

Monitoring of Secondary School Heads' Management Activity

Odainyk Svitlana

Communal Higher Educational Establishment

«Kherson Academy of Continuing Education» Ph.D., Associate Professor (Ukraine, Kherson)

Abstract

The overview of tendencies and perspectives of education development in Ukraine in the conditions of modernization, integration into European and world educational space is described; the need in creation of teaching contents in accordance with normative requirements is presented; the main types of educational management, the actuality of question of selection and training of heads of a new type – educational managers are determined; the factors that were able to ensure the success of management activities are identified; the analysis of modern approaches to monitoring of administrative activity of heads' educational institutions are given; it is reviewed quality-based approach and its peculiarities; the general algorithm of using of such approach for assessment of management activities is defined.

Key words: monitoring, administrative activity, assessment, quality-based approach, manager of education.

Актуальність дослідження. Сьогодні в освіті відбуваються зміни, що спрямовані на оновлення змісту та форм організації навчально-виховного процесу. Такі кроки важливі, оскільки якість освіти є одним із чинників соціально-економічного прогресу суспільства, а також розвитку творчого потенціалу людини. Центральною фігурою оновлення освіти є керівник навчального закладу, адже від його компетентності залежить успіх реформування освіти.

Управління навчальним закладом є однією з найважливіших функцій менеджера освіти. Тому керівник має орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, упроваджувати моніторингові дослідження якості освіти, організувати творчу діяльність педагогів закладу, залучати громадськість для підвищення ефективності навчально-виховного процесу. Тільки в такому випадку можна стверджувати, що справді відбувається процес професійного становлення діяльності керівників закладів освіти.

Сьогодні існують різні системи оцінки діяльності менеджерів освіти, кожна з яких має свої переваги й недоліки. Багато дослідників розглядають моніторинг як

систему оцінювання, оскільки він дає можливість об'єктивно оцінити керівників за результатами їхньої роботи.

Розробленню зазначених питань приділяють увагу О. Ануфрієва (оцінка освіти на базі кваліметричного підходу) [1], В. Бикова (специфіка використання освітнього моніторингу) [2], Г. Дмитренко, В. Олійник (основи вимірювання результативності діяльності педагогічних працівників) [4], Г. Єльнікова, З. Рябова (моніторинг діяльності учнів та вчителів у межах адаптивного управління, основи адаптивного управління) [6], Т. Лукіна (питання моніторингу якості освіти) [10], іншомовна освіта майбутніх менеджерів навчальних закладів досліджується Л.В.Петько [11; 12] та ін.

Тому, *метою статті* є аналіз особливостей здійснення моніторингу управлінської діяльності керівників навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу. Поняття «моніторинг» почали використовувати в педагогічній науці порівняно недавно, вважають, що воно походить із соціології та екології. Разом з тим, моніторинг – це контроль не результату, а процесу діяльності, виявлення тенденцій її динаміки. Він може розглядатися і як засіб дослідження, і як засіб, що забезпечує управління своєчасною та якісною інформацією. Систематичне відстеження результатів діяльності, її корекція – сутність моніторингу. Зокрема, моніторинг якості освіти – це система збирання, оброблення, зберігання і поширення інформації про освітню систему або окремі її елементи, яка орієнтована на інформаційне забезпечення управління, дає змогу робити висновок про стан об'єкта в довільний момент часу і може забезпечувати прогноз його розвитку.

Класифікація видів моніторингу в освіті здійснюється: за призначенням (інформаційний та управлінський); за засобами, що використовуються для проведення моніторингу (педагогічний, соціологічний, психологічний, медичний, економічний, демографічний); за ієрархією освітніх систем: інституційний (шкільний або внутрішньошкільний), районний (муніципальний), обласний (регіональний), національний (загальнодержавний), міжнародний; по відношенню до об'єкта оцінювання (зовнішній та внутрішній).

Основними завданнями моніторингу в освіті Т. Лукіна визначає якість навчальних досягнень учнів, рівень їхньої соціалізації; зв'язок між успішністю учнів і соціальними умовами їхнього життя, результатами роботи педагогів, рівнем їхнього соціального захисту, моральними установками, запитами, цінностями; оцінювання якості кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного, лабораторного

забезпечення й оснащення навчальних закладів; оцінювання величини впливу на навчальний процес державних освітніх стандартів, навчальних програм, організації шкіл і класів, методичного та технічного обладнання та інших факторів; аналіз політики держави у галузі забезпечення гарантій доступності освіти та покращення її якості; виявлення факторів, що впливають на хід і результати освітніх реформ з метою запобігання цьому; порівняння результатів функціонування закладів освіти з метою визначення найбільш оптимальних шляхів їх розвитку [10].

Моніторинг управлінської діяльності керівника навчального закладу – це процес неперервного, науково обґрунтованого, діагностичного відстеження змін у його фаховій діяльності. Цей вид моніторингу опосередковано та безпосередньо впливає на якість освіти. Опосередкований вплив пов'язаний з тим, що моніторинг забезпечує управління інформацією, необхідною для ухвалення рішень, а безпосередній вплив здійснюють уже ці рішення.

На думку Л. Карамушки, керівник навчального закладу має бути не кращим учителем, а професіоналом з управління закладом освіти, тобто менеджером, який пройшов спеціальну підготовку й усвідомлює, що він є представником окремої професії, а не просто інженером, економістом, педагогом, який здійснює управлінську діяльність [9]. Ефективне управління сучасним навчальним закладом є складною системою і залежить від правильного розподілу обов'язків адміністрації (директора, заступників з навчальної, виховної, наукової та господарської роботи).

Директор представляє навчальний заклад в усіх організаціях; розпоряджається майном і коштами; укладає договори; керує роботою заступників; узгоджує спільну діяльність адміністрації з громадськими організаціями, учителів та учнів; відповідає за комплектування класів і працевлаштування випускників; організовує роботу ради школи, педагогічної ради, батьківського комітету, батьківського всеобучу; здійснює загальне керівництво методичною роботою, навчально-виховним процесом, позакласною роботою.

Директор несе відповідальність за організацію роботи з охорони праці і техніки безпеки, забезпечення гігієни праці учнів і вчителів [13].

Керівник навчального закладу має бути творчим менеджером, а не консервативним виконавцем інструкцій, адже від уміння керувати залежить його

авторитет. Важливо, щоб він був демократичним, вимогливим, чесним, дипломатичним, мобільним тощо.

Педагогічна практика свідчить, що від ефективності управлінської діяльності залежать досягнення всього колективу. Відтак моніторинг рівня ефективності управління – важливий засіб підвищення якості загальної середньої освіти. Він дає змогу не тільки об'єктивно оцінити роботу керівника, а й є певним орієнтиром у визначенні напрямів і шляхів удосконалення управлінської майстерності керівника навчального закладу. На думку В. Григораша, ефективне оцінювання є основою для прийняття на роботу, внутрішнє переміщення, звільнення, заохочення. Управлінську діяльність керівника можна оцінювати за такими параметрами та факторами: аналітична діяльність; планово-прогностична діяльність; організаційна діяльність; контролююча діяльність; мотиваційно-рефлексивна сфера управлінської діяльності [3, с. 171–173].

Для проведення моніторингу управлінської діяльності керівника навчального закладу використовують наступні методи: стандартних оцінок; анкет; вимушеного вибору; вирішальної ситуації; шкали рейтингів поведінкових настанов; моделювання ситуації; групових дискусій; інтерв'ювання та ін.

Основним інструментом під час оцінювання управлінської діяльності керівника навчального закладу є анкета, що має перелік варіантів відповідей. Так, В. Зверевою розроблено анкету для оцінювання ефективності управлінської діяльності менеджерів освіти через виконання ними певних функцій. Респонденти мають оцінити успішність виконання означених груп функцій (інформаційно-аналітичних, мотиваційно-цільових, планово-прогностичних, організаційно-розпорядчих, контрольно-діагностичних, корекційно-регулятивних) внутрішньошкільного управління в загальноосвітніх навчальних закладах, користуючись шкалою від 1 до 5 (5 – завжди, 4 – часто, 3 – не завжди, 2 – ніколи, 1 – ніколи). Згідно з методикою В. Зверевої, значення коефіцієнтів ефективності управлінської діяльності розподілені таким чином: 0,25–0,49 – рівень діяльності критичний; 0,5–0,8 – рівень діяльності достатній; 0,8–1 – управлінська діяльність оптимальна. Результати оцінювання дають змогу виявити, наскільки ефективно здійснюється управлінська діяльність менеджерів освіти за кожним напрямом [5].

Останнім часом попитом користуються моніторингові дослідження на основі кваліметричного підходу до оцінювання педагогічної або управлінської діяльності.

Теорію кваліметрії розробляли вчені (Г. Азгальдов, О. Ануфрієва, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Е. Райхман, В. Черепанов, В. Циба та ін.). Так, Г. Єльнікова кваліметрію розглядає як наукову дисципліну, що вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів – предметів або процесів [7].

Під кваліметрією розуміють оцінку якісних властивостей процесу, явища, предмета кількісними показниками з використанням певної математичної моделі та технології. Пропонується використання оцінки-критерію через порівняння реального стану об'єкта з ідеальним (визначеним нормативно або представленим як бажаний результат). У якості кваліметричної моделі часто використовується факторно-критеріальна, що передбачає розчленування об'єкта на структурні елементи. Такий підхід дає змогу розглядати об'єкт як сукупність взаємопов'язаних складників.

Для реалізації кваліметричного підходу найчастіше застосовується експертний метод. Створюється експертна група, до складу якої входять найбільш досвідчені педагоги, управлінці різних ієрархічних рівнів, науковці, спеціалісти з інших галузей зовнішнього середовища навчального закладу. Експертна група може працювати за будь-яким методом експертних оцінок (рейтингу, соціологічних досліджень, бальних оцінок тощо).

Загальний алгоритм застосування кваліметричного підходу для оцінювання управлінської діяльності керівника навчального закладу та її результатів можна представити так: визначення структури об'єкта оцінювання, показників (параметрів, факторів, критеріїв), коефіцієнтів вагомості кожного показника та вибір шкали оцінювання; складання кваліметричної (факторно-критеріальної) моделі; оцінювання об'єкта за кваліметричною моделлю; розроблення рекомендацій за результатами оцінювання [14].

Частиною педагогічної кваліметрії є експертиза (сукупність процедур, необхідних для одержання колективної думки у формі експертного судження про педагогічний об'єкт). Теоретичною базою педагогічної експертизи є метод експертних оцінок і такі методи соціологічних досліджень, як анкетування і тестування. Саме тому, окрім використання кваліметричних моделей, доцільним буде здійснити анкетування учнів, їхніх батьків та вчителів щодо оцінювання управлінської діяльності керівника навчального закладу. У такий спосіб експерт матиме змогу отримати об'єктивну інформацію за окремим показником. Результати анкетування стануть підставою для виставлення оцінки.

Моніторингові заходи щодо діяльності керівника навчального закладу мають свідчити про рівень управлінської зрілості, характеризувати його творчий потенціал, стимулювати зростання професіоналізму. Оскільки управлінська діяльність керівника сучасного навчального закладу належить до категорії професійних, то головною її ознакою постає спеціальна освіта (самоосвіта, підвищення кваліфікації, практичний досвід). Головним параметром, що визначається під час проведення моніторингу управлінської діяльності, є кваліфікаційна категорія керівника навчального закладу (рівень кваліфікації, професіоналізму і продуктивності педагогічної та управлінської діяльності).

За Г. Єльніковою перспектива розвитку управлінської діяльності керівника навчального закладу це: побудова концепції навчального закладу; удосконалення особистої діяльності та створення умов для самоорганізації діяльності учнів, учителів, працівників адміністрації; здійснення поступового переходу від домінуючого оперативного управління до стратегічного цільового через узгодження власних функцій з функціями підлеглих; створення спеціального моніторингового механізму управління; аналіз ситуацій і удосконалення процедури ухвалення управлінського рішення [7].

Висновки. Отже, керівник навчального закладу є ключовою фігурою перетворень освітнього середовища, саме він визначає долю освітніх реформ і впливає на педагогічну творчість кожного вчителя. Тому моніторинг управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу обов'язково має бути комплексним, системним. Це і результати навчально-виховного процесу, і рівень професійної компетентності керівника, і його особистісні якості, організаторські здібності, педагогічна майстерність, і вміння забезпечити нормальні господарські умови, і створення в педагогічному колективі сприятливого психологічного мікроклімату. Тільки з урахуванням великої кількості факторів можна дати правильну й об'єктивну оцінку управлінській діяльності керівника сучасного навчального закладу.

Таким чином, моніторинг управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу передбачає удосконалення системи педагогічного аналізу; запровадження системних моніторингових досліджень щодо основних аспектів управлінської діяльності, кваліметричного підходу в оцінюванні діяльності навчального закладу.

Перспективи подальших досліджень убачаємо в систематизації існуючих методик, анкет, критеріїв оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

References

1. Anufrieva O. *Otsinka yakosti pochatkovoï osvity na osnovi kvalimetrïchnogo pidhodu* [Assessment of quality in primary education based on qualimetria] : avtoref...dis.k.ped.n. 13.00.01 / O. L. Anufrieva, Tsentr. ins.-t pislyadipl. ped. osvity APN Ukraini. – K., 2000. – 18 p.
2. Bykova V. *Monitoring v obrazovatel'nom uchrezhdenii* [Monitoring in educational institutions] / V. G. Bykova // *Zavuch.* – 2004. – № 6. – P. 38 – 48.
3. Grigorash V. *Organizatsiya diyal'nosti kerivnyka shkoly* [Organization of school head's activity] / V. Grigorash. – H. : VG «Osnova», 2011. – 224 P.
4. Dmytrenko G. *Tsil'ove upravlinnya: vymiruvannya rezul'tatyvnosti diyal'nosti uchniv I pedagogiv: navch.-metod. posib.* [Target management of students and teachers' activity measuring] / G. A. Dmytrenko, V. V. Oliynyk, O. L. Anufrieva. K. : UIPKKKO, 1996. – 84 p.
5. Zvereva V. *Yak zrobyty keruvannya shkoloyu uspishnym* [How to make a successful school management] / V. I. Zvereva. – H.: Ranok, 2007. – 160 p.
6. El'nikova G. V. *Monitoring yak efektyvnyi zasib otsinyuvannya yakosti serednioï osvity v navchal'nomu zakladi* [Monitoring as an effective means of quality evaluation in secondary education] / G. V. El'nikova, Z. V. Ryabova // *Obrii.* – 2008. – № 1 (26). – P. 5– 12.
7. El'nikova G. V. *Naukovi osnovy rozvytku upravlinnya zagal'noyu serednioyu osvitoju v regioni* : monografiya [Scientific basis development in secondary education regional management] / G. V. El'nikova. . – K.: DAKKO, 1999. – 303 p.
8. Zhytnik B. *Metodychna robota v shkoli* [Methodical work at school] / B. O. Zhytnik, V. V. Kryzhko, E. M. Pavlyutenkov. H.:Osnova, 2008. – 192 p.
9. Karamushka L. *Psychologiya upravlinnya zakladamy serednioï osvity: monografiya* [Psychology of management of secondary education institutions] / L. M. Karamushka. – K. : Nika-Tsentr, 2000. – 332 p.
10. Lukina T. *Monitoring v osviti. Stvorennya ta funktsionuvannya systemy monitoring yakosti osvity* [Monitoring in Education. Establishment and operation of system of education quality monitoring] / T. Lukina // *Upravlinnya osvitoju* – 2005. – № 4 (100). – P. 1–15.
11. Pet'ko L.V. *Pidgotovka novogo pedagoga-ekonomista – vyklyk suchasnij pedagogichnij universytets'kij osviti (na prykladi stvorennja novyh navchal'nyh program z inozemnoi' movy za fahom zi special'nosti 6.030601 «Menedzhment (upravlinnja personalom)»* [The preparation of a future teacher in economics as a claim for modern higher school pedagogical education (by way the illustration of the new study programs in specialty 6.030601 «Management» of the discipline «Foreign language in professional sphere»] / Visnyk Instytutu rozvytku dytyny. Vyp. 27. Serija: Filosofija, pedagogika, psihologija: zb. nauk. prac'. – K. : Vyd-vo NPU imeni M.P.Dragomanova, 2013. – P. 95–101.
URI <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/7832>
12. Pet'ko L.V. *Inozazychnoe obuchenie budushhïh menedzherov obrazovatel'noj sfery v uslovijah universitetskoj podgotovki* [Foreign language preparation of future managers of

educational institutions in the term of university education] // Innovacii v obrazovanii : nauchno-metodicheskij zhurnal / uchred. Sovremennaja gumanitarnaja akademija ; gl. red. I.V.Syromjatnikov. – M. : Sovremennaja gumanitarnaja akademija, 2013. – № 12. – P. 36–45.

URI <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/7868>

10. Polozhennya pro zagal'noosvitniy navchal'niy zaklad [Statute of Secondary education] [Web Site] – Access mode : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>

11. Tsyba V. *Kvalimetriya – teoriya vymiryuvannya v gumanitarnykh i pryrodnychyh naukah* [Qualimetry – the theory of measurement in the humanities and natural sciences] / V. Tsyba // *Sotsial'na psyhologiya*. – 2005. – № 4 (12). – S. 3–20.

Translation of the Title, Abstract and References to the Author's Language

УДК 37.015

Одайник Світлана. Моніторинг управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів

У статті підкреслено актуальність питання про добір і підготовку керівників нового типу – менеджерів освіти; визначено фактори, що забезпечують успішність управлінської діяльності; зроблено аналіз сучасних підходів до моніторингу управлінської діяльності керівників навчальних закладів; розглянуто кваліметричний підхід та його особливості; визначено загальний алгоритм застосування кваліметричного підходу для оцінювання управлінської діяльності; представлено різні методи здійснення моніторингу управлінської діяльності керівників навчальних закладів; доведено, що вдосконалення діяльності керівника в сучасному закладі освіти передбачає запровадження системних моніторингових досліджень основних аспектів його діяльності.

Ключові слова: моніторинг, управлінська діяльність, оцінювання, кваліметричний підхід, менеджер освіти.

Література:

1. Ануфрієва О. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: автореф.... дис. к.пед.н.: 13.00.01 /О. Л. Ануфрієва, Центр. ін.-т післядипл. пед. освіти АПН України. – К., 2000. – 18 с.

2. Быкова В. Мониторинг в образовательном учреждении / В. Г. Быкова // Завуч. – 2004. – № 6. – С. 38–48.

3. Григораш В. Організація діяльності керівника школи / В. Григораш. – Х. : ВГ «Основа», 2011. – 224 с.

4. Дмитренко Г. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів: навч.-метод. посіб. / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва. – К. : УПКККО, 1996. – 84 с.

5. Зверева В. Як зробити керування школою успішним / В. І. Зверева. – Х.: Ранок, 2007. – 160 с.

6. Єльнікова Г. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі / Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова // Обрії. – 2008. – № 1 (26). – С. 5-12.

7. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
8. Житник Б. Методична робота в школі / Б. О. Житник, В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. – Х.: Основа, 2008. – 192 с.
9. Карамушка Л. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
10. Лукіна Т. Моніторинг в освіті. Створення та функціонування системи моніторингу якості освіти / Т. Лукіна // Управління освітою – 2005. – №4 (100). – С. 1–15.
11. Петько Л.В. Підготовка нового педагога-економіста – виклик сучасній педагогічній університетській освіті (на прикладі створення нових навчальних програм з іноземної мови за фахом зі спеціальності 6.030601 «Менеджмент (управління персоналом)» / Л.В. Петько // Вісник Інституту розвитку дитини. Вип. 27. Серія: Філософія, педагогіка, психологія: зб. наук. праць. – К. : Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2013. – С. 95–101.
URI <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/7832>
12. Петько Л.В. Иноязычное обучение будущих менеджеров образовательной сферы в условиях университетской подготовки // Инновации в образовании : научно-методический журнал / учред. Современная гуманитарная академия ; гл. ред. И.В.Сыромятников. – М. : Современная гуманитарная академия, 2013. – № 12. – С. 36– 45.
URI <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/7868>
13. Положення про загальноосвітній навчальний заклад [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>
14. Циба В. Кваліметрія – теорія вимірювання в гуманітарних і природничих науках / В. Циба // Соціальна психологія. – 2005. – № 4 (12). – С. 3–20.