

**ДІАГНОСТИКА ГОТОВНОСТІ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕДЖУ**

*Стаття присвячена вивченню готовності адміністративно-педагогічного колективу до управління розвитком навчального закладу через впровадження освітньо-виховних інновацій, перебудову структури управління з лінійно-функціональної на матричну, залучення викладацького складу до процесу управління.*

*Виділено три рівні здатності учасників навчально-виховного процесу до управлінської діяльності, пов'язаної з розвитком педагогічного коледжу: елементарний, продуктивний, творчий.*

**Актуальність і ступінь дослідженості проблеми.** Педагогічна освіта в останні роки знаходиться під впливом сил, які вимагають необхідності її інтенсивного розвитку; це адаптація до принципово нових умов політичного життя, економічних реформ; орієнтація української освіти на інтеграцію до єдиного європейського освітнього простору; утвердження функціонування та керівництва навчальним закладом на демократичних принципах, серед яких автономія, самостійність та децентралізація.

У зв'язку з цим виникає проблема – як забезпечити перехід від існуючої освітньої системи до принципово нової. Такий перехід не може здійснюватися за схемою, коли спочатку розробляється детальний проект бажаної освітньої системи, а потім руйнується стара система і на її місці будується нова. Освітня система, розвиваючись, повинна функціонувати. Це означає, що її розвиток має йти еволюційним шляхом. Саме тому виникає питання: як зробити перехід до якісно нової системи ефективним?

Однією з особливостей розвитку сучасної освіти є зміщення "центру уваги" зі всієї системи освіти на рівень конкретних освітніх установ. У контексті модернізації сучасної педагогічної освіти педагогічні коледжі займають одне з пріоритетних місць і від того, який вибір буде зроблений кожним навчальним закладом I-II рівня акредитації, буде залежати ефективність їх подальшого існування і розвитку.

Розвиток не може здійснюватися без нововведень. Але чим інтенсивніше впроваджуються нововведення, чим більшу частину освітньої системи педагогічного коледжу вони охоплюють, тим складніше забезпечити ефективність запровадження перетворень. Для того, щоб одночасно і узгоджено вводити інновації, необхідно управляти не тільки кожним окремим нововведенням, а й їх комплексами, а для цього необхідна спеціальна система управління розвитком, яка була б здатна забезпечити перехід педагогічного коледжу з режиму функціонування в режим розвитку. Сьогодні педагогічні коледжі не мають таких систем управління, їх необхідно створювати, а для цього недостатньо тільки досвіду та інтуїції – необхідна опора на фундамент наукового знання. Про це свідчать результати численних досліджень з проблем розвитку організації.

На сучасному етапі теоретико-методологічні аспекти управління проаналізовані вітчизняними і зарубіжними дослідниками. У зв'язку з тим, що педагогічний коледж належить до соціальних систем, для вирішення питання управління його розвитком, велике значення мають роботи В. Афанасьєва, Е. Юдіна, М. Альберта, Т. Кунца, М. Мескона, А. Файоля, Ф. Хедоурі з теорії соціального управління, що нині зазнала інтенсивного розвитку.

У педагогічній науці накопичений чималий науковий фонд міждисциплінарного характеру, який створює передумови для виявлення теоретичних основ управління розвитком освітніх закладів: філософія освіти (А. Пригожин, В. Слободчиков), педагогічна діагностика (Б. Гершунський, В. Загвязинський, В. Зверєва), теорія цілісного розвитку педагогічного процесу (В. Симонов, В. Сластьонін, Т. Шамова та ін.).

Питанням управління освітою присвячені наукові дослідження Є. Березняка, В. Бондаря, Ю. Конаржевського, Н. Кузьміної, В. Маслова, В. Пікельної, П. Худомінського, Р. Шакурова та інші.

В останні роки підвищився інтерес вітчизняних і зарубіжних дослідників до питань управління освітою. З'явилися нові напрями досліджень. Так П. Шемет розглядає розвиток середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладів через створення педагогічних комплексів [1]; Г. Єльнікова займається обґрунтуванням наукових основ розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні [2]; роботи Н. Конопліної присвячені системно-цільовому управлінню розвитком педагогічного вузу [3]; в працях Л. Даниленко розглянуто соціально-педагогічні умови ефективного управління загальноосвітньою школою [4]; Н. Житник вивчала організаційно-педагогічні умови діяльності коледжу регіонального призначення приватної форми власності [5].

Відзначаючи цінність проведених раніше досліджень, можна підкреслити, що ми не зустріли робіт, в яких розкривалися б проблеми управління розвитком педагогічного коледжу, а реальні процеси розвитку педагогічного коледжу, які здійснюються в більшості на емпіричному рівні, – недостатньо ефективні.

Акцентуючи увагу на тому, що розвиток педагогічного коледжу неможливий без цільової орієнтації педагогічного колективу як суб'єкта колективного самоуправління і саморозвитку, **метою даної статті** визначаємо аналіз готовності педагогічного колективу до управління розвитком навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідно-діагностична робота була проведена у Стахановському, Лисичанському та Донецькому педагогічних коледжах. З метою визначення рівнів готовності педагогічних колективів коледжів до управління розвитком ними було використано низку діагностичних процедур. Зупинимось на деяких з них.

По-перше, необхідно було з'ясувати як адміністрація коледжу та викладацький склад розуміє поняття "розвиток навчального закладу", чи здатна існуюча структура управління до змін, чи потребує вона перебудови і в якому напрямі, і найголовніше, чи готовий колектив педагогічного коледжу до розвитку.

З цією метою була спеціально розроблена анкета. Питання анкети носять інтегрований характер, відповіді на які ставлять кожного опитаного на місце "керуючого" і вимагають певного передбачення майбутніх змін в управлінні навчальним закладом.

Аналіз відповідей на запитання анкети показав, що більшість викладачів та адміністративного складу не мають чіткого уявлення про процес розвитку навчального закладу. Їхні знання носять фрагментарний характер, про це свідчать такі висловлення:

- розвиток я розумію як поліпшення роботи на іншому, якісному "етапі" діяльності закладу;
- розвиток – це вміння керівництва співвідносити стан навчально-виховного процесу та управління;
- розвиток – це визначення та досягнення близьких та далеких перспектив діяльності коледжу;
- розвиток – це не тільки зміна структури управління навчальним закладом, але й підвищення кваліфікації викладачів;
- розвиток – це підвищення рейтингу навчального закладу, що збільшує попит на випускників на ринку освітніх послуг;
- розвиток – це створення умов для впровадження інноваційної діяльності в педагогічному коледжі;
- розвиток – це підвищення якісного складу викладачів;
- розвиток – це процес, який забезпечує докорінні зміни в діяльності навчального закладу;
- розвиток – це результат кількісних і якісних перетворень в педагогічному коледжі, які зорієнтовані на світові тенденції розвитку педагогічної науки;
- розвиток – це намагання переведення навчального закладу в режим саморозвитку з урахуванням тенденцій соціальних новоутворень в суспільстві, запитів держави, інтересів студентів і професійних можливостей викладачів.

Відповіді на запитання, чи дієва існуюча структура управління педагогічним коледжем, свідчать про те, що адміністративний персонал (заступники директора, завідувачі відділеннями) і викладацький склад по-різному ставляться до цього питання. Так, заступники директора з навчальної, виховної, науково-методичної роботи, навчально-виробничої підготовки, завідувачі відділеннями констатують, що існуюча система управління будується на функціональній основі, при цьому не завжди чітко закріплена відповідальність кожного підрозділу, керівники підрозділів інформаційно перевантажені, у зв'язку з цим знижується ефективність координації дій підлеглих. Викладачі підтверджують ефективність існуючої структури управління, але при цьому зауважують на необхідності залучення педагогічного колективу до процесу розробки планів, вироблення управлінських рішень та визначення чітких дій щодо реалізації прийнятих рішень. Таким чином, ми можемо констатувати, що і адміністрація, і викладачі незадоволені існуючою структурою управління, яка в педагогічних коледжах побудована за лінійно-функціональною ознакою.

Стверджуючими є відповіді на запитання про необхідність змін у структурі управління та її інноваційного перетворення, бо це, на думку респондентів, стимулює колектив до активних дій, мобілізує внутрішні резерви учасників педагогічного процесу, змушує кожного члена педагогічного колективу до самовдосконалення, саморозвитку, допомагає досягти стратегічних цілей і в кінці-кінців, все це забезпечує інтенсивний розвиток навчального закладу. Щоб досягти цього, необхідно чітко визначити та скоординувати відносини між різними ланками у структурі управління, децентралізувати управління, при цьому покласти відповідальність за результати діяльності, впровадження інновацій на найбільш досвідчених викладачів, які мають бути об'єднані в певні групи, і які зможуть включати в цей процес весь колектив коледжу.

Основні причини, які гальмують інноваційні процеси в педагогічному коледжі, адміністративно-викладацький склад визначає так: впровадження інновацій орієнтоване не на чітко визначений кінцевий результат, а на процес нововведення; існуюча лінійно-функціональна структура управління і засвоєння нововведень в навчальній, виховній, науковій діяльності не залежать один від одного, вони існують у більшості автономно; відсутні стратегії розробки та впровадження інновацій, маршрути руху до результату; безініціативність, незацікавленість деяких членів колективу в інноваційній діяльності; розрив між необхідністю введення інновацій та наявними знаннями і вміннями викладачів з цього питання, що потребує організації консультативної та роз'яснювальної роботи серед викладацького складу.

Відповіді на питання, чи задоволені ви технологією планування в коледжі показали, що більшість опитаних вважають, що план має носити випереджувачий характер, орієнтуватися не на те, що вже відбулося в освітньому просторі, а на певні перспективи розвитку навчального закладу, тобто план повинен відображати стратегічний шлях діяльності коледжу на основі аналізу зовнішнього середовища, визначення людських ресурсів, часу, засобів і способів. Цей стратегічний шлях майже всі респонденти (96 %) назвали не планом, а програмою розвитку. Для того, щоб програма розвитку була реалізована, на думку 92 % опитаних, кермо правління повинно знаходитись не тільки в руках директора педагогічного коледжу, а необхідно створити орган, який би зміг визначити актуальні стратегії розвитку та керував би розробкою та впровадженням певних новацій, які б дозволили педагогічному коледжу змінюватися і рухатися вперед.

Визначаючи силу колективу педагогічного коледжу, респонденти наголошували на таких позиціях: згуртованість, доброзичливість, вчасне і толерантне розв'язання професійних проблем, злагодженість дій, єдність, професійна грамотність, спрямованість колективних дій (і адміністрації, і педагогів) на досягнення єдиної мети, сумлінність, єдність вимог, порозуміння, вміння вести діалог, підтримка, співтворчість, співпадіння професійних і життєвих цілей, прагнення до саморозвитку та самоствердження. Слабкість педагогічного колективу проявляється у певній байдужості, незацікавленості до нового; у несумлінності, слабкості виконавчої дисципліни.

Важливим показником здатності всього колективу педагогічного коледжу до змін є відповіді на питання про готовність вносити власні пропозиції щодо планування діяльності коледжу і запровадження цих пропозицій в життя навчального закладу. 93 % респондентів готові внести пропозиції до планування, а 98 % – готові впроваджувати в практику роботи коледжу запропоновані зміни, якщо від цих змін залежить успіх діяльності навчального закладу, його розвиток та престиж.

Таким чином, аналіз анкетування доводить, що існуюча структура управління педагогічним коледжем потребує перебудови діяльності педагогічного коледжу, необхідний її перехід з режиму функціонування в режим розвитку, при цьому педагогічний колектив має залучатися до процесу управління, планування, контролю.

Включення колективу педагогів в інноваційну діяльність є одним із найважливіших джерел розвитку освітньої установи.

У зв'язку з цим було проведено дослідження по виявленню відношення педагогів, що працюють у Стахановському педагогічному коледжі до інновацій та інноваційної діяльності. В якості засобу дослідження було використано анкетування, яке дозволило виявити внутрішню готовність педагогів до інноваційної діяльності.

В анкетуванні приймали участь 108 викладачів Стахановського педагогічного коледжу. Аналіз анкет показав, що всі без виключення педагоги вважають, що в педагогічному коледжі повинна мати місце інноваційна діяльність, саме з інноваціями пов'язують розвиток навчального закладу всі респонденти.

60 % респондентів вважають, що інновації у формі проєктів може вносити будь-який викладач, 40 % – віддають це право заступникам директора з навчальної, виховної, наукової роботи і самому директору (30 % відповідей), і тільки у чотирьох анкетах коледжні інновації пов'язують із діяльністю органів управління освітою (менше ніж 0,5 %). Загалом можна констатувати, що з інноваціями в коледжі в рівній мірі пов'язують як діяльність викладачів, так і адміністрації – по 60 %, що свідчить про узгоджений характер управлінської діяльності усередині колективу. Відповіді респондентів вказують також на високий ступінь довіри представникам науки – 40 %, що свідчить про користь наукового супроводження розвитку коледжу та узгодженої взаємодії науки і практики, вчених і адміністрації.

Думки про те, яким повинно бути ставлення до новації, розподілилися таким чином: майже 100 % респондентів вважають, ставлення повинно бути зацікавленим; зацікавленим та доброзичливим – вважають 30 % респондентів; зацікавленим, але й критичним – вважають 18 % опитаних. У жодній анкеті немає відповідей, які виражають скептичне або нейтрально-байдуже ставлення до новацій. Одностайність, цілеспрямованість та спільність цінностей (зацікавленість, доброзичливість, критичність) свідчать про сприятливий морально-психологічний клімат у коледжі, що також сприяє узгодженій взаємодії в управлінській діяльності по "горизонталі" та "вертикалі".

Відношення до ініціаторів нововведень мають наступні дані: всі викладачі ставляться до них позитивно. При цьому, 60 % вважають, що необхідно підтримувати ініціаторів нововведень і створювати для них сприятливі умови, а саме: заохочувати їх матеріально вважають необхідним 40 % респондентів; розповсюджувати інноваційні ідеї серед колективу – 35 %; підтримувати морально – 35 %. Загалом можна констатувати позитивне ставлення до лідерів передового педагогічного досвіду, що полегшує процес внутрішньоколеджного управління і дозволяє узгоджувати ціннісні прагнення в колективі.

Надзвичайно високий відсоток у коледжі тих, хто використовує інновації у власній діяльності – 93 % опитаних. Але назвали конкретно нововведення, які впроваджуються, лише 75 % викладачів. Серед інновацій Стахановського педагогічного коледжу чітко виділяються такі – розробка стратегії навчального плану за вимогами Болонського процесу, технології навчання (рейтингово-модульна

технологія, технологія саморозвитку, технологія розвиваючого навчання, сугестивна технологія тощо) і технологія особистісно-зорієнтованого виховання. Це свідчить про деяку некомпетентність в організації навчання і виховання, а також про наявність управлінських проблем, які мають місце в коледжі.

У певній мірі позиція людини по відношенню до тієї чи іншої цінності може бути висловлена девізом: інноваційна діяльність пов'язана із неперервною освітою людини і педагога, в тому числі. Так, ціннісну місію освіти вбачають 32 % викладачів, приблизно стільки ж педагогів виражають до освіти нейтральне ставлення ("Досвід – найкращий учитель", – вважають вони); консерваторами в освіті виступають 25 % викладачів ("Найкраще те, що перевірено роками"); відстороненої позиції дотримуються 0,5 % викладачів коледжу ("Всі не можуть бути першими").

Серед мотивів ціннісної орієнтації педагогів домінують мотиви самореалізації, цієї позиції дотримуються 76 % респондентів. 30 % відповістих виражають боязнь одноманітності та застою у випадку неучасті в інноваційній діяльності; бажання бути попереду висловлюють 11 % викладачів, і стільки ж відповідей характеризують надлишок енергії у новаторів: рефлексивна оцінка і самооцінка мотивації новаторів показала, що з авантюрними амбіціями згодна незначна частина педагогів – 0,5 %.

Досягнення викладачів Стахановського педагогічного коледжу відображені їхньою кваліфікацією: 62 % педагогів мають вищу кваліфікаційну категорію; 24 % – першу; 9 % – другу і 5 % мають кваліфікаційну категорію "спеціаліст". Таким чином, високі досягнення мають 55 % педагогів, 30 % складають перспективну групу для професійного росту, а 15 % потребують організації спеціальної роботи по підвищенню їхнього професійного рівня, що є предметом діяльності науково-методичної служби коледжу.

Проведене анкетування дозволяє стверджувати, що ставлення до інноваційної діяльності у педагогів коледжу не залежить від їхнього віку, нам не вдалося виявити закономірності за параметром "ставлення до інновацій – вік, стаж педагогів". Це дозволяє висунути припущення про те, що залучати до процесу управління розвитком педагогічного коледжу можна будь-якого за віком педагога. Це допоможе ще більше згуртувати педагогічний колектив на основі спільної діяльності і загальних цінностей.

Аналіз анкет під кутом зору виявлення внутрішньої готовності педагога до впровадження інновацій в роботу коледжу, дозволяє зробити такі висновки:

- у коледжі є група лідерів-новаторів, яка пов'язує свою діяльність із науковими знаннями, освітою, самоосвітою і здатна до впровадження будь-яких нововведень – це 45 % педагогів і членів адміністрації коледжу; до групи лідерів близько примикає за своїми орієнтаціями група, яку утворюють 35-40 % педагогів коледжу, вони орієнтовані як на науку, так і на кращий взірць;
- системоутворюючим фактором співробітництва і узгодженої взаємодії першої і другої груп є бажання і прагнення до максимальної самореалізації і боязнь застою і одноманітності, потреби в управляемому динамічному характері освітньої діяльності (86 % респондентів);
- коледж має перспективи розвитку і росту: до перспективної групи входять як ті, що примикають до лідерів, так і ті, хто ще не має високих професійних досягнень, у наявності тенденції наступності та взаємопідтримки.

Комплексний аналіз і оцінка існуючого стану даної проблеми в педагогічній практиці дозволили виділити три рівні готовності учасників навчально-виховного процесу Стахановського педагогічного коледжу до управлінської діяльності, що пов'язані із розвитком навчального закладу: елементарний (низький), продуктивний (достатній) та творчий (оптимальний).

Творчий (оптимальний) рівень характеризується сталою активністю адміністративно-викладацького складу, готовністю до змін, спричиненою внутрішніми мотивами; глибоким усвідомленням значення управління розвитком педагогічного коледжу для підтримки високого соціального статусу навчального закладу, професійного та особистісного росту і самореалізації; глибокою аргументованістю необхідності введення інновацій в діяльність коледжу та здатністю їх впроваджувати, долаючи стереотипи; володінням складними механізмами рефлексії, вмінням гармонізувати своє внутрішнє "Я" з оточуючими колегами, керівництвом, студентами; вмінням розв'язувати декілька професійних проблем одночасно, приймаючи участь у розробці та реалізації інноваційних проектів; творчим засвоєнням управлінських знань і умінь, усвідомленням необхідності їх оновлення та поглиблення; здатністю до активних форм спілкування та взаємодії, визначаючи своє місце як творчої особистості в системі міжособистісних зв'язків єдиної команди.

Продуктивний (достатній) рівень характеризується позитивною орієнтацією адміністративно-викладацького складу щодо управління розвитком педагогічного коледжу; бажанням до змін, викликане усвідомленими прагматичними, раціональними мотивами, які в більшості знаходяться поза межами власної діяльності по управлінню розвитком педагогічного коледжу; готовністю до визначення стратегічних напрямків розвитку коледжу, але ухиленням від їхньої реалізації; включенням до інноваційної діяльності на основі зовнішніх керуючих впливів; володінням основними механізмами рефлексії; активною участю в колективній діяльності, здатністю до динамічної взаємодії під час

командної роботи, яка ґрунтується переважно не на творчому, а нормативному ставленні до різних видів діяльності; здатністю до засвоєння управлінських знань та вмінь, їх репродуктивному застосуванні.

Елементарний (низький) рівень характеризується недостатньою мотивацією та рефлексивною діяльністю, що спричиняє нестабільне ставлення адміністративно-викладацького персоналу до змін як в особистісному плані, так і в плані розвитку педагогічного коледжу; мінливою, ситуативною, імпульсивною активністю, що побуджується лише зовнішніми керуючими впливами; закритістю до інновацій, негативним або байдужим ставленням до нововведень; недостатньою гнучкістю та варіативністю педагогічного мислення; негативним ставленням до постійної напруженої діяльності по самовдосконаленню; схильністю до індивідуального рішення поставлених завдань; нездатністю до командної рефлексії та взаємодії; включенням в колективну діяльність не на творчо-активному, а на споглядацькому рівні.

Таким чином, узагальнюючи вищезазначені методи дослідження, можна зробити висновок, що більшість керівників та викладачів Стахановського педагогічного коледжу ЛНУ імені Тараса Шевченка готові до управління інноваційними процесами в коледжі, які пов'язані, насамперед, з особливостями творчої управлінської діяльності щодо розвитку педагогічного коледжу. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що нарізла необхідність зміни технології управління педагогічним коледжем з орієнтацією на зміщення центру з вертикального підпорядкування на горизонтальні зв'язки, з оперативного планування діяльності коледжу на розробку програми розвитку, в основі якої мають бути покладені інноваційні проекти, які мають сьогоденну актуальність, із сприйняття викладача як функціонального виконавця на перетворення його творцем управлінської діяльності.

Вивчення проблеми управління розвитком вищого навчального закладу, в тому числі і педагогічного коледжу, своєчасна, об'єктивна і є одним із кроків до подальшого вдосконалення системи управління закладами освіти відповідно до вимог Національної доктрини розвитку освіти.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Шемет П. Г. Педагогічні умови розвитку середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладів нового типу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Шемет Петро Гаврилович. – Полтава, 1996. – 187 с.
2. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
3. Коноплина Н. В. Системно-целевое управление развитием педагогического вуза : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01 / Коноплина Надежда Васильевна. – Сургут, 2000. – 308 с.
4. Даниленко Л. І. Теоретико-методологічні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01 / Даниленко Лідія Іванівна. – К., 2005. – 418 с.
5. Житник Н. В. Організаційно-педагогічні умови підготовки бакалаврів економіки у коледжі II рівня акредитації : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Житник Ніна Василівна. – Кривий Ріг, 2001. – 233 с.

Матеріал надійшов до редакції 09.11. 2011 р.

#### **Горобець Д. В. Диагностика готовности преподавательского состава к управлению развитием педагогического колледжа.**

*Статья посвящена изучению готовности административно-педагогического коллектива к управлению развитием учебного заведения через внедрение образовательно-воспитательных инноваций, перестройку структуры управления из линейно-функциональной на матричную, привлечение преподавательского состава к процессу управления. Выделены три уровня способности участников учебно-воспитательного процесса к управленческой деятельности, связанную с развитием педагогического колледжа: элементарный, производительный, творческий.*

#### **Gorobets D. V. The Diagnostics of the Teaching Staff Readiness to the Management of Pedagogical College Development.**

*The article is devoted to the problem of the administrative-pedagogical staff readiness to the management of the educational establishment through the introduction of educational and pedagogical innovations, management structure alteration from linear-functional into matrix, attraction of the teaching staff to the process of management. Three levels of capabilities for the participants of the educational and pedagogical process to the administrative activity are selected, which are connected with the development of pedagogical college: elementary, productive, creative.*