

## ЦІЛЬОВА КОМПЛЕКСНА ПРОГРАМА ФОРМУВАННЯ ПРОГНОСТИЧНИХ УМІНЬ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ

У статті представлена цільова комплексна програма формування прогностичних умінь керівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті. Програма розроблена за класичною технологією.

*Ключові слова:* прогностичні уміння, організаційно-педагогічні умови, цільова комплексна програма, дерево цілей, організаційна програма.

Реформування загальної середньої освіти в сучасних соціально-економічних умовах передбачає формування професійної управлінської компетентності керівників шкіл, їх підготовку до реалізації прогностичного підходу в управлінні.

Теоретичні основи прогностичної діяльності розглядаються в рамках теорії соціального прогнозування, ряд авторів докладніше розглядає прогностичну діяльність керівників шкіл (Б.С. Гершунський, Л.І. Даніленко, В.С. Лазарев, Є.М. Павлютенков, В.С. Пікельна, Т.І. Шамова [1–8] та ін). У працях названих авторів висвітлено загальну значущість, принципи, певні методи прогнозування, наголошується на необхідності оволодіння керівниками шкіл прогностичними управлінськими вміннями. Проте не досліджена проблема формування прогностичних умінь керівників шкіл у післядипломній освіті.

Вирішення проблеми формування прогностичних умінь керівників шкіл у післядипломній освіті передбачає забезпечення низки організаційно-педагогічних умов. Ефективно такий процес може бути реалізований на основі цільового підходу, а саме: цільової комплексної програми формування прогностичних умінь керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Мета статті* – опис цільової комплексної програми формування прогностичних умінь керівників шкіл і технології розробки цієї програми.

Фахівці в галузі управління вказують на те, що саме такий підхід дає змогу визначити і конкретизувати цілі діяльності, чітко уявляти її зміст, програму діяльності, скоординувати зусилля. Цільовий комплексний підхід забезпечує пріоритет цілей і завдань, орієнтує на комплексний підхід у вирішенні проблеми, допомагає не втрачати перспективи, запобігти перетворенню в самоціль того, що в дійсності є способом досягнення реальних цілей.

Розробка цільової комплексної програми формування прогностичних умінь керівника школи здійснювалась нами на основі загальних положень, пропонованих Є.М. Павлютенковим [9]:

- 1) аналіз інформації про проблему формування прогностичних умінь;
- 2) виділення й формулювання генеральної мети;
- 3) декомпозиція (розукрупнення) генеральної мети;
- 4) упорядкування сукупності цілей, що відображає підпорядкованість і взаємозв'язок усіх складових елементів генеральної мети;

- 5) побудова “дерева цілей”;
- 6) логічний аналіз повноти й несуперечності “дерева цілей”;
- 7) визначення для кожної цілі типових утруднень, перешкод, що заважають її досягненню;
- 8) визначення системи заходів, що забезпечують досягнення цілей в зазначені терміни;
- 9) визначення виконавців, які забезпечуватимуть виконання програмних заходів;
- 10) розробка системи контролю за реалізацією програми.

Основою формування цільової комплексної програми стала оцінка сформованості прогностичних умінь керівників шкіл, результати констатувального експерименту.

На першому етапі ми виділили основну, генеральну мету таким чином, щоб її формулювання відповідало на запитання: що має бути досягнутим? При цьому генеральна мета (мета нульового рівня) визначалася подвійно як директивна, така, що задається зверху (підвищення рівня професійної компетентності керівника школи), і як така, що виводиться із наявного стану і виступає як бажаний до певного терміну результат, як майбутній бажаний стан (формування готовності керівника школи в умовах післядипломної освіти до реалізації прогностичного підходу в управлінні школою). В обох випадках ми виходили із початкового стану проблеми професійної компетентності керівників шкіл, рівня сформованості в них прогностичних умінь, можливих шляхів вирішення проблеми й обмежень можливостей.

Після формулювання головної мети була проведена її декомпозиція на підцілі. Методика виділення основних цілей визначила й підходи до поділу на підцілі. У першому випадку декомпозиція здійснювалась на основі ретельного аналізу змісту з точки зору критерію “що необхідно зробити, чого досягти”. Взаємозв’язок виділених цілей здійснювався на основі встановлення двох відношень: “загальне – часткове” і необхідність.

Будь-які дві цілі можуть перебувати між собою в першому відношенні, або бути непорівнянними. Відношення необхідності визначає, досягнення яких цілей потрібне для досягнення більш загальної мети. Визначення взаємозв’язків на основі виділення відношень ми здійснювали шляхом зіставлення між собою формулювань цілей. У випадках, якщо цілі непорівнянні між собою, ми розглядали їх як часткові цілі відносно генеральної.

Наступний етап розробки цільової комплексної програми пов’язаний з розподілом цілей першого рівня на більш часткові цілі (другого, третього і далі рівнів), їх структуруванням і побудовою “дерева цілей”.

Далі ми проводили логічний аналіз повноти і несуперечності “дерева цілей”. Сутність такого аналізу полягала в послідовному перегляді зв’язків цілей верхніх рівнів з цілями нижчих рівнів. Кількість зв’язків вважалася повною, якщо вона забезпечувала членування відповідних цілей вищого рівня, а суперечність полягала в наявності зайвих зв’язків.

Після побудови “дерева цілей” для кожної з виділених цілей були визначені ті недоліки, утруднення, умови, що перешкоджають досягненню цих цілей, це, у свою чергу, визначає зміст подальшої діяльності, а їх усунення означає досягнення конкретних встановлених цілей.

На наступних етапах були намічені конкретні заходи, спрямовані на усунення виділених перешкод у певний термін, отже, для досягнення певних цілей визначено виконавців програмних заходів і розроблено систему контролю за реалізацією програми.

Формування прогностичних умінь керівника школи є складовою розвитку його професійної компетентності, роль і значення реалізації програми полягає в забезпеченні успішності цього процесу.

Прогностичні вміння керівника виступають важливим фактором реалізації всіх управлінських функцій, загальної ефективності професійної управлінської діяльності, забезпечують можливість успіху за умов достатньо високого рівня їх сформованості. Тому основна мета (мета нульового рівня) комплексної програми визначена нами як формування в умовах післядипломної освіти готовності керівника школи до реалізації прогностичного підходу в управлінні школою, що буде і результатом, і критерієм ефективності реалізації програми.

Визначена мета може бути досягнута за умов сформованості в керівника школи позитивної мотивації щодо реалізації прогностичного підходу в управлінні школою, потреби подальшого вдосконалення й підвищення рівня професійної компетентності через рефлексію своєї професійної діяльності, оволодіння прогностичними вміннями, що забезпечували б успішність професійної діяльності. Саме це і становило зміст і напрями діяльності щодо формування прогностичних умінь керівника школи, визначило цілі першого рівня програми.

Цілі першого рівня були розкладені (декомпоновані) на підцілі, у результаті чого й було побудовано дерево цілей (див. рис.).

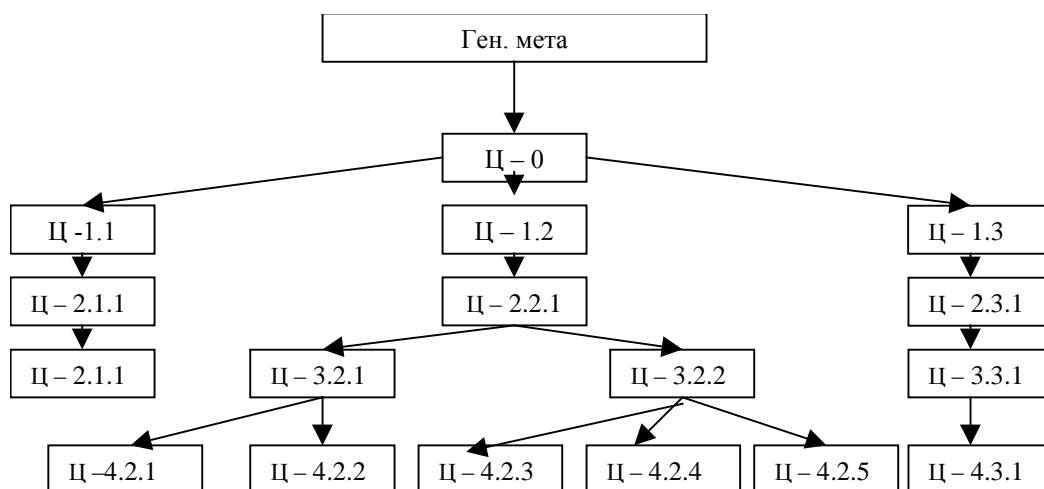


Рис. “Дерево цілей” цільової комплексної програми “Формування прогностичних умінь керівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній освіті”

Генеральна мета: підвищення рівня професійної компетентності керівника школи.

Ц – 0. Сформувати в умовах післядипломної освіти у керівника школи готовність до реалізації прогностичного підходу в управлінні школою.

Ц – 1.1. Сформувати у керівника школи позитивну мотивацію щодо реалізації прогностичного підходу в управлінні школою.

Ц – 1.2. Сформувати у керівника школи вміння прогнозувати, що забезпечували б успішність його професійної управлінської діяльності.

Ц – 1.3. Сформувати у керівника школи потребу подальшого вдосконалення й підвищення рівня професійної компетентності через рефлексію професійної діяльності.

Ц – 2.1.1. Підвести керівника школи до усвідомлення потреби в реалізації прогностичного підходу в управлінні школою.

Ц – 2.2.1. Озброїти керівника школи системою знань про школу як соціально-педагогічну систему, про зміст і способи прогнозування.

Ц – 2.3.1. Сформувати адекватну самооцінку рівня сформованості власних прогностичних умінь.

Ц – 3.1.1. Актуалізувати суперечності між реальним і потрібним рівнями сформованості прогностичних умінь керівника школи.

Ц – 3.2.1. Сформувати у керівника школи вміння визначати мету діяльності керованого об'єкта.

Ц – 3.2.2. Сформувати у керівника школи вміння проектувати діяльність щодо реалізації визначеної мети.

Ц – 3.3.1. Озброїти керівника школи методиками самооцінки своїх знань, умінь, професійно важливих якостей.

Ц – 4.2.1. Сформувати у керівника школи вміння визначати суперечності розвитку освітнього закладу.

Ц – 4.2.2. Сформувати у керівника школи вміння визначати якісні й кількісні показники реалізації мети діяльності школи.

Ц – 4.2.3. Сформувати у керівника школи вміння виокремлювати фактори й умови цілереалізації.

Ц – 4.2.4. Сформувати у керівника школи вміння визначати пріоритети, систему завдань наступної діяльності.

Ц – 4.2.5. Сформувати у керівника школи вміння планувати подальшу діяльність.

Ц – 4.3.1. Добрати, адаптувати, розробити для керівників шкіл методики самооцінки складових умінь прогнозувати.

Для кожної з виділених цілей були визначені суттєві типові перешкоди, недоліки, що заважають досягненню кожної з цілей. Визначені утруднення, перешкоди й суперечності дали змогу визначити зміст діяльності, стали основою для розробки організаційного плану програми і комплексу показників реалізації цілей.

Організаційна програма формування прогностичних умінь керівників шкіл у післядипломній освіті наведена в таблиці. Для формату публікації ми вилучили стовпчик “виконавці”.

**Організаційна програма формування прогностичних умінь керівників шкіл у післядипломній освіті**

Шифр мети	Перешкоди і суперечності, що заважають досягненню мети	Спосіб досягнення мети	Форми роботи
Ц – 0	Відсутність узгодженості в діяльності суб'єктів підготовки керівників шкіл до виконання професійних функцій	Розробити модель професійної компетентності керівників шкіл як основи координації діяльності органів управління освітою, науково-методичних служб, інших суб'єктів післядипломної освіти в процесі підготовки керівників шкіл до здійснення професійної управлінської діяльності  Узгоджувати діяльність зацікавлених суб'єктів педагогічних впливів	Дослідження  Наради, спільні заходи, інформування
Ц – 1.1	Невідповідність попиту керівників шкіл їх реальним потребам підвищення професійної компетентності	Вивчення попиту керівників шкіл щодо рівня їх професійної компетентності	Опитування, анкетування, бесіди, спостереження
Ц – 1.2	У змісті підготовки керівників шкіл основна увага приділяється когнітивній складовій, недостатність практичної спрямованості	Введення спецкурсу “Реалізація прогностичного підходу в управлінні школою” Добір, адаптація, розробка й включення активних, інтерактивних методів підготовки керівників шкіл у контексті досліджуваної проблеми.  Уточнити зміст теоретичної підготовки керівників до реалізації прогностичних умінь, забезпечення їх орієнтації і зв'язку з практичною діяльністю	Розробка програми спецкурсу Проведення лекційно-практичних занять, тренінгів, ОДІ, розробка дидактичного інструментарію до занять, внесення змін у календарно-тематичні плани, зміст навчальних занять, методичних рекомендацій, управлінської практики
Ц – 1.3	Несформованість у керівників шкіл уміння виділяти головне й необхідне в змісті самоосвіти	Індивідуальний супровід самостійної роботи керівників з питань підвищення їх професійної компетентності. Підготовка фонду методичних посібників, рекомендацій, пам'яток, технологічних карт, розробок, списків рекомендованої літератури за темами	Консультації, науково-методичний супровід  Банки даних

Шифр мети	Перешкоди і суперечності, що заважають досягненню мети	Спосіб досягнення мети	Форми роботи
Ц–2.1.1	Оцінювання результатів діяльності шкіл за загальними критеріями, без урахування специфіки, цілей і умов їх діяльності	Розробка технології оцінювання і атестації освітніх закладів відповідно їх специфіки, цілей і умов діяльності  Допомога керівникам шкіл у проведенні самодіагностики й самоатестації, самоаналізу діяльності школи, програм моніторингу	Створення банку програм оцінювання діяльності шкіл, програм моніторингових досліджень. Включення в тематику навчальних занять проблемних семінарів, творчих груп, консультування, самоосвіта
Ц–2.2.1	Невідповідність змісту підготовки керівників шкіл у системі післядипломної освіти, в тому числі ІІПО, сучасним тенденціям розвитку освітніх закладів.  Неузгодженість роботи кафедр, що забезпечують професійну підготовку керівників шкіл, автономність у визначенні змісту підготовки.  Несформованість системного мислення, наявність у керівників шкіл настанов на рекомендації рецептурного характеру	Включення в зміст підготовки ознайомлення з тенденціями розвитку освіти й освітніх закладів, із змістом прогностичних умінь, їх значущістю в управлінській діяльності в сучасних умовах. Підготовка методичних рекомендацій з проблеми формування й реалізації прогностичних умінь керівників шкіл. Опрацювання на заняттях теми “Школа як суспільно-соціальна система. Специфіка школи як об’єкта управління” Координація навчальної й методичної роботи кафедр, інших навчально-методичних установ. Забезпечення методологічної грамотності; проведення спецкурсів і проблемних семінарів за вибором слухачів, управлінської практики на базі інноваційних освітніх закладів	Лекція з проблеми корекція змісту інших занять  розробка методичних рекомендацій лекція  Інструктивно-методичні наради, засідання НМ ради, узгодження планів роботи, змісту навчальних занять; організація і проведення проблемних семінарів, спецкурсів, круглих столів, управлінської практики на базі інноваційних закладів
Ц–2.3.1	Невміння керівників шкіл оцінити значущість прогностичних умінь у підвищенні результативності, ефективності управлінської діяльності, досягненні визначеної мети	Розробка системи оцінювання прогностичних умінь керівників шкіл	Розробка критеріїв і показників, рекомендацій щодо оцінювання рівня сформованості прогностичних умінь, проведення досліджень

Шифр мети	Перешкоди і суперечності, що заважають досягненню мети	Спосіб досягнення мети	Форми роботи
Ц–3.1.1	Невизначеність реальних потреб керівників шкіл щодо підвищення рівня їх професійної компетентності	Розробка системи визначення професійних потреб керівників шкіл, рівня їх професійної компетентності, визначення методик	Розробка вхідного і вихідного контролю на курсах ППО, анкетування, опитування, тестування, проведення діагностичних процедур
Ц–3.2.1	Невідповідність форм і методів підготовки керівників шкіл до реалізації цільового підходу в професійній управлінській діяльності	З'ясування оптимальних форм і методів підготовки керівників шкіл до реалізації цільового підходу в управлінні, впровадження в практику	Лекції й практичні заняття, аналіз управлінських документів, розв'язання кейсів, ОДІ, творчі завдання. Консультації в процесі практичної управлінської діяльності, самоосвіта
Ц–3.2.2	Наявність стереотипів у підходах до планування роботи школи і підрозділів, прогнозуванні в процесі планування роботи	Підготовка керівників шкіл до реалізації прогностичного підходу в плануванні діяльності школи, її підрозділів	Лекції і практичні заняття в контексті проблеми, семінари, творчі групи, консультативний супровід професійної управлінської діяльності, самоосвіта
Ц–3.3.1	Недостатній рівень рефлексії сформованості прогностичних умінь	Навчання й формування навичок самоаналізу професійної діяльності, стимулювання професійної самосвідомості	Практичні заняття з включенням діагностичних процедур, спеціальних прийомів; презентації і звіти, самоаналіз, атестація керівників шкіл
Ц–4.2.1	Установка на те, що цілі діяльності школи і її підрозділів визначені “зверху”	Підготовка керівників шкіл до визначення проблем розвитку закладу, альтернатив щодо їх розв'язання, обмежень і можливостей	Практикуми, консультації, НМ супровід розвитку закладу, розробка стратегій розвитку школи і її підрозділів

Шифр мети	Перешкоди і суперечності, що заважають досягненню мети	Спосіб досягнення мети	Форми роботи
Ц–4.2.2	Відсутність або недостатня розробленість внутрішньошкільних стандартів, механізмів моніторингових досліджень	Розробка стандартів загальних і внутрішньошкільних критеріїв та показників оцінки результативності діяльності школи	Лекційно-практичні заняття, семінари, супровід практичної діяльності, самоосвіта
Ц–4.2.3	Недостатній досвід у визначенні умов діяльності школи, факторів розвитку	НМ підтримка практичної управлінської діяльності в контексті проблеми; планування роботи школи, розробка програм розвитку, освітніх програм, проектів, ЦКП	Консультування, НМ супровід розвитку шкіл, практична управлінська діяльність, самоосвіта
Ц–4.2.4	Недостатність досвіду у визначенні пріоритетних цілей і завдань діяльності школи, її підрозділів	Те саме	Те саме
Ц–4.2.5	Недостатність або негативний досвід у визначенні змісту доцільної діяльності, раціонального розподілу ресурсів	Те саме	Те саме
Ц–4.3.1	Недостатність доступних і надійних способів самоконтролю, самоаналізу рівня сформованості прогностичних умінь керівників шкіл	Розробка й озброєння керівників шкіл методами оцінювання та аналізу сформованості власних умінь прогнозувати	Створення банку методик, діагностичні процедури

**Висновки.** Реалізація в такий спосіб плану забезпечує координованість створюваних педагогічних умов, реалізацію загальної мети щодо формування прогностичних умінь керівників середніх загальноосвітніх шкіл.

#### Список використаної літератури

1. Гершунский Б.С. Философия образования : учебное пособие для студентов высших и средних педагогических учебных заведений / Б.С. Гершунский. – М. : Московский психолого-социальный институт, 1998. – 432 с.
2. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент / Лідія Іванівна Даниленко. – К. : Главник, 2006. – 144с.
3. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління / Галина Василівна Єльнікова. – Х. : Основа, 2004. – 128 с.
4. Єльнікова Г.В. Діагностика управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.В. Єльнікова // Управління школою. – 2004. – № 7. – С. 21–26.



5. Лазарев В.С. Как разработать программу развития школы / В.С. Лазарев. – М. : Поташник : Новая школа, 1993. – 48 с.
6. Мармза О.І. Класифікація основних функцій керівника сучасної школи / О. Мармза // Директор школи (Шкільний світ). – 2008. – № 4. – С. 59–63.
7. Пікельна В.С. Управління школою / В.С. Пікельна. – Х. : Видавнича група “Основа”, 2004. – Ч. 1. – 112 с.
8. Шамова Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.М. Капустин. – М. : Педагогика, 2001. – 211 с.
9. Павлютенков Є.М. Моделювання в системі освіти [у схемах і таблицях] / Євген Михайлович Павлютенков. – Х. : Основа, 2008. – 448 с.

**Перцова Н.И. Целевая комплексная программа формирования прогностических умений руководителей общеобразовательных учебных заведений в последипломном образовании**

*В статье представлена целевая комплексная программа формирования прогностических умений руководителей общеобразовательных учебных заведений в последипломном образовании. Программа разработана по классической технологии.*

*Ключевые слова: прогностические умения, организационно-педагогические условия, целевая комплексная программа, дерево целей, организационная программа.*

**Pertsova N. The target complex program of the formation of the prognosis skills of the secondary schools' managers in the post-graduate education**

*The target complex program of the formation of the prognosis skills of the secondary schools' managers in the post-graduate education is presented in the article. The program was designed on classical technology.*

*Key words: prognosis skills, organizational pedagogical conditions, target complex program, tree of goals, organizational program.*