

Эфектыўныя практыкі

Як стаць эфектыўным кіраўніком навучальнай установы? Якія кіраўніцкія кампетэнцыі неабходны для развіцця калектыву і ўстановы адукацыі ў цэлым? У якіх умовах маладыя спецыялісты гатовы заставацца ў прафесіі і звязваць з ёй сваю будучыню? Адказы на гэтыя і іншыя актуальныя пытанні прагучалі на Міжнародным конкурсе кіраўніцкіх практык “Эфектыўныя падыходы да кіравання сучаснай установай адукацыі”, які прайшоў на базе Акадэміі адукацыі.

Начальнік аддзела па рабоце з кіраўніцкімі кадрамі Акадэміі адукацыі Марына Мішнева дзеліцца прапановамі канкурсантаў і гаворыць пра патрэбы дырэктарскага корпусу.

— Марына Валер’еўна, ваш аддзел можна ўспрымаць як структуру, дзейнасць якой скіравана на бесперапыннае павышэнне кваліфікацыі кіраўнікоў устаноў адукацыі. У наш імклівы час, насычаны падзеямі, інавацыямі, укараненнем новых падыходаў у развіцці айчынай адукацыйнай галіны, павышаць кваліфікацыю толькі адзін раз у 3 гады кіраўніку ўжо не дастаткова.

— Так, мэтай дзейнасці аддзела стала каардынацыя бесперапыннага павышэння кваліфікацыі кіраўнікоў устаноў агульнай сярэдняй і дашкольнай адукацыі. У перыяд паміж павышэннямі кваліфікацыі мы ставім задачу падтрымаць кіраўніцкі склад нашай сістэмы адукацыі, каб ён ішоў у нагу з часам. Для гэтага забяспечваем кіраўнікоў апэратывнай і актуальнай інфармацыяй. Сярод перспектывных напрамкаў — навукова-метадычнае суправаджэнне кіраўніц-

сітуацыю і прымаць своечасовыя рашэнні, кіраваць сваімі эмоцыямі і вырашаць канфлікты, хутка рэагаваць на новыя абставіны і ўмець працаваць у камандзе.

Кіраўнік павінен быць мабільным, апэратывна рэагаваць на інавацыі, быць генератарам ідэй, ініцыятарам новых кірункаў работы, быць творчым чалавекам і ўмець павесці за сабой калектыв.

Для праяўлення ўсіх гэтых якасцей на конкурсе была арганізавана інтэрактыўная пляцоўка для шырокага кола ўдзельнікаў, на якой транспіраваліся эфектыўныя кіраўніцкія практыкі, праводзілася серыя мерапрыемстваў па розных напрамках дзейнасці.

— Першы конкурс прадэманстраваў патрэбы кіраўнікоў?

— Упершыню гэты конкурс у статусе рэспубліканскага быў праведзены ў 2024 годзе. Мы адразу адчулі, якую цікавасць ён



кваліфікацыі і перападрыхтоўкі, дазваляе ствараць вучэбныя матэрыялы (тэксты, відэа, тэсты) і забяспечваць ўзаемадзеянне выкладчыкаў і слухачоў як у анлайн-так і ў змешаных фармацях. Акрамя таго, названая платформа забяспечвае зваротную сувязь і выкарыстоўваецца сёння многімі навучальнымі ўстановамі. Гэты рэсурс мы паспяхова прымяняем пры навучанні кіраўнікоў паміж павышэннямі кваліфікацыі. А ў час правядзення спаборніцтва праз сістэму Moodle аказвалася падтрымка канкурсантам на адборачным этапе. Быў распрацаваны цыкл тэматычных заняткаў: як выгадна прэзентаваць сябе, свой кіраўніцкі вопыт, як прадэманстраваць свае здольнасці і магчымасці. Леkcыі праходзілі ў дыстанцыйным фармаце на платформе Zoom і былі прадстаўлены ў запісе.

— А якія заданні выконвалі канкурсанты ў адборачным этапе?

— Трэба было выканаць шэраг разнастайных заданняў, напрыклад, зрабіць медывізітку каманды “Разам мы можам усё!”, прадставіць лідара сваёй каманды з дапамогай электроннага партфолія, стварыць інфаграфіку “Як працуе наша каманда”, прадставіць апісанне сваёй кіраўніцкай практыкі. У параўнанні з конкурсам 2024 года многія заданні змянілі форму, набылі новае адценне, сталі больш цікавымі і захваляльнымі. У рамках дыстанцыйнага этапу праводзіліся інтэрактыўныя заняткі, анлайн-трэнінгі, дыялагавыя пляцоўкі, круглыя сталы з удзелам вопытных кіраўнікоў і вядучых спецыялістаў. Для прэзентацыі кіраўніцкага вопыту ўдзельнікам прапанаваліся практыкі камандаўтварэння па арганізацыі адукацыйнай дзейнасці, фарміраванні іміджу ўстановы адукацыі, рэалізацыі праграм выхавання, укараненні здароўеберагальных тэхналогій, інклюзіўнай адукацыі.

На першым этапе выканання заданні ацэньвалі як самі канкурсанты, так і члены экспертнай групы, у склад якой увайшлі спецыялісты Акадэміі адукацыі з ліку прафесарска-выкладчыцкага складу і метадыстаў. Адборачны этап конкурсу быў пралангаваны і доўжыўся з кастрычніка па снежань. Было адабрана 30 каманд, сярод якіх 26 з Беларусі і 4 з Расійскай Федэрацыі. Агульная колькасць удзельнікаў складала 150 чалавек.

— Раскажыце пра адметнасці другога этапу.

— На вочным этапе конкурс выглядаў не як спаборніцтва, а больш як свята, прэзентацыя вопыту. На яго адкрыцці ўдзельнікі прадставілі канцэртную праграму, танцавалі, спявалі, тым самым даказваючы, што сёння кіраўнік — на ўсе рукі майстар: і артыст, і метадыст, і сябар, і псіхалаг, і настаўнік, і гаспадар. Кожная каманда была прадстаўлена ў адзіным стылі — пэўных колерах, аднолькавых фасонах адзення, ва ўсіх былі яркія, змястоўныя буклеты. Два конкурсныя дні не былі перагружаны заданнямі. У першую чаргу ставілася задача стварыць камунікатыўную пляцоўку для

абмену вопытам і проста для чалавечых зносін, каб удзельнікі маглі пагутарыць, атрымаць задавальненне ад новых знаёмстваў. Тут трэба было прэзентаваць сваю адміністрацыйную практыку. Кіраўнікі выступалі ў ролі аратараў, паказвалі, як яны умеюць трымаць сябе перад аўдыторыяй, як будуць сваё выступленне, каб яно было запамінальным, эфектыўным і эфектным.

30 каманд прадставілі свае кіраўніцкія практыкі ў шасці секцыях: “Час выбраў нас”, “Каманда поспеху”, “Прафесійны рост кіраўніцкіх кадраў”, “Інавацыі — тэрыторыя творчасці”, “Нікога не пакінуць убаку” і “Лічбавы след або дапоўненая рэальнасць”. Шэсць кіраўніцкіх практык, якія атрымалі найбольшую колькасць балаў у кожнай намінацыі, былі прэзентаваны на шырокую аўдыторыю ў намінацыі “Гатовы паўтарыць на біс!”. Дыпламамі былі ўзнагароджаны каманды школы № 42 Магілёва (дырэктар А.М.Аверкаў), школы № 34 Бабруйска (дырэктар І.М.Матузава), дзіцячага сада № 134 Мінска (загадчыца І.А.Баскакава), гімназіі № 1 Віцебска імя Ж.І.Алфёрава (дырэктар Л.П.Ляўковіч), Брэсцкага абласнога цэнтру карэкцыйна-развіццёвага навучання і рэабілітацыі (дырэктар Т.В.Жук), Лошніцкай гімназіі Барысаўскага раёна (дырэктар Ю.У.Саматыга).

У рэспубліканскі конкурс “Настаўнік года — 2026” унесена новая намінацыя “Малады дырэктар установы адукацыі, якая рэалізуе адукацыйныя праграмы агульнай сярэдняй адукацыі”.

— Якія кіраўніцкія практыкі, на вашу думку, самыя актуальныя і заслугуючы асаблівай увагі?

— Самай актуальнай тэмай кіраўніцкіх практык стала замацаванне маладых спецыялістаў пасля абавязковага тэрміну адпрацоўкі пасля размеркавання. Напрыклад, сярэдняя школа № 34 Бабруйска прадставіла вопыт работы з маладымі спецыялістамі. Каля 80% з іх засталіся ў педагогіцы і ў гэтай установе адукацыі дзякуючы ўкараненню мадэлі прафесійнага развіцця настаўнікаў “Корпус”. Яна ўяўляе сабой сістэму бесперапыннай прафесійнай адукацыі кожнага педагога на аснове індывідуальна-дыферэнцыраванага падыходу і рэалізуецца праз задавальненне персанальных прафесійных патрэб і забеспячэнне ўмоў для ўключэння ў творчы пошук.

Лошніцкая гімназія Барысаўскага раёна прадставіла шматзруковую мадэль метадычнага суправаджэння педагогаў, якая садзейнічае не толькі павышэнню іх прафесійнага ўзроўню, але і ўключэнню ў гэтую сістэму навучэнцаў педагогічных класаў. Такая арганізацыя работы дазваляе знайсці адказы на пытанні, як прыцягнуць дзяцей у педкласы, павялічыць колькасць паказчыкаў паступлення на педагогічны спецыяльнасці, замацаваць маладых спецыялістаў на працоўных месцах.

Кіраўніцкая каманда гімназіі № 1 Віцебска імя Ж.І.Алфёрава працавала над задачай па стварэнні каманды аднадумцаў для інавацыйнага развіцця адукацыйнага асяроддзя ўстановы. Важным новаўвядзеннем у гімназіі стала ўкараненне праектна-матрычнай сістэмы кіравання, што стала магчымым у выніку актыўнага ўкаранення педагогічных інавацый. Прадуманая сістэма новаўвядзенняў у гімназіі мае некалькі ключавых напрамкаў: абнаўленне зместу і тэхналогій навучання гімназістаў, стварэнне адпартыўнага адукацыйнага асяроддзя, развіццё патэнцыялу ўсіх суб’ектаў адукацыйнага працэсу.

Кіраўніцкая каманда сярэдняй школы № 42 Магілёва прадставіла вопыт эфектыўнага фарміравання грамадзянска-патрыятычнай пазіцыі навучэнцаў у сучасных умовах. Ключавым у гэтым напрамку стаў праектны метады кіравання.

Развіццё сучаснага грамадства, інтэнсіўнае ўкараненне інавацый, новых тэхналогій і метадаў работы з калектывам дыктуюць пэўныя ўмовы арганізацыі ўзаемадзеяння наймальніка і пярвічнай

прафсаюзнай арганізацыі. У дзіцячым садзе № 134 Мінска распрацавалі спецыяльную мадэль партнёрскага ўзаемадзеяння па забеспячэнні і абароне правоў працоўных, адаптаваную да работы ва ўстанове дашкольнай адукацыі. Такая мадэль ўлічвае ўсе аспекты ўзаемадзеяння пярвічнай прафсаюзнай арганізацыі і наймальніка.

Дадам, што ў гэтым годзе ў фінал конкурсу ўпершыню прайшлі кіраўніцкія каманды ўстаноў спецыяльнай адукацыі, дзейнасць якіх накіравана на стварэнне роўных магчымасцей для ўсіх дзяцей, незалежна ад іх асаблівасцей. Брэсцкі абласны цэнтр карэкцыйна-развіццёвага навучання і рэабілітацыі прадставіў рэгіянальную мадэль фарміравання інклюзіўнай культуры ў працэсе адукацыі дзяцей з інваліднасцю.

— Марына Валер’еўна, якое з заданняў конкурсу стала самым нечаканым для ўдзельнікаў?

— Адным з самых незвычайных конкурсных заданняў стаў “Кіраўніцкі гармідар”, накіраваны на развіццё адміністрацыйскіх навыкаў, стратэгічнага мыслення і каманднага ўзаемадзеяння кіраўніцкіх кадраў устаноў адукацыі, але не ў сваёй камандзе, а ў стыхійна створанай. З дапамогай рандамайзера ўдзельнікам падзялілі на выпадковыя групы. Але кіраўнікі не разгубіліся, а паспяхова справіліся з заданнямі, праявіўшы ўменне працаваць не толькі ў сваім добрым вядомым калектыве, але і ў рандомна створаным. У новай камандзе трэба было выканаць творчы заданні, узятая з сюжэтаў гумарыстычнага часопіса “Гармідар”, скіраваныя на вырашэнне педагогічнай сітуацыі. Атрымалася вельмі відовішчна, ярка, эмацыянальна. Канкурсанты павінны былі прагледзець відэасюжэт, суаднесці яго са сваёй кіраўніцкай дзейнасцю, з жыццём і паспрабаваць апісаць прадстаўленую сітуацыю, вызначыць праблему, якая адлюстравана ў відэасюжэце, яе актуальнасць, прычыны ўзнікнення і магчымыя шляхі вырашэння. Пасля неабходна было аргументаваць свой адказ і прэзентаваць атрыманыя вынікі. Каманды прадставілі іх у творчай інтэрпрэтацыі, з тэатралізаванымі прыёмамі і тым самым паказалі свой талент, уменне хутка рэагаваць на новую сітуацыю, падтрымліваць камандны дух.

У конкурсную праграму таксама былі ўключаны майстар-класы для дырэктараў, якія праводзілі запрошаныя кіраўнікі ўстаноў адукацыі. Яны гаварылі пра матывацыю педагогічнага калектыву, кіраванне ўласным часам, выкарыстанне нейрасетак і тое, як не патануць у моры самааналізу.

Аўтарытэтнае журы, у склад якога ўвайшлі вядомыя педагогі, навукоўцы, пераможцы папярэдніх спаборніцтваў, аднадушна вызначылі лідараў. Дыплом І ступені атрымалі каманды гімназіі № 1 Віцебска імя Ж.І.Алфёрава (дырэктар Л.П.Ляўковіч), сярэдняй школы № 159 Мінска імя А.Ф.Данукалава (дырэктар І.У.Богдан), дзіцячага сада № 134 Мінска (загадчыца І.А.Баскакава), Лошніцкай гімназіі Барысаўскага раёна (дырэктар Ю.У.Саматыга), сярэдняй школы № 3 Барысава (дырэктар Н.М.Грышчанка), сярэдняй школы № 34 Бабруйска (дырэктар І.М.Матузава).

Удзельнікі конкурсу пакінулі каля 200 станоўчых водзваў, дзе выказалі жаданне супрацоўнічаць і ў далейшым.

У рэспубліканскі конкурс “Настаўнік года — 2026” унесена новая намінацыя “Малады дырэктар установы адукацыі, якая рэалізуе адукацыйныя праграмы агульнай сярэдняй адукацыі”. Конкурс кіраўніцкіх практык стаў своеасаблівай падрыхтоўкай да галоўнага прафесійнага спаборніцтва і паспрыяў павышэнню іміджу кіраўніцкай дзейнасці.

Ала КЛЮЙКО.

Фота прадстаўлена Акадэміяй адукацыі.



кай дзейнасці, інфармацыйная і кансультацыйная падтрымка, абагульненне і распаўсюджванне эфектыўнага кіраўніцкага вопыту.

— Усе напрамкі адміністрацыйнай дзейнасці знайшлі сваё рэальнае адлюстраванне ў нядаўнім міжнародным конкурсе кіраўніцкіх практык, які стаў значным мерапрыемствам у павышэнні іміджу кіраўніка.

— Гэты конкурс спраўды адметная падзея ў кіраўніцкім асяроддзі. Працэс праектавання і правядзення спаборніцтва — камандная работа спецыялістаў структурных падраздзяленняў Акадэміі адукацыі, у тым ліку нашага аддзела.

Кіраўнікі школ адыгрваюць ключавую ролю ў навучанні і выхаванні дзяцей, таму павінны валодаць шэрагам важных якасцей: уменнем дакладна аналізаваць інфармацыю, слухаць іншых і паважаць меркаванне кожнага, аналізаваць бягучую

выклікаў ва ўдзельнікаў, таму сцвердзіліся ў меркаванні, што рух кіраўніцкіх практык трэба працягваць. Паказаць сябе, выйсці на публічную пляцоўку тады выказала жаданне 101 каманда. У склад кожнай уваходзілі дырэктар, яго намеснік, настаўнікі-метадысты. Некаторыя школы прадставілі нават дзве каманды. Другі па ліку конкурс меў ужо больш шырокі маштаб і насіў фармат міжнароднага. У завочным адборачным этапе прынялі ўдзел 134 каманды, з іх 120 — з устаноў адукацыі нашай краіны і 14 — з Расійскай Федэрацыі. У цэлым у конкурсным адборы прынялі ўдзел 500 чалавек.

— Як вам удалося ахапіць такую вялікую колькасць канкурсантаў? Якія рэсурсы выкарыстоўвалі?

— У асноўным была задзейнічана сістэма Moodle Акадэміі адукацыі. Яна, дарэчы, выкарыстоўваецца для арганізацыі вучэбных семінараў, павышэння