику;
- підтримувати в колективі бадьорий настрій;
- бережно відноситись до трати часу вчителя;
- уміння бути витриманим, слухати співрозмовника і не кричати на людину;
- бути об'єктивним, не ділити колектив на “своїх” і “чужих”;
- згуртовувати колектив, вміло сприяти розв'язанню конфліктних ситуацій;
- турбуватись про високу якість навчання і виховання.

Формуючи педагогічний колектив, керівники ЗНЗ вважають, що педагоги повинні любити дітей і розуміти їх, добре знати свій предмет і досконало володіти методикою його викладання, викликати в учнів інтерес до оволодіння знаннями та прививати любов до свого предмета, добиватись високих навчальних показників від учнів, в навчально-виховний процес впроваджувати інновації, вміти взаємодіяти з колегами, володіти навичками самоаналізу та оцінки педагогічної діяльності. Особливі надії покладають на те, що заступники і педагоги будуть співпрацювати в команді і на перспективу, ризикуючи та впроваджуючи інновації, проявляючи самостійність, ініціативу. Директори вважають себе ключовою фігурою в коригуванні діяльності свого колективу, а підвищення ефективності праці педагогів – одним з головних своїх завдань.

Американський учений Ф.Герцберг висловлює свою думку про те, що на ефективність праці вчителів впливають гігієнічні (рівень заробітної плати, міжособистісні відносини в колективі, політика адміністрації, ступінь безпосереднього контролю за роботою персоналу, комфортабельність робочих місць співробітників), а також мотивуючі (потреба у визнанні і повазі, естетичні і пізнавальні, реалізація своїх можливостей, розвиток власної особистості, визнання і схвалення результатів праці, просування по службі, висока ступінь відповідальності, можливості для творчого і ділового росту) фактори. Тобто

гігієнічні фактори успішно впливають на задоволеність співробітників своєю працею, а мотивуючі – на досягнення цілей школи.

Сучасні керівники добре усвідомлюють, що педагогів необхідно постійно спонукати до продуктивної і ефективної роботи. Але деякі з них наївно гадають, що для цього досить тільки матеріальної винагороди. Дійсно, в наших умовах такий підхід часто виявляється успішним, однак сьогодні все більшого значення набувають нематеріальні стимули. Як же визначити, що саме заставляє вчителів і керівників віддавати роботі максимум часу і зусиль? Ми пропонуємо тест, який допоможе керівникам визначитись у відповіді на це питання, вияснити потреби членів педагогічного колективу:

- фізіологічні (комфорт, затишок і т. д.);
- потреби в безпеці (фінансові, економічні та ін.);
- соціальні потреби (міжособистісні);
- інтелектуальні (потреба в знаннях, інформації і т.д.);
- духовні (потреба в саморозвитку, самовдосконаленні).

Керівник ЗНЗ може використати цю інформацію також з метою попередження плинності кадрів: у сильних педагогів не виникає почуття образи через те, що ніхто їх не помітив, не оцінив їхнього професіоналізму, добросовісності, зацікавленого відношення до справи, проявленої ініціативи; у слабо працюючих співробітників з'являється можливість розібратися, в чому причини недостатньої ефективності їхньої праці, тобто є можливість для вдосконалення.

Одним із важливих показників ефективності управлінської діяльності керівника ЗНЗ є сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі педагогів. Проводячи моніторингові дослідження, ми використали методику, яка була створена в лабораторії консультативної психології при Київському державному педагогічному інституті іноземних мов під керівництвом доктора психологічних наук О.Бондаренко і виміряли рівень соціально-психологічної напруги в шкільних колективах, дали оцінку самопочуття її членів.

Яка ступінь соціально-психологічної напруги у вашому колективі?

(Помітьте ступінь проявлення даної характеристики у вашому колективі. Умовні позначення: “3” – максимальна ступінь вираження характеристики, “2” – середня, “1” – слабка, “0” – важко відповісти).

Колективу, де я працюю, характерні:

№ n/n	Характеристика	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Характеристика
1.	Спокій								Тривожність

2.	Добрі відносини з керівником								Погані відносини з керівником
3.	Чесність								Брехливість
4.	Відмінне самопочуття								Погане самопочуття
5.	Дружелюбність								Конфліктність
6.	Задоволення роботою і обстановкою								Незадоволеність роботою і обстановкою
7.	Пропорційна кількість працівників різного віку								Перевага працівників одного віку
8.	Пропорційна кількість працівників однієї статі								Перевага працівників однієї статі (чол., жін.)
9.	Простодушність								Лицемірство

Чи сприятливе самопочуття членів вашого колективу?

(Помітьте ступінь проявлення даної характеристики у вашому колективі. Умовні позначення: “3” – максимальна ступінь вираження характеристики, “2” – середня, “1” – слабка, “0” – важко відповісти).

Останнім часом на роботі мені властиво:

№ n/n	Характеристика	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Характеристика
1.	Спокій								Тривожність
2.	Добрі відносини з керівником								Погані відносини з керівником
3.	Чесність								Брехливість
4.	Відмінне самопочуття								Погане самопочуття
5.	Дружелюбність								Конфліктність
6.	Задоволення роботою і колективом								Незадоволеність роботою і колективом
7.	Невідчуження свого віку								Відчуження свого віку
8.	Задоволення кількісним співвідношенням чоловіків і жінок								Жалкування у зв'язку з таким кількісним співвідношенням чоловіків і жінок
9.	Неупередженість								Упередженість

Картки заповнювали всі члени педагогічного колективу, причому процедура повторювалась через проміжок часу (4 місяці). Проаналізувавши отримані результати, оцінивши ситуацію, керівник ЗНЗ “латає дірки” в своїй управлінській діяльності по формуванню педагогічного колективу, а методична і психологічна служби регіону планують і організують допомогу у вигляді семінарів, семінарів-практикумів, конференцій, “круглих столів”, індивідуальних і групових консультацій тощо.

Отже, оцінка управлінської діяльності керівника ЗНЗ по формуванню педагогічного колективу носить комплексний характер і здійснюється на підставі оцінок самого керівника, його заступників, колег, методистів обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, працівників районних (міських) відділів освіти, атестаційних комісій. Для аналізу даного виду діяльності ми використали методи анкетування, тестування, спостереження, формального і неформального інтерв'ю, атестації педпрацівників. На нашу думку, процес оцінювання управлінської діяльності керівника ЗНЗ дасть позитивні результати лише в тому випадку, коли буде створена система оцінок, продумані і зафіксовані їх критерії, що допомагає реалізувати як стратегічні, так і тактичні цілі школи, а також оперативні кадрові завдання. Ми за те, щоб керівники вибирали такий стиль управління, який заснований на довірі до підлеглих, до педагогічної команди. А для реалізації такої альтернативи в управлінні педагогічним колективом необхідно дотримуватись таких принципів:

– заступники і педагогічні працівники повинні бути підібрані таким чином, щоб їм можна було довіряти (для цього керівник використовує сучасні технології менеджменту – від анкетування і співбесіди при прийомі на роботу до мотивації педагогічної діяльності в школі);

– робота повинна бути організована так, щоб викликати у вчителів бажання виправдовувати довіру керівника (система стимулювання педагогічної діяльності);

– управлінська діяльність повинна бути такою, щоб підлеглий відчував довіру керівника (система делегування деяких видів діяльності).

Якщо ці принципи будуть реалізовуватись послідовно в практиці управлінської діяльності, то це дозволить дуже швидко сформувати надійну систему управління школою, яка буде сприяти розвитку і формуванню особистості школяра.

Література

1. Бакурадзе А. Что может почерпнуть администратор из теории Ф. Герцберга // Директор школы. – 1997. – № 1. – 9 с.

2. Бондаренко О.Ф. Соціальна психотерапія особистості (психосемантичний підхід). – К.: КДПШМ, 1991.

3. Жариков Е.С. Вступающему в должность: Научно-популярный справочник для начинающего руководителя. – М., 1985.

4. Федоров Г.В. Структура і зміст моделі професійної компетентності педагога: Актуальні проблеми науково-методичного забезпечення неперервного підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Ч.ІІ / Відп. ред. С.В.Крисюк. – К., 1994.

*Савченко Р.А.
Національний педагогічний університет
імені М.П.Драгоманова.*

ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО КЕРІВНИЦТВА МУЗИЧНИМ ВИХОВАННЯМ ДОШКІЛЬНИКІВ

У процесі викладання “Теорії і методики музичного виховання дітей” студентам дається сукупність знань, умінь і способів діяльності, які повинні сприяти їх орієнтації в галузі музичного мистецтва для педагогічного керівництва музичним вихованням дітей дошкільного віку. Навчання студентів здійснюється в комплексі лекційних, практичних, лабораторних занять.

Використання певних педагогічних методів на заняттях названих видів дозволило створити поетапну методику формування професійної активності студентів. Вона простежується в динаміці від активності викладача на лекційних заняттях до збудження активності студентів на практичних заняттях і до вищої професійної активності, яка виявляється у самостійній практичній діяльності на лабораторних заняттях у дитячому садку.

На лекційних заняттях студенти одержують готову інформацію від викладача. На цьому етапі знання можуть бути засвоєні на рівні усвідомленого сприймання і запам’ятовування. Наприклад, при проходженні теми “Розвиток у дошкільників музичних здібностей” студенти залучаються до процесу засвоєння матеріалу шляхом розгляду таких питань: 1) поняття про здібності. Загальні та спеціальні здібності; 2) музичні здібності та задатки; 3) структура музикальності; 4) емоційний відгук на музику у структурі музикальності.

Головна увага студентів привертається в лекції на те, що основні музичні здібності – ладове почуття, музично слухові уявлення та почуття ритму займають в структурі музикальності визначальне місце. Якщо ці здібності присутні, то можна говорити про успішність музичного розвитку дитини. Спираючись на