

Чернуха- Гадзецька К.М.

ст. викл. кафедри менеджменту
освіти ЦППО АПН України

Впровадження адаптивного управління в інспекційну діяльність спеціаліста відділу освіти рай (міськ.) держадміністрації.

В даній статті розглядається інспекційна діяльність спеціаліста відділу освіти і реалізація в ній функції контролю на основі підходів адаптивного управління.

Ключові слова: інспекційна діяльність, функція, контроль, адаптивне управління.

The department of education specialist inspection activity and realizing in it the control function based on the adaptive management approaches are examined in the article.

Key words: inspection activity, a control, a function, the adaptive management.

В данной статье рассматривается инспекционная деятельность специалиста отдела образования и реализация в ней функции контроля на основе подходов адаптивного управления.

Ключевые слова: инспекционная деятельность, функция, контроль, адаптивное управление.

Динамізм сучасних суспільних, економічних процесів змушує переглянути усталені підходи до управління освітою, провести його модернізацію. Час показує, що потрібна така модель управління, яка сприятиме активності та ініціативності педагогічних працівників в напрямку колективних пошуків шляху, що забезпечить розвиток освіти, її якість.

Управління як вид діяльності має свою філософську основу, спосіб визначення загальної мети, часткових завдань, функцій, характер взаємодії

між суб'єктом і об'єктом управління, предмет контролю. Філософська основа управління в значній мірі визначає його різновиди. Нестабільність нашого часу потребує синергетичного підходу до управління. Ця філософія лежить в основі адаптивного управління. Доктор педагогічних наук Єльнікова Г. В. започаткувала в Україні теоретичні основи цього виду управління. За її трактуванням адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що обумовлює взаємоприспосадування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. Мета адаптивного управління - це взаємоузгодження дій всіх учасників управлінського процесу для забезпечення природного їх розвитку в усвідомлених межах і напрямі через спрямовану самоорганізацію.

Адаптивне управління має свої підходи щодо функції контролю. Він здійснюється відповідною управлінською структурою як контроль за результатом. Контроль при адаптивному управлінні має свій алгоритм: кооперативне встановлення параметрів розвитку об'єкта заздалегідь, визначення критеріїв виявлення показників цього розвитку і норми їх оцінювання, розробка моделі проміжних результатів, зіставлення і аналіз отриманих результатів з моделлю кінцевої мети, спільне визначення невикористаних резервів та прогнозування подальшого розвитку об'єкта.

Спробуємо показати можливості використання адаптивного управління в практиці роботи районного(міського) відділу освіти, зосередивши увагу на інспекційній діяльності спеціаліста відділу освіти.

Закон України «Про загальну середню освіту» статтею 36 визначив завдання органів управління системою загальної середньої освіти. Серед них – контроль за додержанням Державного стандарту загальної середньої освіти, навчально-методичне керівництво та державне інспектування загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності. Стаття 40 цього Закону визначає, що «основною формою державного контролю за діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів

усіх типів і форм власності є державна атестація, яка проводиться не менше одного разу на 10 років в порядку встановленому Міністерством освіти України. Результати державної атестації оприлюднюються.

Інспектування (від лат. *inspecto* –огляд, нагляд) –перевірка відповідності діяльності закладів, установ системи освіти нормам законодавства та інших правових актів. Організується інспекціями, що діють від органу управління освітою або уповноваженої посадової особи. Розрізняють контрольне інспектування (перевірка діяльності навчальних закладів по виконанню законодавчих та інших правових актів) і наглядове (перевірка законності дій відповідних посадових осіб). Таке тлумачення терміну інспектування дає педагогічний енциклопедичний словник (Наук. видання « Большая Российская энциклопедия», М. 2003, стр106)

Інспектування через функцію контролю у районному(міському) відділі освіти здійснюють спеціалісти відділу, які мають статус державного службовця, чим підсилюється їх значимість і відповідальність за реалізацію державної політики в галузі освіти. Виходячи із сучасних реалій розвитку освіти, яка твориться на засадах гуманізму і демократизму, діяльність інспекторської служби рай(міськ)во не може бути поза лоном цих процесів.

Актуальність проблеми інспекційної діяльності спеціаліста рай(міськ)во за цих умов диктується практичною потребою у механізмі її реалізації, науковим його обґрунтуванням.

Мета статті – розкрити сучасне бачення сутності інспектування, функції контролю, її практичне втілення в діяльності спеціаліста рай(міськ)во на засадах адаптивного управління.

Питання інспектування в діяльності районного (міського) відділу освіти активно вивчалось у 80-роках минулого століття. Цій темі присвячені публікації Є.С. Березняка, М.І. Кондакові, М.Л. Портнова, Г.І. Сурмила, В.П. Стрезікозіна, Г.В.Федорова, П.В. Худоминського, Ф.Е.Штикало та інших. В посібнику Є.С. Березняка «Важнейшее звено управления школой» відведений окремий розділ «Шкільний інспектор», в якому розглядаються

окремі аспекти діяльності інспектора, в тому числі інспектування шкіл. Всі публікації того часу ґрунтуються на тих політичних, соціально-економічних засадах, які були характерні тому часу і в нашому сьогоденні втратили свою актуальність

Нова людиноцентристська методологія потребує перегляду поглядів на управління, його мету, завдання, форми і методи здійснення. Зупинемось на функції контролю, яка лежить в основі інспектування. В наш час вона не має такого широкого висвітлення в науковій літературі, як це мало місце у 80-х роках. В багатьох людей контроль асоціюється з командно-адміністративною системою, де він мав формально-бюрократичний характер і був важливим засобом здійснення авторитарної влади.

Помітними публікаціями в 90-х роках минулого століття щодо питання демократизації контролю стали праці Ю.А. Конаржевського, Т.І. Шамової, А.В. Чоботаря. Вони зазначають, що демократизація дає можливість згортання авторитарних форм контролю, розширює право участі в контролі осіб, що підлягають контролю, сприяє виведенню особистісних позицій, думок, поглядів, точок зору із сфери контролю. В нових умовах він потребує колективності, двобічності і довіри з обох боків – контролюючого і контрольованого. Його завдання - сприяти підвищенню результативності праці, розвитку творчого потенціалу працівників. Контроль має стати посилювачем ініціативності в пошуку нових більш прогресивних і перспективних ліній реформування освіти. В навчальному посібнику «Освітній менеджмент» (за ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки) контроль відноситься до основних функцій менеджменту «... виконання якої – це процес отримання та опрацювання інформації про хід та результати навчально-виховного процесу для прийняття на цій основі певного управлінського рішення». До контролю автори включають такі дії: спостереження, вивчення, аналіз та оцінювання ефективності діяльності виконавців. У навчально-методичному посібнику «Управління навчальним закладом» (авт. кол. В.В. Григора, О.М. Касянова, О.І. Мармаза) функції

контролю відведений цілий розділ. Автори розглядають контроль як систему управлінських дій, покликану визначити відповідність ходу і результатів навчально-виховного процесу поставленим перед школою завданням і накреслити шляхи його покращення. Н. Ситечко розглядає контроль як одну із основних функцій внутрішкільного управління, спрямовану на одержання інформації про стан навчально-виховного процесу та його результативність. Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єктів прийнятим управлінським рішенням – законам, планам, нормам, стандартам, правилам, наказам тощо; виявлення результатів впливу суб'єкта на об'єкт. Як бачимо, контроль цими вченими розглядається як функція управління, в основу якої покладені завдання збору і обробки інформації, її аналізу, оцінювання результату. Спираючись на попередні визначення контролю, і, враховуючи його комплексність, можна сказати, що це комплексна функція, яка виконує роль зворотного зв'язку в управлінні, має свою місію і забезпечує навчальному закладу, установі досягнення цілей через збір і аналіз інформації про стан виконання завдань, своєчасне реагування на відхилення від заданих параметрів управлінським рішенням, здійснення корекції дій або прийняття нових рішень. Виходячи з того, що контроль є комплексною функцією, яка вбирає в себе облік, аналіз, оцінку, визначимо його завдання:

- збір і систематизація інформації про фактичний стан діяльності і її результати;
- оцінка стану значущості результату діяльності, виявлення відхилень від заданих параметрів (завдань, нормативів);
- аналіз причин відхилень і дестабілізуючих факторів, що впливають на якість результату;
- прогнозування наслідків існуючої ситуації і обґрунтування необхідності прийняття певних рішень для корекції стану (корекція раніше прийнятих рішень, планових завдань, організаційних умов для виконання та ін.).

Ці завдання контролю стають визначальними в інспекційно-контролюючій діяльності спеціаліста районного відділу освіти. Кінцева мета інспекторського контролю не в тому, щоб зібрати інформацію, виявити проблеми, а в тому, щоб сприяти у вирішенні завдань, що стоять перед сучасною школою. Контроль можна назвати ефективним лише тоді, якщо він сприяє навчальному закладу досягати бажаних цілей і спроможний сформулювати нові цілі, забезпечити його подальший розвиток. Для цього контроль має об'єктивно виміряти і оцінити те, що дійсно важливо для розвитку навчального закладу.

З позицій такого бачення контролю інспекторська служба відділу освіти має розглядатись як захисник інтересів закону, прав учнів, їх батьків, освітніх навчальних закладів, його персоналу. Він робить акцент на питаннях, вирішення яких важливе для районної системи освіти в цілому. Спеціаліст відділу освіти може зробити констатацію фактів, вказати на недоліки, підготувати проект документу і цим обмежитись. Від такого контролю користі немає нікому. Значно важливіше подивитись не тільки на те, який стан справ, а зробити всебічний аналіз характеру і причин відхилень від норми і на цій основі порадити, в який спосіб краще поліпшити справу, попередити помилки і самому прийняти участь у виправленні і подоланні недоліків. Такий контроль орієнтований на майбутнє.

Важливо, щоб в полі інспекторської уваги були складні питання, такі як виконання загальноосвітніми навчальними закладами Інструкції з обліку дітей та підлітків шкільного віку, організація індивідуального навчання, екстернату, робота з обдарованими дітьми, формування здорового способу життя, впровадження інноваційних технологій в навчально-виховний процес, у внутрішкільне управління, розвиток самоврядування тощо. Спеціаліст відділу освіти має виявляти і відстежувати тенденції, які тільки намітились або вже активно дають про себе знати як з позитивного, так і негативного боку.

Проведення такого інспектування потребує від спеціаліста відділу освіти глибоких знань теорії управління, практичного досвіду.

Сучасна інспекційна діяльність не може відбуватись без психологічного забезпечення. Важливою є психологічна установка спеціаліста відділу освіти щодо інспектування, розуміння ним своєї місії. Не лише перевірити, зафіксувати, а вислухати – зрозуміти – пояснити – запропонувати – показати. Це вимагає від нього нових форм і методів праці. Сучасне інспектування включає в себе експертизу діяльності освітніх закладів, його керівництва, освітній аудит, консультування, моніторинг. Все це має бути психологічно забезпеченим. В першу чергу – це вміння слухати і чути, вести діалог, ділову бесіду, накопичувати і систематизувати потрібну інформацію в ході цього спілкування. Зібрана в такий спосіб інформація багато в чому допоможе визначити конкретний предмет і зміст контролю. При інспектуванні важливо вміти виокремити і ранжувати проблеми за ступенем їх вагомості, важливості, значимості для районної системи освіти.

Готуючись до контролю, бажано підготувати пакет документів. Він допоможе цілеспрямовано вивчати питання за узгодженими параметрами, співставляти оцінку різних експертів, оформляти підсумкові матеріали. В пакет бажано покласти перелік нормативних документів з питань, що інспектуються, методичні рекомендації, форми звіту, інструментарій контролю (опитувальники, анкети, тести, таблиці, контрольні завдання тощо). Важливо дотримуватись наступних рекомендацій:

- не починайте своєї діяльності, якщо її цілі і завдання точно не визначені; не посоромтесь звернутись за порадою до більш досвідченого колеги або свого керівника;
- знайдіть конкретну відповідь на питання: на основі чого і з якою метою здійснюється інспектування;
- спрогнозуйте результат; визначіть, які нормативні документи лежать а основі інспектування даного питання, вивчіть їх;

- визначіть об'єкт , з яким належить працювати; зберіть необхідну інформацію про цей об'єкт , яка буде сприяти оперативній перевірці;
- встановіть зв'язки (з членами комісії, з тими, кого будуть перевіряти, зацікавленими службами і особами);
- переконайтесь в тому, що про перевірку знають ті, хто їй підлягає;
- за потреби сформууйте експертну групу, проведіть її інструктаж, забезпечте її роботу необхідними нормативно - правовими , методичними матеріалами;
- постарайтесь знайти раціональний спосіб аналізу проблеми, що вивчається, який би відповідав її змісту і характеру;
- продумайте можливі форми обробки отриманої інформації, форму її представлення;
- домовтесь про час, місце і форму перевірки;
- забезпечте погодженість висновків за підсумками контролю з тими, хто підлягав контролю, з членами експертної комісії;
- обговоріть підсумки перевірки, висновки з усіма зацікавленими особами;
- тримайте на контролі прийняті рішення.

Формальним, але поряд з тим не менш важливим результатом інспекційно-контрольної діяльності є підсумкова довідка. При її підготовці можна запропонувати такі правила:

- пишіть лише про те, що розумієте, в чому переконані, що добре знаєте;
- тримайте проблему (слідкуйте, щоб не відхилялись від теми, не «засмічувати» довідку другорядним матеріалом);
- сверджуючи – підтвердіть прикладами;
- не захоплюйтесь прикладами, один- два і тільки доказові, конкретні;
- будьте об'єктивними, логічними, послідовними;
- критика має бути конструктивною;
- в тексті довідки думкам має бути вільно, а словам тісно.

Підсумовуючи вище викладене, дозволимо сказати, що інспекційна діяльність спеціаліста районного відділу освіти має адаптуватись до нових демократичних процесів в управління освітою і розвиватись далі. Контроль

реально допоможе загальноосвітнім навчальним закладам, якщо буде мати стратегічний характер і здійснюватись на принципах орієнтації на результат, своєчасності, відповідності, гнучкості, простоті, економічності. Важливо, щоб процес вивчення стану проблеми, його оприлюднення не зайняли більш важливого місця, ніж цілі навчального закладу. Інформація про контроль важлива лише тоді, коли доходить до тих, хто має право на її основі скласти систему заходів і, реалізуючи їх, поліпшити результати своєї діяльності. Своєчасність контролю не в тому, щоб часто перевіряти, а в часовому інтервалі між замірами і висновками про них. Часовий інтервал визначається з урахуванням часових рамок основного плану, швидкості змін і затрат на вимірювання і поширення отриманих результатів. Важливою метою інспекційної діяльності є усунення відхилень раніше, ніж вони стануть серйозними, набудуть кризового характеру. Гнучкість контролю полягає в тому, що він має пристосуватись до змін, відчувати актуальність питань. Економічність контролю в тому, що контроль на який витрачається більше зусиль, ніж він дає для результату, не потрібний. Контроль має відповідати потребам і можливостям всіх осіб, хто взаємодіє з системою контролю і хто реалізує її. Адаптивний підхід лежить в основі такої інспекційно-контролюючої діяльності.

Знаючи про те, що інспекційна перевірка не є тим видом діяльності, який з радістю сприймається загальноосвітніми навчальними закладами (та і будь-ким), ми зробили спробу показати підходи, які можуть змінити цей стан за рахунок підвищення якості інспектування, конкретності, наукової обґрунтованості, людяності.

Література

- 1 Зайченко О.І, Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти: Монографія. К.: «ВПЦ Техпрінт», 2000. -352с.

- 2 Внутрішкільне управління: Проблеми теорії та практики / Під ред. Т. І. Шамової. – М.: Педагогіка, 1991. – 192с.
- 3 Єльнікова Г.В Основи адаптивного управління: курс лекцій. – К.:ЦПППОАПН України, 2002. 133с.
- 4 Карамушка Л. М.Психологія управління закладами середньої освіти. – К.:Ніка-центр, 2000. -332.
- 5 Крижко В.В. Теорія і практика менеджменту в освіті. –Запоріжжя: Просвіта, 2003. -272.
- 6 Освітній менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. -400с.
- 7 Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах /О.І. Мармиза, О.М. Касьянова, В.В. Григораш та ін. – Харків: Веста:Видавництво « Ранок », 2003.
- 8 Чоботарь А.В.Демократизация внутришкольного управления. –М.: Знание, 1991. -64с.