

Котяхова Н. В.

Директор школи I-III ступенів №284

Дарницького району м. Києва

Адаптивний підхід в управлінні закладом загальної середньої освіти в часи надзвичайної тривожності та невизначеності

Пропонуємо низку методичних рекомендацій для керівників щодо впровадження моделі управління закладом загальної середньої освіти на засадах адаптивного підходу. Вони можуть бути використані педагогічними працівниками та керівниками закладів загальної середньої освіти незалежно від форм власності та місцезнаходження, які прагнуть здійснювати адаптивні процеси в системі освіти.

Управління ЗЗСО на засадах адаптивного підходу починається зі створення та реалізації системи самоосвіти, що забезпечить теоретичну і практичну підготовку педагогічних працівників до впровадження адаптивних підходів в управлінні.

Теоретичну базу керівника, що здійснює управлінську діяльність на засадах адаптивного підходу мають складати: теоретичні напрацювання з основ менеджменту, теорії освітнього менеджменту та адаптивного освітнього менеджменту, теорія педагогічного менеджменту.

Варто зазначити, що фундаментальні зміни крайніх років у політичному, економічному та соціальному житті країни вимагають від керівника закладом загальної середньої освіти глибокого вивчення сучасних методів і форм прийняття рішень. Він зобов'язаний володіти теорією, практикою і мистецтвом управління, уміти чітко визначати цілі своєї діяльності, розробляти стратегію й тактику, необхідні для їх досягнення, приймати управлінські рішення і нести відповідальність за них.

Слід зазначити, що фундаментом ефективного впровадження адаптивного управління можливе тільки при (за Г. Єльніковою) «взаємоадаптації (пристосування) суб'єктів діяльності (учасників освітнього процесу), що відбувається внаслідок взаємовпливів на основі діалогу (полілогу). У наслідок

чого формується мета діяльності, поєднуються зусилля кожного й узгодження дій для її досягнення» [1].

Тому обов'язковою умовою є те, що для здійснення адаптивних процесів керівник закладу загальної середньої освіти повинен сформувати управлінську команду та обрати відповідний стиль управління. Під стилем управління розуміються форми та методи управління, які реалізуються у стосунках всіх учасників освітнього процесу. Визначення «стиль управління» у своїй суті окреслює засоби впливу керівника на окремі особистості чи групи людей, спрямовуючи їх діяльність на досягнення певної мети.

На нашу думку, найбільш прийнятний є ліберально-демократичний стиль управління, який передбачає прийняття управлінських рішень на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив співробітників. Виконання ухваленого рішення контролюється і керівником, і всіма учасниками освітнього процесу, керівник виявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості працівників, до їхніх інтересів, потреб, особливостей [2].

Сучасна парадигма загальної середньої освіти передбачає модель випускника НУШ, яка визначена законодавством у сфері освіти. Досягнення цієї мети ґрунтується на принципах демократизації, системності, відкритості, наступності, пріоритетності загальнолюдських цінностей. Одним із методів активної інтеграції педагогів у процес управління, що сприяє пробудженню мотивації до професійного зростання, є делегування управлінських повноважень педагогічним працівникам. У процесі формування колективу повинні панувати організованість, погодженість, однаковий стиль ставлення до здобувачів освіти, батьків, однакові критерії оцінювання навчальної діяльності, однакові педагогічні позиції всіх членів колективу у вирішенні найважливіших питань функціонування освітнього закладу.

За нашим переконанням, для здійснення результативного управління закладом загальної середньої освіти на засадах адаптивного підходу керівнику потрібно: усвідомити характер управлінської діяльності як творчої, продуктивної, націленої не просто на отримання чи залучення інформації, а на пошук оригінальних і ефективних управлінських рішень; мати широку

загальнонаукову і предметну ерудицію та широкий культурний кругозір; вміти застосовувати нестандартні підходи і рішення, використовувати відповідний особистісний творчий потенціал, вольові й морально-психологічні якості (чесність, наполегливість, захопленість, критичність тощо); володіти теорією та методологією управління, освітнім менеджментом тощо.

Для реалізації управлінських функцій керівник закладу освіти повинен володіти вміннями здійснювати аналітико-синтетичну роботу, класифікувати, порівнювати, узагальнювати, знаходити причинно-наслідкові зв'язки й закономірності, виділяти головне тощо.

Також проаналізувавши принципи управління освітою за Г. Єльніковою та принципи наукового управління за В. Масловим, при впровадженні моделі управління ЗЗСО на засадах адаптивного підходу ми пропонуємо керуватися трьома принципами:

1. Принцип уваги до кадрів. Оскільки якість функціонування ЗЗСО залежить від професійної компетентності, творчого ставлення педагогічних кадрів до праці, застосування кращого педагогічного досвіду, підвищення наукового і методичного рівня навчання і виховання, надання можливості педагогам проявити і реалізувати себе як особистість.
2. Принцип конкретизації системи дій, що складається з детального їх опису, використання алгоритмів розумової та практичної діяльності з досягнення цілей технологізації.
3. Принцип функціональної структуризації, завдяки якому досягається оптимальність і економічність дій педагога з метою отримання очікуваного результату, оскільки структура управління повинна бути адаптована до мети, завдань, змісту діяльності закладу освіти [3].

Проаналізувавши наукові розвідки та практичні поради вчених з досліджуваного питання, на основі власного досвіду управління закладом загальної середньої освіти під час дії воєнного стану ми розробили поради керівнику, що на нашу думку, сприяють впровадженню адаптивного

управління закладом загальної середньої освіти у часи всепоглинаючої тривожності та невизначеності. Так звані «*управлінські лайфхаки*».

1. Бути обізнаним у нормативно-правовому забезпеченню у сфері освіти. На нашу думку, своєчасне вивчення та реагування на нормативно-правові зміни є неухильною умовою ефективного адаптивного управління. При можливості впливати на формування законодавчої бази, шляхом участі в соціологічних опитуваннях, освітніх випробуваннях, рецензуваннях, у виробленні спільної соціальної думки тощо.

2. Акцентувати увагу на створенні безпечного освітнього середовища для всіх учасників освітнього процесу. Враховувати всі рекомендації та нормативні акти, що регулюють дане питання. Систематично проводити в закладі освіти інструктажі та практичні заняття щодо безпеки життєдіяльності всіх учасників освітнього процесу, при можливості залучати фахівців. Формувати інклюзивний, розвивальний та мотивуючий до навчання освітній простір. Тільки відчуття безпеки дає змогу здійснювати ефективний освітній процес на засадах адаптивного підходу.

3. Постійно проводити аналіз психологічного стану педагогічного колективу та здобувачів освіти шляхом бесід та особистого спілкування, залучаючи по можливості фахових спеціалістів для допомоги. Застосовувати емпатію та враховувати психологічні потреби всіх учасників освітнього процесу при здійсненні управлінських рішень.

4. Мотивувати педагогічних працівників на постійне підвищення професійного рівня і педагогічної майстерності. Спонукаати до участі в атестації, сертифікації, фахових конкурсах, професійних конференціях тощо. Використовувати всі можливі методи та засоби для матеріального та нематеріального заохочення.

5. Запроваджувати педагогічні конференції, тренінги, майстер-класи, практичні заняття в освітньому закладі із запрошеними фахівцями на актуальні теми. Проводити педагогічні ради та виробничі наради в

нетрадиційних формах (тренінг, конференція, мозковий штурм, ділова гра, презентація тощо).

6. Залучати учасників освітнього процесу до управлінських функцій шляхом створення творчих груп для розроблення шкільної документації (стратегія розвитку, річний план, шкільні положення, освітні програми, критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти тощо). За нашим переконанням, розуміння управлінських процесів сприяє свідомому виконанню поставлених завдань. За потреби вносити зміни у внутрішкільні розпорядчі документи.

7. Впроваджувати відкриту та прозору управлінську політику. Постійно інформувати та обговорювати поточні та стратегічні завдання, реалізацію їх та результати. Застосовувати конструктивну взаємодію в освітньому закладі всіх учасників освітнього процесу для досягнення спільної мети.

8. Сприяти формуванню унікальної корпоративної культури закладу освіти, що базується на вже сталих традиціях та нових, продиктованих часом, підходах (вітання з днем народження членів колективу в шкільному чаті; побажання зі святами та просто мотивуючі вислови один одному; урочисті, при цьому стримані, зібрання колективу із запрошенням волонтерів та військових; організація колективної волонтерської діяльності; спільні з учнями, тематичні загальношкільні заходи з особливим дрескодом тощо).

9. Вести діалог та співпрацювати з представниками місцевих органів самоврядування, волонтерами, місцевими мешканцями з активною громадянською позицією тощо.

10. Знаходити можливість та час задовольняти свої особисті потреби. Беріть себе і своїх рідних. Бо нам тримати освітянський стрій 24/7. Наближаємо Перемогу разом! Слава Україні!

Список використаної літератури

1. Єльнікова Г.В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М.

Касьянова, Г. А. Полякова та ін. /За загальною редакцією Г. В. Єльнікової. – Чернівці: Технодрук, 2009. – 572 с. 2.

2. Лапшина І. вебінар Адаптивне управління від теорії до практики.

<https://youtu.be/6mH-lpA-fqo>

3. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.

4. Полякова Г. А. Адаптивне управління навчальним процесом як основа саморозвитку і самоорганізації педагога та учня // Електронний науковий журнал "Адаптивне управління: теорія і практика". 2017., вип. 2(3) С. 1-8.

5. Рябова З.В. Вебінар Управління закладом освіти в умовах воєнного часу <https://youtu.be/WJqZxvE5KAY>.

6. Освіта України в умовах воєнного стану / Шкарлет С. М. та ін. // Інформаційно-аналітичний збірник / Міністерство освіти і науки. Київ, 2022. С. 358.