

Методичний кабінет Коростенської міської ради



*Управлінська
компетентність керівника
як одна з умов його успішної
професійної діяльності*

Міні-тренінг

2016

Тренінг «Управлінська компетентність керівника як одна з умов його успішної професійної діяльності»

Мета: забезпечення науково-методичного супроводу розвитку управлінської компетентності керівника; модернізація методичної роботи в закладі з урахуванням сучасного інформаційного середовища та перспектив самореалізації педагогічних працівників; стимулювання бажання на підвищення свого професійного рівня; сприяння самопізнанню себе як особистості, визначенню власних пріоритетів, формуванню комунікативних умінь та навичок методичної діяльності.

Завдання:

забезпечення учасників тренінгу знаннями сучасних освітніх технологій;

формування професійної компетентності;

підвищення здатності до самооцінки, самоконтролю та самоорганізації;

розвиток уміння командної взаємодії.

Обладнання: стікери-листочки, маркери, «дерево очікувань» (макет), роздаткові матеріали, маркери, малюнки.

1. Вступне слово.

- Нашу педагогічну роботу можна уявити схожою на мальовничий ліс, де ми набуваємо досвіду, то йдучи широкими дорогами, то блукаючи стежками особистих пошуків, то усамітнюючись, то виходячи на яскраві, освітлені нашим покликанням галявини, щоб розпалити із колегами вогнище надії, взаємодопомоги та розуміння. Усі Ви присутні у цій залі, вдало пройшли шлях, адже змогли досягти у своєму кар'єрному зростанні успіху – стали керівниками. А як бути успішним керівником і що для цього необхідно, ми дізнаємося із сьогоднішнього тренінгу. За правилами тренінгу, заняття слід розпочинати зі знайомства, тому першою вправою буде знайомство.

2. Вправа «Знайомство»

Мета: підготувати учасників до роботи, створити комфортну атмосферу, гарний настрій, налаштувати учасників на спільну роботу.

Обладнання: бейджики, маркери.

Учасники по черзі називають свої імена та притаманні їм риси - одна з яких допомагає, інша заважає у житті (записують на бейджиках).

3. Вправа «Вироблення правил роботи»

Мета: прийняття правил роботи в групі.

- Будь-який тренінг має свої правила. І ми з вами для успішної співпраці повинні дотримуватись певних правил:

дотримуватися регламенту,
слухати і чути,
бути активним,
бути позитивним,
ділитися власним досвідом, а не оцінювати.

4. Вправа "Дерево очікувань"

Мета: сприяти формуванню побажань учасників щодо участі їх у тренінгу, розвивати їхні професійні прагнення.

Обладнання: стікери-листочки, ручки, дерево-макет.

- Пропоную подумати, чого ви очікуєте від тренінгу. Сформульовані очікування запишіть на стікерах у вигляді листочків дерева і прикріпіть на «дереві очікувань», по черзі озвучуючи свої думки.

- Я сподіваюсь, що ваші очікування справдяться.

5. Вправа «Силует»

Мета: надати учасникам можливість висловлювати свої враження щодо теми заняття, сприяти самопізнанню себе як особистості.

Обладнання: аркуші паперу А-4, маркери, скотч.

Завдання

Тренер пропонує кожному учаснику замислитись, який повинен бути сучасний керівник?

Тренер роздає кожному учаснику аркуш паперу А4 та пропонує скласти його. По лінії згину просить відірвати та створити силует керівника.

- На силуеті напишіть 3 основні риси, які повинен мати сучасний керівник.

Презентація роботи кожного учасника.

Тренер просить учасників обґрунтувати вибір створеного силуету керівника.

Висновок.

З робіт учасників визначити найважливіші риси сучасного керівника.

6. Вправа «Норммікс»

Мета: формування правової компетентності керівника.

- Чітка орієнтація в нормативно-правовій базі, уміння грамотно інтерпретувати основні документи та реалізувати їх у практичну діяльність – головна вимога до сучасного керівника.

Пропонуємо виконати вправу «Норммікс»: встановити відповідність між назвою документу та уривком з нього.

Закон України «Про освіту»	Стаття 20 п.3. Керівники навчальних закладів, що є загальнодержавною власністю і підпорядковані іншим центральним органам виконавчої влади, обираються за конкурсом і призначаються на посаду (за попереднім погодженням з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти) відповідними центральними органами виконавчої влади шляхом укладання з ними контракту.
Закон України «Про загальну середню освіту»	Стаття 13. Навчально-виховний процес у загальноосвітніх навчальних закладах здійснюється за груповою та індивідуальною формами навчання, положення про які затверджує центральний орган

	виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти.
Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти	Бюджетне фінансування загальноосвітнього закладу здійснюється з урахуванням установленої Базовим навчальним планом сумарної кількості годин інваріантної та варіативної складових і можливості у процесі вивчення окремих предметів поділу класу на групи.
Національна стратегія розвитку освіти на 2012-2021 роки	Розбудова сучасної структури системи освіти повинна забезпечити створення оптимальних умов для функціонування і розвитку освіти та всіх її підсистем, реалізації різноманітних освітніх моделей, існування навчальних закладів різних типів і форм власності, що забезпечують громадянам надання якісних освітніх послуг.
Положення про загальноосвітній навчальний заклад	Навчально-виховний процес у закладі незалежно від його підпорядкування, типу і форми власності здійснюється відповідно до робочих навчальних планів, складених на основі типових навчальних планів, затверджених МОН.
Концепція національно-патріотичного виховання дітей і молоді	Патріотичне виховання спирається на загальнопедагогічні принципи виховання, такі як дитиноцентризм,

	природовідповідність, культуровідповідність, гуманізм, врахування вікових та індивідуальних особливостей.
Типове положення про атестацію педагогічних працівників	Атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

7. Теоретичний блок. Стили управління.

- Професійна діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу передбачає високо кваліфіковане виконання власних професійних обов'язків, що потребує достатньо високого рівня розвитку професійної компетентності, яка складається з наступних компонентів:

- управлінська компетентність,
- соціально-педагогічна компетентність,
- соціально-економічна компетентність,
- інноваційна компетентність,
- фасилітативна компетентність.



Рис. 1 – Професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу.

- **Управлінська компетентність** передбачає наявність професійних знань та практичного

досвіду в сфері управління навчальним закладом, організації колективної навчально-виховної, методичної, наукової та суспільної діяльності.

Розглянемо деякі аспекти реалізації управлінської компетентності керівника ЗНЗ.

Сучасна реальність потребує нового стилю управління, підґрунтям якого стає підхід, орієнтований на розкриття творчого потенціалу особистості.

Ефективний керівник сьогодні - це керівник, який сам поважає людину і водночас усвідомлює, що його авторитет безпосередньо залежить від поваги його особистості працівниками, а не від посади.

Тож як завоювати авторитет? Ми переконані, що це можливо лише за умови шанобливого ставлення до людей, високого професіоналізму, прагнення до спільного **стилю управління**.

****ЗАВДАННЯ**

- Спробуйте згадати випадки, коли з вами обговорювали вашу виконавчу діяльність (відвіданий урок, обов'язки класного керівника, відносини з колегами, вашу розробку уроку).

Згадайте, коли це було зроблено добре, а коли погано? Як ви почувалися у таких випадках? Чи могли ви змінити свою поведінку в результаті такого обговорення?

Тепер подумайте про випадки, коли ви намагалися обговорити питання про виконавчу діяльність зі своїми підлеглими. Як ви підійшли до цього обговорення? Чи досягли поставленої мети? Який є стиль вашого управління (спілкування):

на вашу думку, на думку підлеглих.

Стиль управління - це певна система методів і прийомів управління колективом, яким керівник віддає перевагу. Вибір цих методів зумовлений багатьма об'єктивними (соціальними) та суб'єктивними (індивідуально-психологічними) факторами.

8.Вправа «Віртуальний кабінет. Стиль управління»

Мета: визначити стиль управління керівника, систему способів діяльності та ефективність.

Обладнання: «віртуальний кабінет», таблички.

- За К.Левінім розрізняють три стилі: авторитарний, ліберальний, демократичний. Перед вами ефективний керівник. Оберіть стиль управління, який, на вашу думку, є найефективнішим. (На табличках записані стилі: авторитарний, ліберальний, демократичний; система способів діяльності керівника (вигляд книжок на полицю); ефективність діяльності (предмети на столі); картинка кабінет + керівник)

авторитарний	ліберальний	демократичний
<p>*Керівник спілкується в колективі на правах єдиного авторитету</p> <p>*Керівник упевнений, що людей потрібно примушувати якісно працювати за допомогою жорсткого контролю</p> <p>*Керівник одноосібно ухвалює рішення і досягає його виконання, думки колективу не враховує</p> <p>Характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> -висока централізація управління, -домінування єдиноначальності, -переважальний метод управління - накази, -суворий контроль процесу та результатів роботи, -ініціативу не стимулюють. 	<p>*Керівник йде на поступки і начальству, і підлеглим</p> <p>*Керівник прагне перекласти відповідальність на "чужі плечі", ухиляється від прийняття рішення і відповідальності за нього.</p> <p>*Основна форма спілкування керівника - прохання</p> <p>Характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стихійність у роботі, - вирішуються лише термінові питання. - серед засобів впливу переважає прохання. 	<p>* Керівник приймає рішення із врахуванням думки колективу</p> <p>*Успіхи кожного враховує і заохочує, ініціативу та самостійність підтримує</p> <p>*Повноваження делеговані</p> <p>*Проблеми обговорюються колективно</p> <p>*Основна форма спілкування - наради, інформування</p> <p>Характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розподіл повноважень між керівником і підлеглим, - заохочення висловлення пропозицій і рекомендацій, - систематичний

		<p>контроль з відстеженням позитивних результатів, - вимогливість у поєднанні зі справедливістю, - ввічливість у спілкуванні, - переважає спілкування з проханнями, рідко - з наказами.</p>
--	--	--

- Який же зі стилів найкращий?

Висновок.

- На думку М.Мескона, «керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль управління протягом усієї кар'єри. Керівник має навчитися користуватися всіма стилями, методами впливу, які найбільше підходять для конкретної ситуації. Якби когось попросили назвати кращий стиль управління, це був би адаптований або стиль, орієнтований на реальність. Ефективний стиль управління змінюється залежно від ситуації. Жодний стиль управління не можна вважати найефективнішим. Тому ефективні керівники - це ті, хто може поводити себе по-різному, залежно від вимог реальності».

8.Вправа «Психологічне коло образів»

Мета: визначити риси свої особистості.

Обладнання: картка з тваринами.

- Стиль управління – це не лише сукупність певних методів, які обирає керівник, але і вплив його індивідуальності: темпераменту, характеру, здібностей.

Тому пропонуємо визначити риси своєї особистості відповідно до образу тварин. Оберіть із запропонованих картинок образ тієї тварини, який вам найбільше імпонує (Буйвол, Олень, Орел, Ведмідь).

Інтерпретація результатів.

9. Теоретичний блок. Планування роботи школи

Одним із найважливіших аспектів управлінської діяльності директора школи є розроблення плану роботи школи.

Науковці (Є.М. Павлютенков і В.В. Крижко) визначають поняття плану роботи як:

- проект діяльності школи, як один із видів управлінського рішення;
- систему скоординованих рішень, які визначають основні напрями роботи школи;
- порядок дій для досягнення певної мети.

На думку педагога Ю.А. Конаржевського, уміти планувати роботу школи та працювати за планом – означає здійснювати наукову організацію праці педагогічного колективу, яка вимагає щоб замість «може» був точний розрахунок; замість «абияк» розгорнутий план роботи, замість «якось» - точні календарні строки.

Які нові тенденції можна виділити у шкільному плануванні?

1. Прагнення відійти від централізованого й адміністративного планування до децентралізованого та демократичного, партисипативного (колегіального).
2. Планувати роботу школи не в режимі функціонування, а в режимі розвитку та інновацій.
3. Під час планування орієнтуватися на потреби внутрішнього та зовнішнього середовища.

Якщо порівняти традиційні та інноваційні підходи до планування, то можна з'ясувати суттєві відмінності.

Підходи до планування

Традиційні	Інноваційні
Розроблення перспективного плану.	Розроблення програми розвитку школи.

Одноосібне планування.	Створення цільових проєктів. Прогнозування і проєктування розвитку школи та її підсистем. Залучення колективу до складання планів, програм розвитку, цільових проєктів.
Планування за умов заданих проблем.	Планування за умов вільного вибору цілей та завдань. Визначення місії школи
Планове підґрунтя управління.	Концептуальне підґрунтя управління.
Складання планів самоосвіти вчителями.	Складання планів досліджень, саморозвитку вчителів.

Чітке, конкретне планування навчально-виховної роботи школи є важливою умовою її успішної діяльності, оскільки воно забезпечує цілеспрямованість у роботі всіх підрозділів, створює умови для організованої роботи педагогічного та учнівського колективів, раціонального використання часу та інших можливостей і резервів.

З огляду на часові виміри, розрізняють **перспективне, річне й поточне планування** діяльності школи.

10. Вправа «Планкейс»

Мета: формування навички планування та підвищення ефективності управління процесами в організації роботи.

Обладнання: картки з видами планування, ручки.

У практиці загальноосвітніх шкіл склалася така система загальношкільного планування:

1. Перспективний план роботи школи.
2. Програма розвитку школи.
3. План роботи школи на навчальний рік.
4. Календарний план роботи школи на семестр.
5. Графіки загальношкільних заходів.
6. Розклади уроків і позаурочних занять.
7. Плани роботи учнівських організацій.

Завдання: виберіть із запропонованих, розташуйте за 3 групами та запишіть різні види планування.

Перспективне планування: Перспективний план роботи школи.

Програма розвитку школи.

Річне планування: План роботи школи на навчальний рік.

Поточне планування: Календарний план роботи школи на півріччя або чверть.

Графіки загальношкільних заходів.

Розклади уроків і позаурочних занять.

Плани роботи учнівських організацій.

Висновок: перелічені плани повинні бути погодженими, наступними, лаконічними, конкретними, стислими, хронологічно послідовними.

Продумане планування роботи школи — важлива умова її раціональної діяльності. Воно здійснюється на основі глибокого аналізу наслідків діагностичного анкетування її працівників.

Під час складання плану потрібно враховувати також і природну циклічність, яка панує над нами. До вашої уваги Крива працездатності. Пік нашої творчої активності припадає на кінець грудня - січень. Потім синусоїда графіка повільно йде вниз. У травні-червні в нас середній рівень працездатності. У літні місяці, липень-серпень, творча активність знижується, у вересні-жовтні знов підходить до середнього рівня, а потім йде до свого піку в грудні.

До тижневого плану вносять всі щотижневі наради. Дрібні роботи доцільно згрупувати. Життя мінливе, деколи непередбачуване. Тому коли з'являються невідкладні справи, яких у плані немає, фахівці рекомендують розписувати в тижневому плані тільки 60% часу - запланований час. Решту - резерв, із якого 20% - на незаплановані справи (непередбачений час) і 20% - на творчу управлінську роботу (спонтанний час).

Плануючи щоденну роботу потрібно враховувати, що пік працездатності зазвичай припадає на 11 годину дня (за зимовим часом). До обідньої перерви він дещо знижується. Після обіду він знижується із 90 до 75% від максимального. О 14 годині досить різке зниження працездатності, а о 16 годині - підйом, а потім зниження до 18 години.

Розробити план – означає передбачити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення ефективності навчально-виховної роботи й її результативність.

Запитання слухачам.

А від чого залежить ефективність праці?

Можливі відповіді:

- Від часу, проведеного на роботі;
- Від організації праці;
- Від організації та впорядкування нашого життя.

Обговорення відповідей.

Висновок: щоб краще організувати працю, власне, потрібно навчитися управляти часом, планувати.

11. Вправа "Google календар"

Мета: сприяти розвитку навичок використання програмного додатку "Google календар" при створенні планів роботи (перспективних, річних тощо).

Обладнання: ноутбук, браузер (бажано Chrome), стабільний доступ до мережі Інтернет.

- З ростом інформатизації суспільства актуальним стає питання ефективного керування своїм часом. На сьогоднішньому практичному занятті розглянемо один з інструментів, які дозволить нам планувати свою роботу і роботу навчального закладу.

Цей інструмент має назву Google-календар і входить до переліку додатків, розроблених компанією Google.

Теоретична частина:

Ознайомлення з можливостями програмного додатку (сайт mk-kor.at.ua)

Практична частина:

Створення власного календаря, додавання/ редагування подій та заходів, встановлення нагадувань, налаштувань загального доступу.

/Див. «Технологічна картка «Тайм-менеджмент в Google календар»»/

12. Вправа «Клаптикова ковдра»

Мета: допомогти кожному учаснику усвідомити труднощі в діяльності керівника навчального закладу; розвивати гнучкість та оригінальність мислення.

Обладнання: клаптикова ковдра, стікери, ручки.

Тренер пропонує замислитись, сконцентруватись та виявити, які труднощі існують у керівника навчального закладу.

- Дійсно, на сьогоднішній день важко зорієнтуватись, адже вона не одна, але вам потрібно вибрати найбільш важливу. Дану проблему сформулюйте та напишіть коротко на стікері.

Тренер пропонує поміркувати над даною проблемою та визначити, які причини її виникнення. На стікерах іншого кольору учасники записують причини виникнення даної проблеми.

- Є проблема, є причини... Подумайте, які шляхи вирішення?

Учасники на стікерах іншого кольору фіксують шляхи вирішення проблеми.

Тренер пропонує об'єднатись в групи та створити «Клаптикову ковдру».

Учасники груп міркують, висловлюються та створюють свою «ковдру», презентують свою роботу.

ПРИТЧА

Одного разу мудрець звернувся до чоловіка.

- Чому ти такий зажурений, що в тебе трапилось?

Чим я можу тобі допомогти?.....

- Труднощі, проблеми...

- Напиши мені, яка в тебе проблема?

Чоловік і написав на аркуші та дає мудрецю.

- Так, проблема є, ще й важлива, але ти щось недописав

в цій проблемі, і я не можу зрозуміти її суть. Напиши, чому вона виникла?

Чоловік написав причини виникнення проблеми й знову дав мудрецю.

- Так проблема є, труднощі є, причини є, але ти знову щось не договориєш... І я не можу до кінця зрозуміти, як її вирішити.

Чоловік бере та дописує шляхи вирішення.

- Так, проблема є, та ще й яка... Але ти визначив причини її виникнення, знайшов шляхи вирішення. Отже, ти на правильному шляху. То ж дій!

То ж не бійтесь труднощів, а впевнено їх вирішуйте.

Життя це творчість – то ж творіть.

Життя це боротьба – то ж борітесь.

- Якщо ми навчимося це робити сьогодні, то ми будемо мати гідне завтра.

Підбиття підсумків тренінгу.

Мета: з'ясувати реалізацію очікуваних результатів.

- Чи справдились ваші очікування?

Десять заповідей керівника.

Працюйте на перспективу! Ставте нові цілі!

Не повчайте, а надихайте! Захоплюйте масштабними цілями, цікавими задачами, відзначайте їх великі можливості!

Не стримуйте, а заохочуйте! Довіряйте професіоналізму своїх співробітників, прислухайтесь до їх думки, цінуйте їх роботу, і вони “звернуть гори!”

Діліться владою! Делегуйте повноваження, залучайте педагогів, батьків та учнів до управління!

Почуйте себе підприємцем! Думайте та дійте як власник, а не найманий службовець!

Учитель - головний капітал! Залучайте яскравих, талановитих людей та створюйте їм належні умови для роботи!

Батьки – головний клієнт! Пріоритетними є інтереси ваших клієнтів, а не вимоги інспекторів! Працюйте на користь перших, але й враховуйте других!

Учень – марка школи! Нехай усі ваші учні говорять і вирішують самі за себе!

Не просіть, а пропонуйте! Будь-яку проблему перетворюйте в ініціативу: не навантажуйте службовців вашими проблемами, а допомагайте їм ефективно вирішувати власні!

Усе життя – це школа, але школа – це не все життя! Школа - вільний вибір творчої людини! Умійте переключатися, живіть повноцінним життям, будьте корисними за межами школи!

Список використаної літератури

1. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво планування. – К.: Шкільний світ, 2010. – 104с.
2. Смирнова М.Є. Технологічні аспекти реалізації управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу /Управління школою №19-21, с.73-95/
3. Максимюк С.П. Педагогіка: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2009. – 670 с.
4. Смирнова М.Є. Компетентність керівника ЗНЗ як предмет практичного удосконалення та розвитку/М.Є. Смирнова.-Х.: Вид. група «Основа», 2012.-128с.
5. Васильченко Л.В. Професійна компетентність керівника школи /Л.В. Васильченко, І.В. Гришина.-Х.: Вид. група «Основа», 2006.-208 с.
6. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи/Р.П. Вдовиченко.-Х. : Вид.група «Основа», 2007.-112с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови/Уклад.: голов. ред. В.Т. Бусел.- К.; Ірпінь :ВТО «Перун»,2004. – 1440 с.

Для нотаток



