



**Ольга Валентинівна Нестерова,**  
заступник директора з навчально-виховної роботи,  
вчитель історії та правознавства СЗШ № 1  
імені О. В. Суворова I–III ступенів  
з поглибленим вивченням англійської мови,  
учитель вищої категорії, «Вчитель-методист»,  
м. Ізмаїл, Україна

УДК 005.3:37.091.212/3

## ДО МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ У РОЗВИТКУ ОБДАРОВАНОСТІ УЧНІВ

*Автор утверждає єдинство всіх суб'єктів учебно-воспитательного процесса як умову розвитку всіх його учасників, в особенності одарених дітей. Управление як основне звено в установленні цілей учебно-воспитательного процесса и их реализации играет ключевую роль в развитии одаренности. Принимая это во внимание, автор предлагает «горизонтальную» модель управления учебно-воспитательным процессом. Такая модель обеспечивает развитие каждой личности, а значит, способствует развитию одаренных детей.*

**Ключевые слова:** суб'єкти учебно-воспитательного процесса, руководство учебно-воспитательным процессом, одаренные дети.

*The author asserts the unity of all subjects of the educational process as a condition for the development of all its members, especially gifted children. Management as a key component in establishing the goals of the educational process and their implementation plays a key role in the development of giftedness. With this in mind, the author proposes a «horizontal» management model educational process. This model provides for the development of each individual, and thus contributes to the development of gifted children.*

**Key words:** subjects of the educational process, the management of the educational process, gifted children.

Управління, як процес взаємодії між керівною та керуваною ланками не залишається незмінним, а постійно вдосконалюється відповідно до суспільного розвитку.

Згідно зі стратегією розвитку освітньої діяльності, розбудова національної системи освіти України в сучасних умовах, з урахуванням кардинальних змін у сферах суспільного життя, вимагає критичного осмислення досягнутого та зосередження зусиль та ресурсів на розв'язанні гострих проблем, що стримують розвиток, заважають забезпечити нову якість освіти, адекватну нинішнім цивілізаційним викликам. Докорінне реформування системи освіти нерозривно пов'язано зі зміною місця адміністрації й адміністрування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, що зумовлює оптимізацію системи управління освітою на загальнодержавному регіональному та місцевому рівнях. Перебуваючи у стані динамічного розвитку, освіта пропонує багато педагогічних технологій, методик і прийомів, що дозволяють покращувати якість знань, розвивати здібності, мислення учнів. Однак питання системи ефективного управління залишається відкритим і недостатньо дослідженим.

Створення цільової системи управління значною мірою залежить від того, наскільки ефективно в умовах розвитку української державності воно забезпечує відповідність навчання та виховання запитам суспільства до особистості. Однією з проблем є відсутність якісно нової моделі управління роботою з обдарованими учнями, націленої на самореалізацію учасників навчально-виховного процесу, яким властиві гнучкість, демократизм, мобільність, здатність до самоорганізації. Як зазначає О. В. Камінська, наразі «гуманістична і особистісно орієнтована освіта, реалізуючись у рамках відповідних парадигм, надають більше свободи учасникам навчально-виховного процесу – свободи, що є необхідною умовою творчості, як царини ірраціонального мислення і дії. Але в більшості випадків при цьому забувають про управлінську складову освіти – тут продовжує панувати абсолютний раціоналізм, а його протилежність тлумачиться, як неприйнятна для системи саморегуляції та управління навчальним закладом» [2].

Сучасне виховання та методика викладання відходить від суб'єктно-об'єктних відносин між учителем і учнем та проголошує суб'єкт-суб'єктні відносини, а



між адміністрацією та колективом вчителів й учнів продовжує працювати суб'єктно-об'єктна система. Чи можна вважати таку систему управління ефективною та результативною, спрямованою на розвиток і само-реалізацію особистості? Вчитель, неналаштований на саморозвиток і самореалізацію, не в змозі навчати та виховувати ефективно. Якщо між адміністрацією навчального закладу та вчителями, згідно з чинною системою управління, зберігається суб'єктно-об'єктна система відносин, чи потрібно чекати від вчителя педагогічної обдарованості та діяльності, спрямованої на виявлення, розвиток і підтримку обдарованості? Німецький соціолог К. Манхейм зауважив, що людина може стати особистістю для себе лише тією мірою, якою вона є особистістю для інших, а інші є особистостями для неї [3]. Тому учитель і учень мають перетворитися з об'єктів на суб'єкти управлінської діяльності в питаннях розвитку та координації роботи з обдарованими учнями. Завданням адміністрації є створення такої системи навчально-виховної діяльності, що надихає вчителів на творчість, дозволяє покращувати навчальний процес, залучати до суб'єкт-суб'єктної співпраці вчителів і учнів.

Управління – це цілеспрямований, організований вплив на певні процеси з метою досягнення їхньої ефективності та результату. Для навчальних закладів управління означає цілеспрямований і планомірний вплив на колектив у цілому, на окремих працівників і учнів з метою ефективної організації та координації їхньої діяльності у сфері здійснення навчального та виховного процесу.

Досвід засвідчує, що нині керівництво навчального закладу ґрунтується на таких принципах загальної теорії управління, як системність підходу, циклічність процесу, прямий і зворотний зв'язок, ієрархічність структури управління.

*Системність* підходу в управлінні полягає у взаємодії та взаємозв'язку управлінської діяльності між адміністрацією та педагогічним колективом. Циклічність процесу управління проявляється в етапності та їхній завершеності. *Принцип прямого і зворотного зв'язку* допомагає подолати можливість суб'єктивності в ухваленні адміністративних рішень.

Ієрархічну структуру управління розуміють як таку організацію управління, в якій відповідно розміщено керівника навчального закладу, вчителів та інших учасників і визначено між ними відносини та спосіб передачі інформації. Кожний елемент структури має чіткі місце та функції (рис. 1).

Така суб'єктно-об'єктна ієрархічна модель управління навчальним процесом відповідає суб'єкт-об'єктній системі навчально-виховного процесу, суб'єкт-об'єктним відносинам між адміністрацією та вчителями, вчителем та учнями. Від такого принципу в навчально-виховному процесі відмовилась сучасна освіта – демократизація та гуманізація суспільства передбачає тотожних процесів і в освітній діяльності. Проте принцип жорсткої ієрархічності та суб'єкт-об'єктності зберігся в управлінні навчально-виховним

<p><b>Перший рівень</b> <b>директор</b> керує через заступників, застосовує принцип колегіального управління через педагогічну раду</p>
<p><b>Другий рівень</b> <b>заступники</b> реалізують управлінські рішення</p>
<p><b>Третій рівень</b> <b>учителі, класні керівники</b> здійснюють навчально-виховний процес</p>
<p><b>Четвертий рівень</b> <b>учні</b> виконують розпорядження й вимоги керівників першого, другого й третього рівнів</p>

Рис 1. «Вертикальна» модель управління навчально-виховним процесом ЗНЗ

процесом. Це гальмує здійснення таких основних завдань сучасного навчально-виховного процесу:

- відповідність сучасним педагогічним подходам, концепціям і теоріям;
- розвиток творчої обдарованої особистості учня, самоосвіта та самореалізація;
- реалізація основних принципів особистісно орієнтованого навчання та виховання;
- максимальне розкриття індивідуальних особливостей і здібностей дітей;
- формування особистості як суб'єкта діяльності – громадянина держави та професіонала;
- навчання учнів оптимальної методики самоучіння, потреби в постійному творчому самовдосконаленні;
- формування активної життєвої позиції;
- об'єктивація суб'єкт-суб'єктних відносин у навчально-виховному процесі;
- розвиток обдарованості.

Разом з тим, управління системою роботи з обдарованими учнями часто зводиться до аналізу їх участі в олімпіадах, конкурсах, конференціях, наукових дослідженнях, мало уваги приділяється аналізу, вдосконаленню системи діяльності вчителя на навчальних заняттях, спрямованої на розвиток особистості та виявлення і підтримку обдарованості учнів.

На думку дослідниці проблеми обдарованості О. Є. Антонової, «обдарованість є складне інтегральне утворення, в якому своєрідно поєднані мотиваційні, пізнавальні, емоційні, вольові, психофізіологічні й інші сфери психіки. Тобто, рівень розвитку, якісна своєрідність і характер обдарованості – це завжди



результат взаємодії спадковості (природних задатків) і соціального середовища, опосередкованого діяльністю самої людини» [1]. Безперечно, роль управління у формуванні середовища, що безпосередньо впливає на розвиток учня, важко переоцінити. І головною умовою, що забезпечує розвиток особистості, у тому числі й обдарованої, розвиток її суб'єктності, є розвиток її суб'єктності. Остання підлягає формуванню в умовах, відмінних від суб'єкт-об'єктної моделі навчально-виховного середовища (у тому числі й управління).

Отже, місце управління навчальним закладом, на думку дослідника процесів керівництва П. П. Микитюка, має посісти інноваційний менеджмент, складовими якого є:

- прогнозування (передбачення);
- формування інноваційних цілей;
- планування;
- координація;
- організація;
- стимулювання (активізація);
- контроль.

«Названі функції окреслюють предметні сфери управлінської діяльності, кожна з яких спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних питань взаємодії між окремими підрозділами ..., що потребують здійснення великої кількості конкретних заходів», – пише П. П. Микитюк [4]. Це стосується і взаємодії у системі управління обдарованістю учнів.

Потрібно зазначити, що функція управління навчального закладу в розвитку обдарованості дітей та молоді є, по суті, інноваційною та потребує як від керівництва навчального закладу, так і педагогічного колективу пошуку та творчості.

Таким чином, управління обдарованістю у навчально-виховній діяльності – це інноваційний процес для ЗНЗ, що є складним і динамічним за визначенням, а також містить:

- формулювання мети та завдань навчально-виховного процесу навчального закладу в аспекті роботи з обдарованими учнями;
- вивчення й аналіз наявного рівня навчально-виховної діяльності з обдарованими учнями;
- визначення факторів успіху (неуспіху) в роботі з обдарованими;
- формування цілей і завдань з виявлення та персонального супроводу обдарованих дітей;
- пошуки шляхів удосконалення системи діяльності ЗНЗ і планування роботи з обдарованими дітьми;
- ефективне використання потенціалу педагогічного колективу та засобів досягнення мети;
- координацію зусиль педагогічного колективу й управлінської структури;
- стимулювання діяльності всіх учасників процесу та контроль.

На нашу думку, в управлінні обдарованістю учнів потрібно вдосконалити управління навчальним закладом, переглянувши принцип ієрархічності. Власний досвід адміністративної діяльності дозволяє стверджувати, що досягнення успіху у виявленні та супроводі

обдарованих дітей забезпечується за умови, коли представники вищезначених чотирьох рівнів «вертикальної» моделі тісно та безпосередньо взаємодіють між собою. Застосування принципу «вертикальної» ієрархічності й односпрямованості вектору управління гальмує зворотний зв'язок між управлінською структурою та вчителями, управлінською структурою та учнями, а отже, і розвиток суб'єктів навчально-виховного процесу. Конструктивним є використання «горизонтально» управління на противагу «вертикальному».

Це змінює ціннісну парадигму, що має в основі ієрархічний «вертикальний» метод управління, на смислово парадигму «горизонтального» управління, яка відтворює смисли, закладені в демократизації та гуманізації навчально-виховного процесу (табл. 1).

На підтвердження цього наведемо тезу О. В. Камінської: «залежно від соціального статусу людина по-різному проявляє себе: підлеглі обмежуються формуванням системи внутрішньо особистісного захисту, а керівники модернізують корпоративну ідеологію. Разом керівники і підлеглі модифікують корпоративну систему педагогічних цінностей. Отже, на відміну від ціннісної, смислової регуляція забезпечує гомеорез, тобто, сталий розвиток педагогічного закладу, оскільки формується набір змістовно нових концептів, що детермінують соціальні зміни. Так формуються умови для педагогічної творчості» [2].

Таким чином, вважаємо за необхідне змінити модель управління загальноосвітніх навчальних закладів, що дозволить гармонізувати її зі стратегією розвитку національної освіти, визначеної освітніми документами, згідно з якими мета освіти – забезпечення особистісного розвитку людини відповідно до її індивідуальних здібностей та потреб на основі навчання впродовж життя, а також виявлення та підтримка обдарованої молоді.

Сучасна філософія освітньої діяльності, що є основою оновленої стратегії освіти, вимагає принципово нових наукових досліджень у сфері управлінської діяльності, обґрунтованого та послідовного запровадження інноваційних науково-педагогічних технологій, раціональних і ефективних підходів до організації та управління навчально-виховного процесу обдарованої молоді.

Узгодженість управлінських рішень та дій за «горизонтальною» моделлю управління зумовлює вироблення нового алгоритму у виявленні обдарованих дітей та співпраці з ними. Мета такої діяльності – вдосконалення системи з виявлення та розвитку обдарованості, що сприяє самореалізації особистості. Системність педагогічної діяльності виявлятиметься у створенні бази даних обдарованих учнів, а також портфоліо педагогічно обдарованих учителів. Система діяльності вчителя на навчальному занятті автоматично спрямовуватиметься на розвиток особистості та виявлення обдарованості учнів, що підтверджуватиметься їхньою участю в олімпіадах, конкурсах, конференціях, здійсненні науково-дослідної діяльності. Контроль та стимуляція реалізації процесу виявлення



Таблиця 2

**«Горизонтальна» модель управління навчально-виховним процесом ЗНЗ**

Перший суб'єкт директор	Другий суб'єкт заступники	Третій суб'єкт учителі, класні керівники, психолог	Четвертий суб'єкт учні
<p>координує через заступників навчально-виховну діяльність з учнями, за посередництва педагогічної ради, застосовує принцип колегіального управління, забезпечує сприятливий мікроклімат у класах та у закладі в цілому з метою саморозвитку та самореалізації обдарованих учнів і вчителів</p>	<p>реалізують управлінські рішення, узагальнюють, аналізують, систематизують навчально-виховну діяльність, а також діяльність, спрямовану на виявлення та розвиток обдарованості та самореалізації особистості; забезпечують контрольню-регулятивний та оціночно-результативний супровід діяльності вчителів</p>	<p>здійснюють навчально-виховний процес, спрямований на розвиток особистості, виявлення та розвиток обдарованості та самореалізації особистості; забезпечують психолого-педагогічний супровід учнів з урахуванням особистісного підходу</p>	<p>стають суб'єктами власної діяльності – навчання та розвитку, професійного самовизначення, соціалізації тощо</p>
<p>Забезпечують умови для позитивної мотивації та стимулювання ефективної діяльності вчителів та учнів, здійснюють саморозвиток у суб'єкт-суб'єктних відносинах</p>		<p>Створюють умови для мотивації та самомотивації, здійснюють саморозвиток у суб'єкт-суб'єктних відносинах</p>	

та роботи з обдарованими учнями відбуватимуться паралельно у діяльності суб'єктів навчально-виховної діяльності.

Систему управління навчальним закладом, спрямовану на роботу з обдарованими учнями та забезпечення самореалізації особистості, можна назвати ефективною та результативною лише за умови систематизації та аналітичної діяльності управлінської структури, методичних об'єднань, належного контролю за позитивною мотивацією учнів і вчителів. Наведена «горизонтальна» модель зменшує контрольню-наглядову функцію адміністрації, що стає не контролером, а менеджером. Отже, функції учасників навчально-виховного процесу реалізуються паралельно, одночасно, вони взаємопов'язані між собою та рівноправні у смисловій, «горизонтальній» моделі управління.

**Використані літературні джерела**

1. Обдарованість: сутність, структура, перспективи розвитку [Текст] / за ред. С. Д. Максименко та Р. О. Семенової // Актуальні проблеми психології: Проблеми психології обдарованості: зб. наук. пр. – Т. 6. – Вип. 3. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2008. – С. 48–51.
2. Камінська О. В. Рациональне та ірраціональне в управлінні навчальним закладом [Текст]: монографія / за наук. ред. В. П. Бега; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. – 192 с.
3. Манхейм К. Избранное: Диагноз нашего времени [Текст] / К. Манхейм; [пер. с нем. и англ.]. – М.: Изд-во «РАО Говорящая книга», 2010. – 744 с. – (Книга света).
4. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посібн. / П. П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.