

373
№ 28

1756-p

НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М. П. ДРАГОМАНОВА

Мармаза Олександра Іванівна

УДК 371.14

СИСТЕМА ПІДВИЩЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ
КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

13.00.01 - теорія та історія педагогіки

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата педагогічних наук



НБ НПУ
імені М.П. Драгоманова



100310335

Київ - 1998

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Деявній академії керівних кадрів освіти, Міністерство освіти України.

Науковий керівник - кандидат педагогічних наук, доцент
Федоров Геннадій Вікторович,
Державна академія керівних кадрів освіти,
декан факультету менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор психологічних наук, професор,
член-кореспондент АПН України
Бех Іван Дмитрович,
Інститут проблем виховання
АПН України, директор;

кандидат педагогічних наук, доцент
Пуцов Володимир Іванович,
Державна академія керівних кадрів освіти,
доцент кафедри професійної освіти.

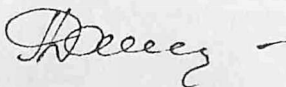
Провідна установа - Інститут педагогіки АПН України,
лабораторія управління закладами освіти,
м. Київ.

Захист відбудеться ³⁰~~30~~ грудня 1998 р. о 14.30 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 26. 053. 02 в Національному педагогічному університеті ім. М. П. Драгоманова (252601, Київ, вул. Пирогова, 9).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова (252601, Київ, вул. Пирогова, 9).

Автореферат розісланий « » листопада 1998 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Долинська Л. В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження обумовлена стратегічними завданнями реформування освіти в Україні. Серед шляхів оновлення освіти провідними є: її розвиток на основі сучасних прогресивних концепцій; впровадження в навчально-виховний процес нових педагогічних технологій та науково-методичних досягнень; модернізація існуючих та створення загальноосвітніх закладів різних типів; наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю. У Державній національній програмі "Освіта" (Україна XXI століття) визначено стратегічні завдання реформування управління освітою: "перехід від державного до державно-громадського управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування навчально-виховних закладів і наукових установ; утвердження в сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави" (Державна національна програма "Освіта" (Україна XXI століття). - Київ: Райдуга.-1994.-с.53). А відтак це передбачає радикальну перебудову управлінської ланки на засадах її демократизації, децентралізації та гуманізації; водночас усвідомлення керівниками шкіл необхідності оновлення функцій управління, підвищення рівня фінансово-економічних, правових, соціально-психологічних знань директора, удосконалення його умінь у розробці та впровадженні інноваційних форм організаційно-педагогічної діяльності та методів роботи з людьми.

Проте аналіз практики управління сучасною школою свідчить про недостатню обізнаність керівників у соціально-правовій сфері керівництва, питаннях економіки, фінансів, маркетингу. Директори мають утруднення, пов'язані з новими для шкільної практики процесами: ліцензуванням, акредитацією, атестацією закладу, розвитком ринку освітніх послуг, входженням у міжнародну систему освіти. Значні труднощі в роботі директора сучасної школи зумовлені впровадженням нових педагогічних технологій, необхідністю організації дослідної та пошукової роботи в шкільних колективах. За умов виникнення різноманітних типів середніх загальноосвітніх закладів, інтенсифікації пошуку нових підходів до управління, відпрацювання інноваційних моделей та технологій діяльності виявилась невідповідність змісту і організаційних форм курсової підготовки соціальним замовленням на рівень професійної компетентності керівників шкіл та особливостям їхньої діяльності в інноваційному режимі.

Проблеми, пов'язані з розв'язанням основних суперечностей шкільного управління на різних етапах розвитку країни та освіти, висвітлювалися у працях Є. С. Березняка, Г. І. Горської, Г. А. Дмитренка, Г. В. Єльнікової, М. Г. Захарова, Б. С. Кобзаря, М. І. Кондакова, А. С. Макаренка, А. А. Орлова, Н. М. Островеркової, В. С. Пикельної, М. Л. Портнова, М. М. Поташника, В. П. Симонова, М. С. Сунцова, В. О. Сухомлинського, Р. Х. Шакурова, Т. І. Шамової та ін.

Науково досліджували проблему компетентності керівника школи В. М. Береґей,

В. І. Бондар, Л. І. Дануленко, Л. М. Карамушка, Л. М. Каращук, Н. Л. Коломінський, Ю. А. Конаржевський, В. І. Маслов, А. П. Черниш та ін.

Успішно розв'язували питання теорії та практики підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів в системі післядипломної освіти В.С.Демчук, І.П.Жерносек, М.Ю.Красовицький, С.В.Крисюк, Ю.В.Кричевський, В.І.Пуцов, О.П.Тонконога, П.В.Худомінський, Г.В.Федоров та ін.

Проте інноваційні зміни суспільного та освітнього середовища в Україні вимагають нових теоретичних та експериментально-емпіричних досліджень питань змісту управлінської діяльності та підвищення функціональної компетентності керівників сучасних шкіл. Водночас аналіз науково-педагогічної, нормативно-законодавчої, організаційно-методичної літератури з питань освіти і управління, вивчення практики роботи керівників шкіл та закладів підвищення кваліфікації свідчать про те, що: по-перше, немає чіткої, достатньо обґрунтованої типологізаційної основи середніх загальноосвітніх закладів; по-друге, не визначено особливості управління ними; по-третє, недостатньо розроблена теорія та практика підвищення кваліфікації керівників сучасних шкіл на диференційованій основі з урахуванням цих особливостей. Все сказане дає підставу стверджувати, що проблема підвищення функціональної компетентності керівників шкіл у період оновлення діяльності мало досліджена, водночас необхідність подібних наукових робіт очевидна, оскільки лише за умов чітко окреслених функцій керівника та адекватного рівня управлінських знань і умінь можна говорити про ефективність його підготовки до управління.

Таким чином, *суть проблеми* наукового дослідження полягає у розв'язанні суперечності між вимогами суспільних і державних інституцій на загальний рівень функціональної компетентності керівників сучасної школи та існуючою системою підвищення кваліфікації, що не забезпечує необхідний для вирішення стратегічних завдань реформування освіти в Україні рівень підготовки керівних кадрів загальноосвітніх закладів.

Важливість, актуальність і недостатній ступінь теоретичної, методичної та практичної розробленості цієї проблеми обумовили вибір *теми* дисертаційного дослідження: "Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів".

Дослідження виконане згідно з тематикою, передбаченою планом науково-дослідної роботи Державної академії керівних кадрів освіти. Тема дисертації затверджена на засіданні вченої ради Українського інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти Міністерства освіти України (протокол № 2 від 29 лютого 1996р.) та закординована Радою з координації наукових досліджень при АПН України (протокол № 4 від 4 вересня 1996р.).

Об'єкт дослідження - система роботи з керівниками загальноосвітніх закладів в інститутах удосконалення вчителів та інститутах післядипломної освіти з підвищення їхньої функціональної компетентності.

Предмет дослідження - теорія та технологія розробки моделі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл на типологізаційній основі в процесі курсової роботи в установах післядипломної освіти.

Мета дослідження полягає у розробці та науковому обґрунтуванні змісту і технології організації системи підвищення функціональної компетентності керівників шкіл з урахуванням моделей освітніх закладів в процесі курсової роботи в установах післядипломної освіти.

В основу нашого дослідження було покладено *припущення* про те, що науково обґрунтована типологізація середніх загальноосвітніх закладів дасть змогу визначити і конкретизувати зміст функціональної діяльності керівників шкіл відповідно до типу освітньої установи, що, в свою чергу, дозволить розробити модель змісту і організації диференційованого підвищення функціональної компетентності керівних кадрів з урахуванням їхніх потреб та суспільних і нормативних вимог. Наявність такої моделі дозволить оптимізувати засоби і умови підвищення якості навчально-виховного процесу в установах післядипломної освіти.

У відповідності з поставленою метою визначено основні *завдання* дослідження, а саме:

1. Здійснити аналіз теоретичного стану досліджуваної проблеми на основі опрацювання науково-педагогічної літератури.
2. Вивчити існуючу практику підвищення функціональної компетентності керівників шкіл в процесі курсової роботи в установах післядипломної освіти; визначити якісний реальний стан теоретичної та практичної підготовки керівників до управління сучасною школою.
3. Розробити і науково обґрунтувати теоретичну модель підготовки керівників до управління середніми загальноосвітніми закладами різних типів.
4. Експериментально перевірити ефективність курсової підготовки керівників із урахуванням моделей шкіл та особливостей управління ними.
5. Розробити рекомендації з використанням результатів дослідження щодо оптимальних умов підвищення функціональної компетентності керівників освітніх закладів.

Методологічною та теоретичною основою дослідження стали головні положення щодо розвитку шкільної та післядипломної освіти в Україні, викладені в Конституції України, Законі України "Про освіту", Державній національній програмі "Освіта" (Україна XXI ст.); концепції вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління в цілому та керівництва педагогічними системами зокрема; наукові уявлення про діалектичне відображення вимог до управління школою на конкретному етапі соціально-економічного розвитку країни в системі управлінських знань та умінь керівника; принцип системності та діяльнісний підхід до підвищення професіоналізму директора сучасної школи.

Для всебічного пізнання предмета дослідження та розв'язання поставлених завдань використано *комплекс* загальнонаукових теоретичних та емпіричних *методів*.

Теоретичні методи: теоретичний аналіз наукової літератури з питань педагогічного менеджменту; порівняльний аналіз рівня функціональної компетентності та стану підготовки керівників до управління сучасною школою; складання експлоративного прогнозу; синтез видів діяльності керівників; абстрагування; моделювання; порівняння; узагальнення.

Емпіричні методи: спостереження, анкетування, бесіди, експертна оцінка, педагогічний експеримент, методи математичної статистики та обробки інформації.

Організаційна модель дисертаційного дослідження, яке проводилось упродовж 1994-1998 р.р., відбиває логіку розв'язання проблеми.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні систематики шкіл різних типів на основі особливостей змісту і умов їхньої діяльності; обґрунтуванні функцій керівників шкіл в сучасних умовах залежно від типологічних особливостей навчального закладу; модернізації моделі функціональної компетентності керівних кадрів; розробці системи диференційованого підвищення функціональної компетентності керівників шкіл з урахуванням їхніх потреб та суспільних і нормативних вимог.

Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні понять "функції управління" та "функціональна компетентність"; у поглибленні та конкретизації системи знань і умінь керівника сучасної школи; у виявленні суперечностей та умов подальшого удосконалення процесу підвищення функціональної компетентності керівників шкіл в установах післядипломної освіти; у розробці науково обґрунтованої системи підвищення кваліфікації керівних кадрів на основі типологізації загальноосвітніх навчальних закладів в установах післядипломної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій з використанням результатів дослідження щодо підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів.

Науково-методичні матеріали дослідження можуть бути використані у різноманітній діяльності працівників системи післядипломної освіти, керівників шкіл, інспекторів та методистів обласних, районних (міських) відділів освіти.

Особистий внесок автора полягає в теоретичній розробці та обґрунтуванні основних положень підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів в умовах курсової роботи; в оновленні системи знань і умінь директора відповідно до потреб сучасності; у створенні моделі підвищення функціональної компетентності керівників з урахуванням типу освітнього закладу.

Вірогідність результатів дослідження забезпечується теоретичним і методичним обґрунтуванням положень та тверджень; експериментальною перевіркою гіпотези, висновків

та рекомендацій; застосуванням методик і методів дослідження, адекватних меті, завданням та логіці розв'язання проблеми; всебічним аналізом експериментальних даних.

Апробація основних положень, висновків та результатів дослідження здійснювалась під час науково-практичних семінарів керівних кадрів освіти та курсів підвищення кваліфікації директорів шкіл у Хмельницькому обласному ІУВ, Державній академії керівних кадрів освіти.

Матеріали дослідження оприлюднено на Всеукраїнській науково-практичній конференції "Роль інноваційних процесів у розвитку школи" (м.Харків, 1996р.), на міжрегіональній конференції "Управління сучасними навчально-виховними закладами в системі освіти" (м.Запоріжжя, 1996р.), на Міжнародній науково-практичній конференції "Система неперервної освіти: здобутки, пошуки, проблеми" (м.Чернівці, 1996р.), на Всеукраїнській науково-практичній конференції "Культура та екологія юнацтва" (м.Хмельницький, 1996р.), на обласній науково-практичній конференції "Управління: стратегія розвитку" (м.Хмельницький, 1997р.), на Всеукраїнській науково-практичній конференції "Управління національною освітою в умовах становлення і розвитку української державності" (м. Київ, 1998 р.). Результати дослідження доповідалися та отримали схвалення на засіданні Ради Хмельницького обласного ІУВ і засіданні кафедри управління та інформаційних технологій Державної академії керівних кадрів освіти.

Основні теоретичні положення, поточні результати та висновки відображено в 14 публікаціях.

Результати дисертаційного дослідження впроваджені в практику роботи Хмельницького обласного ІУВ.

На захист виносяться:

1.Положення про те, що ефективність підготовки керівників шкіл до управлінської діяльності в процесі курсової роботи в установах післядипломної освіти зумовлюється науково обґрунтованою типологізацією середніх загальноосвітніх закладів, визначенням і конкретизацією на її підставі змісту функціональної діяльності керівників відповідно до особливостей школи та моделлю диференційованого підвищення функціональної компетентності керівних кадрів з урахуванням їхніх потреб та суспільних і нормативних вимог.

2.Система знань і умінь керівника сучасної школи, що є адекватною структурі і змісту управлінської діяльності та в повній мірі забезпечує виконання основних функціональних обов'язків.

3.Теоретично обґрунтована, експериментально досліджена і практично апробована модель підвищення функціональної компетентності керівників шкіл на основі типологізації навчально-виховних закладів та особливостей управління ними.

4.Основні способи оптимізації підвищення функціональної компетентності керівників середніх загальноосвітніх закладів різних типів та умови ефективної реалізації моделі

диференційованої підготовки керівників шкіл в процесі курсової роботи в установах післядипломної освіти.

Структура і обсяг роботи.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків (загальним обсягом 166 стор.), списку використаної літератури з 291 найменування та 19 додатків. Робота проілюстрована 13 малюнками та 2 таблицями на 8 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У *вступі* розкрито сутність і стан розробки наукової проблеми, її актуальність, зв'язок роботи з державними програмами і планами установ післядипломної освіти щодо підвищення функціональної компетентності керівників сучасної школи; обґрунтовано необхідність проведення дослідження, окреслено його об'єкт та предмет, визначено гіпотезу, мету та задачі; сформульовано наукову новизну і практичне значення одержаних результатів; виокремлено особистий внесок здобувача та зазначено, де було оприлюднено результати дослідження.

У *першому розділі* "Підвищення функціональної компетентності як наукова проблема" здійснено аналіз розвитку управлінських функцій керівників освітніх закладів в теорії та практиці; змальовано стан теоретичного обґрунтування та методик застосування диференційованого підходу до навчання в системі підвищення кваліфікації; подано виклад організації вивчення проблеми підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів та обґрунтовано основні методи дослідження.

Аналіз архівних, організаційно-методичних, науково-педагогічних матеріалів щодо розвитку теорії та практики управління свідчить про неперервний процес розвитку та оновлення функцій керівника школи. Основними рушійними силами, що обумовлюють та забезпечують розвиток функцій управління, є: науково-технічний прогрес; зміни соціально-економічного та політичного стану в країні; характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави; зміна освітньої парадигми і вимог держави до школи; розвиток психолого-педагогічної науки, теорії та практики управління; "тиск знизу", що позначається в незадоволенні учасників навчально-виховного процесу існуючою системою шкільного керівництва; тенденції щодо моделювання навчальних закладів, розширення мережі шкіл різних типів.

Проте у науковій літературі відсутні єдині підходи до визначення такого поняття як "функції управління" та їхньої класифікації (Є. С. Березняк, В. І. Бондар, Г. І. Горська, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікова, М. Г. Захаров, Б. С. Кобзарь, Ю. А. Конаржевський, М. І. Кондаков, В. І. Маслов,

В. С. Пикельна, В. О. Сухомлинський, Т.І.Шамова, Р.Х.Шакуров, Г. В. Федоров та ін.). На підставі опрацювання відповідної літератури уточнено значення терміну, а саме: функції управління - це основні види діяльності керівника, які утворюються шляхом зведення однотипних видів роботи і становлять структуру управлінської діяльності.

До першої групи належать загальні функції управління, які, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл: аналітико-прогностична, планування, організаційно-координаційна, контрольно-оціночна, регулятивно-корекційна. Друга група - це соціально-психологічні функції. Вони спрямовані на створення сприятливого мікроклімату школи, на формування необхідних для продуктивної роботи властивостей колективу, на розвиток його формальної та неформальної структур. До соціально-психологічних функцій управління належать такі: організація колективу, його згуртування, удосконалення, активізація, розвиток самоуправління. Третю групу функцій складають цільові. Вони відбивають основні напрями діяльності керівника школи. Такими є: управління навчально-виховним процесом, адміністративно-розпорядницька діяльність, керівництво педагогічним колективом, робота з батьками, робота з громадськістю (представницька), робота з учнями, викладацька діяльність, фінансово-господарська діяльність, інструктивно-методична робота.

В останні роки з'явилися нові дослідження з питань оновлення функцій управління сучасною школою (В. П. Гончарова, Л. І. Даниленко, Н. Л. Коломінський, Ю. А. Конаржевський, В. І. Маслов, М. М. Поташник, Д. І. Румянцева, Н. М. Островерхова, А. П. Черниш та ін.). Вчені вважають, що інновацізація функцій управління пов'язана, перш за все, з розширенням мережі шкіл різних типів. Однак, незважаючи на плідність запропонованих у перелічених наукових працях ідей щодо ефективності управлінської діяльності, вони є недостатніми для забезпечення підвищення рівня функціональної компетентності керівників шкіл різних типів. Відтак вважаємо за доцільне виокремити групу типологічних функцій, які обумовлені специфікою навчально-виховних закладів та особливостями управління ними.

Аналіз стану проблеми дає підстави стверджувати, що: практика діяльності керівників в певній мірі випереджає розвиток теорії управління школою; відсутня система превентивної підготовки керівників до роботи в нових умовах; існує об'єктивна необхідність у розробці нової моделі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів в системі курсової роботи.

Історико-педагогічний аналіз становлення системи підвищення кваліфікації керівників шкіл свідчить про застосування диференційованого підходу в процесі курсової роботи як ефективного засобу її інтенсифікації та оптимізації. Диференціація навчання в системі курсової підготовки спирається на теоретичні основи диференціації як провідного фактору демократизації, гуманізації та розвитку особистості, які закладені в працях В. М. Монахова,

В.А.Орлова, І.С.Унт, Ю.К.Бабанського та інших вчених, і потребує подальшої розробки з урахуванням контингенту дорослих учнів. Ми дійшли висновку, що умовою ефективності системи підвищення функціональної компетентності керівників освітніх закладів є організація курсової роботи з урахуванням моделей шкіл, відповідних типологічних функцій управління та на основі професіографічного базису директора навчально-виховного закладу певного типу - тобто на засадах диференціації.

У другому розділі "Теоретична модель підвищення компетентності керівників на основі типологізації навчальних закладів" виокремлено типологізаційні ознаки навчально-виховних закладів; систематизовано середні заклади освіти; змальовано типологічні функції управління; теоретично обгрунтовано модель компетентності керівника сучасної школи; подано гіпотетичну модель підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів.

Аналіз законодавчо-нормативних та організаційно-методичних матеріалів з питань освіти та практики роботи шкіл різних типів засвідчує, що в Україні не існує єдиної типологізаційної основи середніх загальноосвітніх закладів. Відтак не визначено і основні функції управління ними з урахуванням їхньої специфіки. Такий стан проблеми навів нас на думку щодо доцільності класифікації шкіл за певними типологічними ознаками та змалювання типологічних функцій управління.

Основними типологічними ознаками загальноосвітніх закладів є: зміст освіти, об'єкти навчання, суб'єкти навчання, субсидування навчально-виховного процесу, можливість забезпечити диференційований підхід та розвиток дитини, комплексність (поєднання школи з іншими навчальними закладами), спосіб навчання, принцип формування контингенту учнів, роздільність навчання, режим роботи навчального закладу, ступінь школи (рівень базової освіти та термін навчання), ставлення до релігії, ступінь розвитку закладу, місце знаходження, форми організації діяльності педагогічного колективу.

Типологічні функції управління зумовлюються особливостями завдань, що стоять перед керівниками закладу певного типу. Ми виокремили серед типологічних функцій такі: функції, обумовлені видом навчального закладу (управління традиційними закладами освіти, управління закладами нових типів); функції, обумовлені ступенем розвитку навчально-виховного закладу (управління становленням школи, управління функціонуванням школи, управління розвитком школи); функції, обумовлені рівнем диференціації та можливостями розвитку особистості (управління школою з мікрорівнем диференціації, управління школою з мегорівнем диференціації, управління школою з макрорівнем диференціації); функції управління, обумовлені організаційною структурою педагогічного колективу та системою внутрішньошкільного управління (управління школою з сегментною організацією, управління школою з лінійною організацією та горизонтальною консультативною структурою,

управління школою з матричною організацією, управління школою з модульною організацією); функції, обумовлені місцем знаходження закладу (управління школою сільського типу, управління школою міського типу); функції, обумовлені субсидуванням навчально-виховного закладу (управління державною школою, управління приватною школою, управління школою із змішаним типом власності); функції, обумовлені поєднанням школи із іншими навчальними закладами (управління комплексом школа-дитячий садок, управління комплексом типу школа-технікум (ПТУ, вуз)); функції, обумовлені режимом роботи закладу (управління школою неповного дня, управління школою з наявними ГПД, управління школою-інтернатом).

Якість управлінської діяльності зумовлюється рівнем функціональної компетентності керівника. В структурі компетентності кожна з груп функцій управління має своє місце і вагу. Група типологічних функцій виконує роль типологічного фільтра: через неї фільтруються управлінські дії, види робіт, вона конкретизує посадові обов'язки.

Виходячи із визначених нами типологічних ознак шкіл та особливостей управління ними, було розроблено професіограму керівника сучасної школи, основу якої складає модель функціональної компетентності (рис.1). Вимоги до директора школи вироблено на підставі державних законів, програм та документів про освіту в Україні, нормативних актів вищих органів управління освітою, результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії та практики управління, узагальнення передового досвіду роботи керівників шкіл. Посадові вимоги до керівників навчально-виховного закладу в широкому розумінні можна поділити на три групи: кваліфікаційні, соціально-психологічні та професійні.

Кваліфікаційні вимоги передбачають вищу педагогічну (психологічну) освіту, позитивний досвід педагогічної (психологічної) роботи, певний стаж педагогічної (психологічної) роботи, досвід організаційної (дослідної) роботи, закінчені курси підготовки резерву керівних кадрів (факультет менеджменту).

Соціально-психологічні вимоги до директора школи можна умовно поділити на групи, що вміщують певні якості, а саме: ділові, соціальні, комунікативні, моральні.

Професійні вимоги - це рівень функціональної компетентності керівника. Функціональна компетентність - система знань, умінь та навичок, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності, яка в повній мірі забезпечує виконання основних функціональних обов'язків керівника школи. Вивчення, аналіз та узагальнення існуючих наробок (В. І. Бондар, В. Ю. Кричевський, В. І. Маслов, О.П.Тонконога, Г.В.Федоров та ін.) дали змогу виокремити дві підсистеми знань керівника.

Першу складають управлінські, психологічні, педагогічні, соціально-правові та фінансово-економічні знання. Такі групи знань виокремлено з огляду на те, що: а) основний вид діяльності керівника школи-управлінський, що обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління; б) директор здійснює керівництво соціальною системою, яка



Рис. 1 Модель функціональної компетентності керівника

об'єднує людей, а відтак повинен знати основи психології менеджменту; в) об'єкт управління - школа - обумовлює необхідність оволодіння психолого-педагогічними знаннями та умінями; г) керівник школи може здійснювати управління тільки на підставі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері; д) директор навчального закладу забезпечує його функціонування та розвиток, виходячи із розуміння основних механізмів господарювання та фінансово-економічних знань.

Друга група знань - це теоретико-методологічні: закони, закономірності, ідеї, теорії; теоретико-нормативні: принципи, правила, нормативи, інструкції, положення; теоретико-предметні (змістовні): категорії, основні поняття, факти, явища, процеси; теоретико-

процесуальні (способу діяльності): методи, способи, прийоми, операції; уміння: діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі.

В представленій парадигмі знання безпосередньо виходять на професійні уміння. У поєднанні зі специфікою діяльності керівника дана класифікація набуває предметний управлінський зміст.

Модель компетентності керівника обумовлюється функціонально-посадовими обов'язками, які виконують роль дозиметра функцій управління. Саме на них позначаються розбіжності в основних видах діяльності, зокрема, в типологічних функціях управління. Основу побудови моделі складають діяльнісний підхід, диференціація в функціональних обов'язках керівників шкіл різних типів, взаємозв'язок знань та практичних умінь.

Розроблений нами на типологізаційній основі професіографічний базис директора школи став підґрунтям для гіпотетичної моделі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів. Сутність змалюваної моделі полягає в оновленні змісту навчальних програм та планів, використанні типологічних паттернів та можливості слухачів їх обрати. Основними принципами побудови моделі є: науковість, демократичність, системність, гуманізація, оптимізація.

Змістовна структура інваріантного плану курсової роботи складається з чотирьох модулів: 1) "ядра" (модель знань та умінь керівника сучасної школи в галузі менеджменту освіти); 2) "забезпечення" (модель знань та умінь з педагогіки, психології, економіки, права); 3) "підкріплення" (модель знань та умінь з філософії та культурології); 4) "підсилення" (складається з типологічних навчальних міні-модулів, які обирає керівник для підсилення того чи іншого навчального блоку).

Теоретичною основою моделі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів став програмно-цільовий підхід. Процес планування курсів підвищення кваліфікації здійснювався відповідно до взаємопов'язаних рівнів цільового управління: визначення загальної мети курсової роботи, декомпозиція мети на підділі, визначення завдань всіх учасників навчально-виховного процесу, складання навчально-тематичного плану курсів, вимірювання результатів курсової роботи. Основна сутність програмно-цільового підходу до удосконалення системи підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів полягає в його реалізації через побудову: а) моделі діяльності керівника; б) моделі компетентності керівника; в) програми та навчально-тематичного плану курсів підвищення кваліфікації керівників шкіл різних типів. Програмно-цільове планування курсової роботи забезпечує пріоритет першочергових цілей і задач, орієнтує на комплексний підхід в використанні ресурсів (часу, матеріально-технічних, кадрових тощо) та досягнення максимальних кінцевих результатів.

Основною технологією організації навчально-виховного процесу на курсах підвищення кваліфікації є диференціація.

У *третьому розділі* "Результати експериментального дослідження підвищення компетентності керівників шкіл" викладено результати експериментальної перевірки ефективності використання моделі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл та вказано на оптимальні умови її реалізації.

З метою глибокого вивчення рівня функціональної компетентності керівників шкіл різних типів, визначення ступеня розбіжності між реальним станом підготовки директорів до управління і необхідним для ефективної діяльності, а також для апробації розробленої моделі підвищення функціональної компетентності керівників сучасних освітніх закладів було проведено констатуючий та формуючий експерименти.

Основними завданнями констатуючого експерименту були: вивчення стану управління сучасною школою у відповідності з визначеними критеріями ефективності, діагностика рівня знань та умінь керівників шкіл, вивчення результативності курсової роботи у підготовці директорів до управління школою певного типу, узагальнення результатів констатуючого експерименту.

Результати цього виду експериментальної роботи підтвердили наші передбачення, що керівники шкіл різних типів мають неоднакові управлінські проблеми або різний рівень їх складності; тип навчального закладу обумовлює специфіку функцій управління. Узагальнені дані констатуючого експерименту свідчать про стійку ієрархію знань та умінь директора школи: педагогіка, основи управління, психологія, правознавство, економіка та фінанси (порядок розташування: від вищого рівня до нижчого). Найбільш суттєвими недоліками дидактико-управлінської системи підвищення функціональної компетентності керівників шкіл є: відсутність глибокого аналізу контингенту слухачів та нехтування організаційним принципом комплектування груп за певними типологічними ознаками; відсутність оптимального відбору навчального матеріалу; однорідність планів для різних типологічних груп керівників; нерозробленість механізмів диференціації та індивідуалізації навчально-виховного процесу; відсутність випереджального характеру підвищення кваліфікації з урахуванням перспектив розвитку освіти, досягнень науки, передового досвіду; неузгодженість дій та планів ІУВ та районних (міських) відділів освіти в питаннях навчання керівників.

Формуючий експеримент передбачав розв'язання таких завдань: апробація гіпотетичної моделі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл та перевірка гіпотези наукового дослідження.

На цьому етапі експериментальної роботи було складено плани курсів підвищення кваліфікації керівників шкіл, укомплектовано експериментальні та контрольні групи,

розроблено діагностичні карти і опитувальники для визначення рівня знань і умінь керівників під час вхідного та вихідного діагностування.

Ефективність гіпотетичної моделі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл було перевірено під час формуючого експерименту, який проводився на базі Хмельницького обласного ІУВ в умовах природного перебігу навчального процесу. Неодноразове повторення курсів за розробленою моделлю дало змогу перевірити її ефективність за допомогою різних методик та внести до неї необхідні корекційні елементи.

Для перевірки результатів експериментального дослідження було застосовано формулу критерію статистики χ^2 -квадрат. Це дало змогу об'єктивно визначити рівень знань та умінь керівників в експериментальних та контрольних групах; довести, що різниця між ними є суттєвою, тобто наслідком впровадження нової моделі підвищення функціональної компетентності, а не впливом випадкових чинників.

Для встановлення ступеня підвищення рівня функціональної компетентності керівників шкіл було використано метод експертної оцінки. До початку курсової роботи та в післякурсівий період було визначено рівень компетентності керівників шкіл за допомогою самооцінки діяльності, оцінки колег по роботі, працівників районних відділів освіти. Результати було синтезовано у матрицю абсолютних оцінок. Їх обчислення за допомогою формули середнього виваженого та співставлення довели, що в експериментальній групі показники вище, ніж у контрольній на 13%, що є досить вагомим.

Зростання рівня функціональної компетентності керівників шкіл в контрольних та експериментальних групах відображено графічно (рис. 2).



- 1.1 - знання та уміння керівників експериментальних груп в докурсовий період
- 1.2 - знання та уміння керівників експериментальних груп в післякурсний період
- 2.1 - знання та уміння керівників контрольних груп в докурсовий період
- 2.2 - знання та уміння керівників контрольних груп в післякурсний період

Рис. 2. Порівняння результатів діагностування керівників експериментальних та контрольних груп в докурсовий та післякурсний періоди

У методичних рекомендаціях визначено основні способи оптимізації підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів, серед яких провідними є:

1. Системний підхід. Він дає можливість розглядати діяльність керівника і курсову роботу в нерозривній єдності, взаємообумовленості, взаємного впливу.

2. Цілеспрямованість (вибір головної ланки). Спосіб передбачає визначення головної мети та напряму спрямування зусиль працівників ІУВ та слухачів курсів.

3. Конкретизація. Цей спосіб передбачає оптимальне поєднання розв'язання загальних завдань курсової роботи та розв'язання найбільш важливих, суттєвих проблем підготовки керівників до ефективного управління школою певного типу.

4. Зв'язок з життям. Цей спосіб забезпечує оптимальне збалансування теорії та практики ефективного управління, зв'язок з передовим досвідом; регулює співвідношення бажаного і можливого; передбачає варіативність, відкритість, гнучкість, оперативність в корекції цілей, змісту, форм, методів курсової роботи.

5. Диференціація та індивідуалізація, що передбачають широкі можливості для професійного та творчого розвитку; забезпечують широкую дисперсію планів та розмаїття організаційних форм.

6. Активність та зацікавленість слухача. Передбачає усвідомлення керівниками шкіл потреб у підвищенні рівня функціональної компетентності та цілей навчання, зацікавлене ставлення до курсової роботи, прагнення до саморозвитку та самоудосконалення, органічне поєднання навчання та самонавчання.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати експерименту підтвердили гіпотезу дослідження: навчальний процес підготовки керівників освітніх закладів, який ґрунтується на використанні моделей сучасних шкіл та типологічних функцій управління, зумовлює підвищення ефективності курсової роботи та в подальшому - управлінської діяльності.

Всебічний аналіз проблеми підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів та результати педагогічного експерименту дали змогу дійти висновків:

1. Керівнику сучасної школи доводиться працювати в період оновлення функціональних обов'язків та видів управлінської діяльності, яке пов'язане з конкретно-історичними умовами розвитку країни, станом психолого-педагогічної науки, виникненням різноманітних типів середніх загальноосвітніх закладів, розширенням сфери знань та умінь в галузі менеджменту освіти та іншими об'єктивними чинниками.

2. Модель функціональної компетентності керівника сучасної школи складають дві підсистеми знань: а) управлінські, педагогічні, психологічні, соціально-правові, фінансово-економічні; б) гносеологічний ряд: знання методологічні, нормативні, змістовні, способу діяльності та уміння, - які в повній мірі забезпечують виконання основних функціонально-посадових обов'язків директора.

3. Практика діяльності керівників освітніх закладів в певній мірі випереджає розвиток теорії управління школою, відсутня система превентивної підготовки до роботи в нових умовах, а відтак існує об'єктивна необхідність у розробці нових моделей підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів в системі курсової роботи.

4. Професіографічний базис директора школи, розроблений на підставі нормативно-законодавчих документів про освіту та досягнень сучасної теорії та практики управління, на засадах діяльнісного підходу, диференціації у функціональних обов'язках керівників різних типів шкіл, щільного взаємозв'язку знань та практичних умінь, є основою для моделі підвищення функціональної компетентності в процесі курсової роботи в установах післядипломної освіти.

5. Сутність запропонованої моделі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл полягає в оновленні змісту навчальних програм та планів, використанні типологічних паттернів і можливості керівників їх обрати.

6. Модель підвищення функціональної компетентності керівників будується за логікою програмно-цільового підходу; основною технологією організації навчально-виховного процесу є диференціація.

7. Система оптимальних умов функціонування моделі передбачає:

а) в управлінському аспекті: отримання релевантної інформації та її аналіз, оптимізацію навчально-тематичного плану, раціоналізацію організації навчально-виховного процесу, оптимізацію зворотного зв'язку, корекцію і регулювання, підведення підсумків курсової роботи;

б) у дидактичному аспекті: декомпозивання освітньої мети, слідування навчальним принципам андрогогіки, зорієнтованість навчально-тематичного плану на професіографічний базис директора сучасної школи, оновлення змісту, модернізацію форм, удосконалення методів підвищення кваліфікації; вироблення надійних технологій визначення рівня функціональної компетентності керівників.

Висновки дослідження свідчать про доцільність подальшого теоретичного і експериментального вивчення проблеми підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів, а саме: діагностико-прогностичні засади підвищення професіоналізму керівників шкіл різних моделей; теорія та методика визначення рівня компетентності директорів шкіл різних типів; розвиток теорії та практики диференціації навчально-виховного процесу в установах післядипломної освіти та ін.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. О. І. Мармаза. Підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів як педагогічна проблема (науково-методичні матеріали).-Хмельницький: ІУВ, 1998.- 55 с.
2. О. І. Мармаза. Планування: оновлення функції управління (науково-методичні матеріали).-Хмельницький: МП "Астрєя", 1997.-64с.
3. О. І. Мармаза. Визначення рівня кваліфікації керівника школи //Освіта і управління.-1997.-№ 4.- с.59-63.
4. О. І. Мармаза. Класифікація основних функцій керівника школи// Освіта і управління.- 1998.-№ 1. - с. 63-66.
5. О. І. Мармаза. Традиції та інновації в управлінні школою // Рідна школа.-1998.-№ 7-8. - с. 64-66.
6. О. І. Мармаза. Управління: стратегія розвитку // Педагогічний вісник.-1997.-№ 2.-с.28-29.
7. О. І. Мармаза. Засоби оптимізації підвищення функціональної компетентності керівників шкіл / Управління національною освітою в умовах становлення і розвитку української державності. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. - К.: МО України, АПН України, ДАККО, ІЗМН, 1998. - С. 245-247.
8. О. І. Мармаза. Оновлення функцій управління: організація роботи школи по збереженню та зміцненню здоров'я школярів / Культура та екологія юнацтва. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції.-Хмельницький: Поділля, 1996.-с.82-85.
9. О. І. Мармаза. Питання управлінських інновацій в змісті курсової підготовки / Роль інноваційних процесів у розвитку школи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції.-Харків: Харківський обласний ІУВ, 1996.-с.32-34.
10. О. І. Мармаза. Підвищення компетентності керівників шкіл різних типів в системі курсової роботи / Управління сучасними навчально-виховними закладами в системі освіти. Матеріали міжрегіональної конференції.-Запоріжжя: Науково-методичний центр міськУНО, 1996.-с.189-191.

11. О. І. Мармаза. Підвищення ефективності курсової підготовки керівників шкіл нових типів / Система неперервної освіти: здобутки, пошуки, проблеми. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції.-Т.4.-Чернівці: Чернівецький держуніверситет.-1996.-с.222-224.

АНОТАЦІЯ

Мармаза О.І. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів . -Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.01. - теорія та історія педагогіки. - Національний педагогічний університет ім. М. П. Драгоманова, Київ, 1998.

Дослідження присвячено проблемі підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів в закладах післядипломної освіти.

У роботі здійснено аналіз стану підготовки керівників до управління сучасною школою; визначено систему знань та умінь, адекватних структурі та змісту діяльності директора освітнього закладу; представлено модель диференційованого підвищення функціональної компетентності керівних кадрів з урахуванням типологічних особливостей навчально-виховних закладів та специфіки управління ними; запропоновано рекомендації щодо оптимальних умов її реалізації в установах післядипломної освіти.

Основні результати дослідження знайшли практичне застосування в роботі Хмельницького обласного інституту удосконалення вчителів.

Ключові слова: керівник школи, функції управління, функціональна компетентність, професіографічний базис, модель підвищення функціональної компетентності.

АННОТАЦИЯ

Мармаза А. И. Система повышения функциональной компетентности руководителей общеобразовательных заведений.- Рукопись.

Диссертация на соискание учёной степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.01- теория и история педагогики.- Национальный педагогический университет им. М. П. Драгоманова, Киев, 1998.

Исследование посвящено проблеме повышения функциональной компетентности руководителей школ разных типов в учреждениях последипломного образования.

В работе осуществлён анализ состояния подготовки руководителей к управлению современной школой; определена система знаний и умений, адекватных структуре и содержанию деятельности директора учреждения образования; представлена модель дифференцированного повышения функциональной компетентности руководящих кадров с

учётом типологических особенностей учебно-воспитательных заведений и специфики управления ними; предложены рекомендации по созданию оптимальных условий её реализации в учреждениях последипломного образования.

Основные результаты исследования нашли практическое применение в работе Хмельницкого областного института усовершенствования учителей.

Ключевые слова: руководитель школы, функции управления, функциональная компетентность, профессиографический базис, модель повышения функциональной компетентности.

ANNOTATION

Marmaza O.I. The System of Educational Institutions Managers' Functional Competence Mastering. - Manuscript.

Dissertation is submitted for Candidate of Science (Pedagogics) degree on Theory and History of Pedagogics, speciality - 13.00.01.- Dragomanov M.P. National Pedagogic University, Kyiv, 1998.

The subject of the research is the problem of mastering of functional competence of the principals of schools of different types in Advanced Post-graduates' Institutes.

The thesis provides the analysis of the state of managers' training for modern school administration. It also states the system of knowledge and skills relevant to the structure and contents of the activity of the principal of school. The thesis introduces the model of the differentiative mastering of functional competence of school authorities, taking into consideration typological peculiarities of teaching and educational institutions and specification of their management. The thesis gives recommendations as to the optimum stipulations of project realization in Advanced Post-graduates' Institutes.

The key-words: principal of school, management functions, functional competence, profессиographical basis, mastering of functional competence model.

Підписано до друку 2.11.1998 р. Формат 60x80 $\frac{1}{16}$
Друкарських аркушів 1. Тираж 100 прим., замовл. №1187

ХмДЦНТЕІ, 280000, м.Хмельницький, вул.Свободи, 36

Снауваду