

6. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 1997 р. № 507.  
7. Постанова Кабінету Міністрів України „Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)” від 20 січня 1998 р. № 65.  
8. Постанова Кабінету Міністрів України „Про утворення Хмельницького гуманітарно-педагогічного інституту” від 29 листопада 2000 р. № 1759.  
9. Ушинський К. Д. Твори : в 6 т. / К. Д. Ушинський. – К. : Вища школа, 1994.

**Анотація**

**В.Е.Берека**

**Взгляды М.М.Дарманского на организационные проблемы многоуровневой подготовки педагогов начального звена образования**

*В статье автором рассматриваются взгляды М.М.Дарманского относительно проблемы многоуровневой подготовки педагогов начального звена образования.*

**Ключевые слова:** М.М.Дарманский, многоуровневая подготовка, педагоги начального звена образования.

**Summary**

**V. Ye. Bereka**

**Views of M.M.Darmanskyi at the Organizational Problems of Multilevel Preparation of Teachers of the Primary Level of Education**

*In article the author considers the views of M.M.Darmanskyi concerning the problem of multilevel preparation of teachers of the primary level of education.*

**Keywords:** M.M.Darmanskyi, multilevel preparation, teachers of the primary level of education.

Дата надходження статті:

„12” січня 2009 р.

УДК 371.11 (075.8)

**І.Є.БОДНАР,**

кандидат педагогічних наук, доцент  
(м.Кам'янець-Подільський)

**Проблеми запровадження змін у системі загальної середньої освіти**

*У статті зроблено спробу висвітлити проблеми запровадження змін у загальноосвітніх навчальних закладах, проаналізувати причини опору змінам як на керівному рівні, так і на рівні педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів, визначити механізм подолання опору.*

**Ключові слова:** зміни, інновації, загальноосвітній навчальний заклад, керівник, педагогічні працівники, опір змінам.

*Постановка проблеми в загальному вигляді...* Незважаючи на деяку двозначність у розумінні поняття „зміни” у нашому суспільстві (дехто сприймає їх як сподівання на те, що події, обставини та люди якось зміняться в майбутньому; дехто бачить зміни у поверненні до минулого, повернення справжніх цінностей минулого), слід констатувати, що вони відбуваються, зокрема у царині загальної середньої освіти, і цей факт є незаперечним. Якщо поглянути на загальноосвітні навчальні заклади через призму історії, то побачимо, що зміни відбулись майже в усьому: у навчальних планах та програмах, зовнішньому вигляді загальноосвітніх навчальних закладів, педагогічних технологіях, навчально-методичному забезпеченні та технічному оснащенні.

*Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми...* Проблеми управління навчальним закладом висвітлено в працях І.В.Бондаря, В.В.Григораша, Г.В.Сльникової, Ю.А.Конаржевського, О.І.Мармази, В.І.Маслова, О.А.Орлова, В.С.Пікельної, Т.І.Шамової та ін.

*Формулювання цілей статті...* У цій статті ми зробимо спробу відповісти на питання:

- Як саме відбуваються зміни у загальноосвітньому навчальному закладі?
- Які типи змін виокремлюють вчені?
- Що є головними елементами процесу запланованих змін?
- Які сили чинять опір запровадженню змін на різних рівнях: особистому, груповому та організаційному?

*Виклад основного матеріалу...* Сучасні умови розвитку суспільства вимагають від загальноосвітніх навчальних закладів зміну парадигми їх функціонування від планового ведення діяльності, яка дискредитувала себе на всіх щаблях суспільства, до проектної діяльності, за якою, на думку вчених, майбутнє. Відсутність змін у системі середньої освіти, які б торкалися зміни філософії діяльності загальноосвітнього навчального закладу, теоретичних засад та технологій його роботи унеможливило її розвиток, переведення на більш високий якісний рівень.

Досить поширеною є типологія змін в організації, запропонована американськими дослідниками освітнього менеджменту: **заплановані, раптові та еволюційні** [1].

**Заплановані (прогнозовані) зміни** – це свідомо і зважена спроба вплинути на хід подій, заново спрямувати їхній розвиток до наперед визначених цілей. Чим вищий рівень системності, систематичності та плановості, тим кращі освітні результати та менш нервові витрати усіх учасників навчального процесу. Кожен може бути ініціатором програми запланованих змін, незалежно від того, чи займає він керівну посаду.

**Раптові зміни** – зміни, які з'являються раптово і тривають недовго, найчастіше вони є наслідком природних обставин і випадку. Така форма змін незумисна, просто так трапляється. Часто раптові зміни є реакцією на раптові зовнішні та внутрішні впливи. Події розгортаються не так, як планувалося. Наприклад, раптова зміна керівника ЗНЗ.

**Еволюційні зміни** – зміни, що стосуються довготривалих, поступових наслідків від більших до менших змін в організації. Ідея про еволюційні зміни часто супроводжується ідеєю про те, що сам час впливає на поліпшення умов, організацію роботи та діяльності людей.

Розглянемо детальніше процес **запланованих змін**. Що є підґрунтям для них?

Проведення запланованих змін відбувається на підставі принаймні трьох елементів:

- повного розуміння технології нововведень;
- з'ясування перешкод з боку довкілля (усередині школи та її оточенні);
- стратегії проведення змін.

Повне розуміння технології нововведень неможливе без належної підготовки педагогічних працівників. Передумовою успішного проведення змін є навчання та вдосконалення професійного рівня педагогічних працівників. Слід зауважити, що участь у навчальних семінарах, круглих столах тощо не має бути примусовою, її слід проводити за допомогою стимулів, при цьому уникати перевантаження роботою. Чіткі цілі та засоби, підтримані модифікаціями у процедурах виконання та загальноприйнятною практикою, а також спільна провідницька позиція є основою для докладання зусиль та встановлення напряму проведення змін. Перш ніж розпочати впровадження нових змін, керівник повинен зробити аналіз типової ситуації, яка складається навколо таких змін, з'ясувати, чи потрібні та які саме зміни є нагальними в навчально-виховному процесі та роботі педагогів, чому так неохоче педагоги впроваджують нове, що робити, щоб подолати опір змінам.

Історія проведення змін в освіті свідчить, що у цій сфері рішення приймати нелегко. Для тих, хто стоїть лише на початку шляху до змін, Н.Макіавеллі дає кілька мудрих порад у своїй праці „Держава” (близько 1513р.): „Важливо пам'ятати, що не може бути нічого складнішого, сумнівнішого чи небезпечнішого за встановлення нового порядку. Реформатор має за ворогів усіх, кому вигідний старий порядок; відчуває допомогу від тих, кому будуть на руку нові зміни (бо ті бояться своїх ворогів, на чиему боці є теперішні закони); ще одна частина їм не довірятиме, бо взагалі не має довіри до будь-яких нововведень, допоки не переконається у їх дієвості. Так опоненти реформаторів зі старанністю партизанів використовують кожен нагоду для нападу, а інші лише напівсили намагаються оборонятися, ось чому, перебуваючи між ними, реформатор – у великій небезпеці” [4].

Разом з тим інший філософ Зорба Грек радить відкинути застереження та ризикувати. Усвідомлюючи усю можливу небезпеку, він вважає, що „людина має бути трохи навіженою, інакше вона ніколи не переріже мотузки, і не стане вільною” [4].

Першим кроком до впровадження змін є чітке визначення їх цілі. За недостатнього чи невідповідного встановлення цілі може нічого не вийти або ж виникнуть непередбачені наслідки (наприклад, проблеми у наборі до школи, протест батьків тощо).

Головними елементами встановлення цілі є: джерело, рівень, потенціал та поштовх до змін.

Визначаючи **джерело** змін, слід брати до уваги такі змінні:

- завдання, наприклад, модифікація цілей;
- структура, наприклад, децентралізація;
- технологія, наприклад, впровадження комп'ютеризованого навчання; впровадження адаптивної системи навчання, нової системи оцінювання тощо;
- люди. Зміна у поєднанні та співвідношенні працівників, за якої мають змогу виявитися нові навички, цінності, мотивації.

Разом з джерелом змін потрібно розглянути й рівень, на якому вони мають відбуватися в організаційному довкіллі.

В організації можна виокремити чотири **рівні**:

- офіційно заманіфестована організація. Це рівень графіків та планів, які представляють офіційну структуру (з позицій керівництва) у зовнішньому світі;
- гіпотетична організація. Це рівень, на якому частково висвітлюється реальний стан роботи організації;

- реальна організація. Реальна робота організації може виявитись лише після систематичного дослідження того, як насправді діє організація;

- потрібна (ідеальна) організація. Вимоги до організації, які висуває сфера її діяльності. У певному значенні – це ідеальний тип організації, який представляє шлях найефективнішого та найдієвішого ведення її діяльності. Вони є лише моделями, дуже корисним порівнянням для реальних організацій.

Якщо зміни не мають наслідків, це означає, що хибно встановили джерело та рівень проведення змін. Проголошуються реформи: переорганізуються підрозділи, змінюються правила роботи, назви посад, цілі, однак врешті-решт нічого не відбувається і не просувається, виникає лише „творчий стан”, тобто проголошення реформ було лише спробою відбити напади щодо бездіяльності і робити все по-старому.

Поряд з джерелом та рівнем змін важливим є **потенціал**, який містять у собі зміни.

Потенціал визначається шляхом оцінки можливостей конкретної ситуації щодо проведення змін. Аналіз стану закладу освіти дасть відповідь на питання про види нововведень, які зроблять можливим покращення результатів діяльності. Це можуть бути локальні, поодинокі, не пов'язані між собою зміни; можливо – комплексні, модульні нововведення, які охоплюють діяльність групи педагогів чи паралельних класів, навчальні предмети певного циклу; системні, які охоплюють весь заклад, усіх учасників навчально-виховного процесу. Колектив на чолі з керівником визначиться, які це будуть зміни за інноваційним потенціалом: удосконалення, раціоналізація, модернізація, оптимізація; комбінаторні нововведення, які передбачають конструктивне використання елементів різних методик; принципово нові, радикального характеру технології навчання, виховання, розвитку школярів, організації педагогічного процесу, управління закладом освіти. Потенціал обмежується, якщо зміна здійснюється лише на рівні переписування планів, які ні в кого не викликають довіри, або ж коли зміни виявляються у простому додаванні до варіативної частини навчальних планів певних навчальних предметів на вимогу батьків без достатнього аналізу тощо. Якщо ж зміни вимагатимуть активної участі у процесі перебудови всього педагогічного колективу, обов'язково виникне високий рівень потенційних можливостей для проведення змін.

Можна чітко визначити залежність процесу визначення цілей від рушійної сили проведення змін. Поштовх для проведення змін може спричинити **примусові зміни, зміни нашвидкуруч, суттєві зміни**.

**Примусові** зміни відбуваються як наслідок тиску зовнішнього довкілля, на які організація мусить відреагувати. Механізмом зміни у такому випадку буде пристосування. Так, поява стандартизованих програм тестів зовнішнього незалежного тестування спричинила підгін по всій державі навчальних програм, щоб максимально збільшити шанси своїх учнів вступити до вишів. При зміні **нашвидкуруч** механізмом дії буде реакція, наприклад, на внутрішню протидію. Так, поштовхом до змін може бути раптова комісія з певного напрямку діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Метою в такому разі буде створення купи паперів, але аж ніяк не здійснення глибокої модифікації самої організації. **Суттєві** зміни породжують механізм зміни – волюнтаризм. Джерело цих змін – у волі, уяві людей, які намагаються себе реалізувати. Як наслідок, маємо реальну позицію, відповідь та чітке усвідомлення, що проблему треба реалізувати якнайприроднішим та творчим шляхом.

Питання визначення цілі змін не можна розв'язати без урахування сил, які протидіють змінам. Ці сили можуть коливатися від простого невігластва – „те, що в мене не виходить, мені не потрібно” – до складних прихованих особистих інтересів членів організації. Слід зазначити, що опір виникає й тоді, коли відсутня ситуація вибору.

Сили, які вповільнюють або ж блокують процес проведення змін, є важливим елементом організаційного довкілля. Їх потрібно визначити, зрозуміти та врахувати у визначенні цілі та доборі стратегії для проведення змін.

Опір змінам виникає як на організаційному, так і на особистому рівні. Між ними є досить високий рівень взаємодії, тому їх не можна повністю відокремлювати.

Багато науковців деталізували шляхи, якими офіційна бюрократична структура може опиратися змінам: через особливу увагу до ієрархічної структури, відносини між ролями, стандартизовані процедури, цінність дисципліни тощо.

Проте твердження, що зміни проникають у бюрократію, як дощ в глину, є перебільшенням. Бюрократичні організації можуть значно змінюватися, оскільки вони внутрішньо стабільні, прилаштовуються до норми та утворюють тісно поєднану систему. Якщо існує ентузіазм до нововведень, стабільна та зв'язана організаційна структура може забезпечити необхідну базу для проведення змін.

Повне підпорядкування та опір до проведення змін не властиві всім бююкратам у всіх ситуаціях. Керівники часом проти нововведень не через своє упередження, а через те, що бояться викрити слабкі місця роботи загальноосвітніх навчальних закладів.

Педагогічні працівники та керівники, які почуваються у своєму робочому довіллі в психологічній безпеці й упевнені, що добре працюють, набагато більше схильні проводити якісь зміни, оскільки вони завжди приносять новий досвід та нові знання.

Гудвін Ватсон вважає, що життєвий цикл нововведень проходить через чотири стадії: „На початковій стадії, коли лише декілька людей сприймає реформу серйозно, опір є масовим. Їх звинувачують у тому, що вони „знають більше всіх”, а того, хто пропонує зміни, називають „не при своєму розумі”, „мрійником”.

На наступній стадії очевидна деяка підтримка, всі „за” і „проти” відкрито обговорюються, відбувається розподіл на два табори. На третій стадії відбувається боротьба опозицій. Якщо прибічники нововведень перемагають, то четверта стадія стає стадією впровадження нововведень.

Кожен керівник, який намагається ввести зміни, зазвичай стикається з особистими інтересами педагогічних працівників. Вони опираються, бо зміни загрожують їхньому статусу, руйнують неформальні групи, які є джерелом особистого задоволення, підважують авторитет їхньої діяльності, збільшують обсяг їхньої роботи та додають обов'язків. Слід зазначити, що, зазвичай, такий опір характеризує колективи, де зміни проводить людина, яку недолюблюють, чи якій не довіряють. Отже, особисті інтереси можуть стояти на перетині суспільної, політичної, економічної і психологічних площин.

Загальновідомо, що люди чинять опір не новому, а швидше руйнуванню усталених форм роботи. Все нове потребує додаткових витрат часу, енергії, змін в організації роботи, розробки нових навчальних планів, дидактичних матеріалів. То чи завжди вчитель готовий до цього? Ні, відтак треба увімкнути механізм мотивації та стимулювання. Не зайвими будуть і моральні, і матеріальні стимули, а саме: подяка, посилення на думку вчителя, створення атмосфери підтримки, робота на довірі, грамоти, грошові винагороди тощо.

Для залучення вчителів до змін необхідно визначитись з домінуючими мотивами діяльності: зовнішніми стимулами, пов'язаними з матеріальним нагородженням, мотивами зовнішнього самоствердження (через оцінку оточуючих); власне професійними мотивами, які пов'язані з підвищенням компетентності, самооцінки; мотивами особистісної самореалізації; креативними мотивами, пов'язаними з потребою в творчості. Саме це може допомогти тому, що кожен в організації трактуватиме її як систему, що складається із взаємодії та взаємозалежності між керівником та педагогічними працівниками, керівники і педагогічні працівники разом думатимуть над поліпшенням продукту своєї праці, кожна організація удосконалив свою роботу тільки на основі підвищення рівня організаційної культури закладу, узгодження інтересів педагогічних працівників та організації загалом, створивши атмосферу довіри, можливості ризикувати, не боячись брати на себе ризик.

Марк Е. Генсон наводить цікавий приклад діалогу з керівником одного з великих шкільних округів в Сполучених Штатах Америки. На запитання: „Як відбуваються зміни у навчальних закладах такого великого округу?”, – той, подумавши, відповів: „Існує два шляхи – звичайний та незвичайний. Звичайний – це коли з небес спускаються ангели і роблять все замість тебе. Незвичайний – коли ми все робимо самі” [1, с.351].

*Висновки...* Без сумніву, проведення змін – нелегка справа. Лише глибоке розуміння сутності змін, особливостей функціонування загальноосвітнього навчального закладу як відкритої соціотехнічної системи допоможе керівникові визначити організаційні проблеми в системі освіти та збільшить потенційні можливості для успішного проведення змін.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Марк Е. Генсон. Керування освітою та організаційна поведінка / Марк Е. Генсон ; [пер. з англ. Х. Проців]. – Львів : Літопис, 2002. – 384 с.
2. Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : [монографія] / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002 – 416 с.
3. Управление образовательными системами : учеб. пособ. / под ред. В. С. Кукушина. – Москва – Ростов н/Д : МарТ, 2003. – 464 с.
4. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у двох част. / [В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін.]. – Харків : Веста ; Ранок, 2004. – Ч.1. Абетка менеджера освіти. – 160 с.
5. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. ; под ред. Т. И. Шамоной. – М. : ВЛАДОС, 2002. – 320 с.

#### *Аннотація*

*И.Е.Боднарь*

#### ***Проблемы внедрения изменений в системе общего среднего образования***

*В статье сделано попытку осветить проблему внедрения изменений в общеобразовательных учебных заведениях, проанализировать причины сопротивления изменениям как на руководящем уровне, так и на уровне педагогических работников общеобразовательных учебных заведений, определить механизм преодоления сопротивления.*

**Ключевые слова:** *изменения, инновации, общеобразовательное учебное заведение, руководитель, педагогические работники, сопротивление изменениям.*

Summary  
I.Ye.Bodnar

**Problems of Introduction of Changes in the System of General Secondary Education**

*In article the author makes the attempt to cover the problem of introduction of changes into the general educational institutions, to analyse the reasons of resistance to these changes both at supervising level, and at the level of pedagogical workers of general educational institutions, to define the mechanism of overcoming this resistance.*

**Keywords:** changes, innovations, general educational institution, the head, pedagogical workers, resistance to changes.

Дата надходження статті:

„12” листопада 2008 р.

УДК 378.113.1

І.І.БОЙКО,

кандидат психологічних наук, доцент  
(м.Житомир)

**Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури**

*У статті розглядається професійна компетентність як складова професійної культури керівника в освіті, що є цілісною та інтегративною особистісною властивістю.*

**Ключові слова:** культура, управлінська культура, професійна компетентність.

*Постановка проблеми в загальному вигляді...* Модернізація системи освіти неможлива без високої професійної культури керівників всіх рівнів, зокрема, і керівників закладу освіти. Реалії сьогодення показують, наскільки сучасному керівнику необхідні знання з теорії та практики управління. Це потребує нової якості його професійної компетентності, значним фактором розвитку якої є процес підвищення рівня професійної підготовки управлінця-професіонала в системі післядипломної педагогічної освіти.

Формування і розвиток професійно важливих якостей особистості управлінця-професіонала обумовила завдання визначити зміст поняття професійної компетентності управлінців-професіоналів у системі освіти, розкрити та теоретично обґрунтувати зміст і структуру професійно значущих якостей особистості управлінця-професіонала, здійснити професіографічний аналіз діяльності управлінця-професіонала в системі освіти та побудувати відповідні моделі: професіограми та психограми фахівця управлінця-професіонала в системі освіти (на прикладі керівника ЗОЗ), визначити критерії ефективності психологічного забезпечення процесу формування професійної компетентності особистості управлінця-професіонала в системі освіти.

*Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми...* Теоретичні положення, пов'язані з концепцією єдності психіки та діяльності, розробляється у вітчизняній та зарубіжній психології Л.С. Виготським, Г.С. Костюком, О.Н. Леонтьєвим, С.Д. Максименком, С.Л. Рубінштейном, ін.; принципи системного підходу в психології досліджують П.К. Анохін, С.П.Бочарова, Б.Ф. Ломов, В.Д. Шадріков; системно-структурний підхід до проблеми особистості розглядають Б.Г.Ананьєв, П.К. Анохін, Г.О. Балл, В.А.Семиченко; системно-структурний підхід до аналізу професійної діяльності розробляють К.А. Абульханова-Славська, Б.Г. Ананьєв, О.М. Бандурка, Є.А. Клімов, Б.Ф. Ломов, Н.В. Чепелева, В.Д. Шадріков.

Теоретичні положення, пов'язані з теорією моделі спеціаліста, знайшли відображення в працях Г.В. Аюпова, О.М. Бандурка, О.В. Землянської, А.А. Деркач, І.В. Ємшина. Наукові праці щодо післядипломної педагогічної освіти керівників ЗНЗ розробляють В.І.Бондар, Б.С.Гершунський, Л.І.Даниленко, І.П.Жерносець, В.В.Олійник, В.І.Маслов, В.К.Мельник, В.С.Пікельна, В.І.Пуцов та ін.

*Формулювання цілей статті...* Метою статті є розгляд проблеми професійної компетентності керівника закладу освіти як складової його професійної культури.

*Виклад основного матеріалу...* Щоб бути ефективним, керівники закладу освіти повинні спиратись у своїй діяльності на сучасні наукові підходи, філософські моделі управління, які ґрунтуються на теорії управління людськими ресурсами, а саме: модель внутрішніх процесів як бюрократична структура, що підтримує існування організації (М.Вебер); модель людських відносин, яка побудована на врахуванні як потреб, так і можливостей людини (А.Маслоу, К.Адельфер); модель конкурентних цінностей (Р.Уотерман). На думку автора, використання людського потенціалу в організації можливе за умов чітко сформованих цілей і цінностей; модель стратегічних цінностей (Ансофф) побудована з орієнтацією на зовнішнє середовище, яке слугує ключовим індикатором стратегічної позиції організації.