

The article deals with attempt to distinguish some essential characteristic and conditions of forming A.S. Makarenko's leading professionalism. This carried out on the foundations of detailed analysis some of his projects about mass re-education under age in 1925-1927 years.

Key words: professionalism, child's working corps, leading projects, structure of leading professionalism.

*Одержано 25. 03. 2009 р.
Рекомендовано до друку 16. 06. 2009 р.*

В. М. ГЛАДКОВА, М. І. ЛАПШИНА

Південноукраїнський державний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського, м. Одеса
Міський методичний кабінет відділу освіти Ізмаїльської міської ради,
м. Ізмаїл

ДИРЕКТОР ШКОЛИ ЯК ЛІДЕР ЗМІН

Ключові слова: керівник освітнього закладу, педагогічні кадри,
типи директорів школи, лідер, менеджер освіти.

Актуальність.

Сьогодні немає чітких механізмів, які б прописували управлінську діяльність керівників освітніх закладів усіх рівнів та методичну діяльність методкабінетів, їх відносини в рамках тісної співпраці щодо вироблення загальних рекомендацій та напрямків діяльності закладів освіти на поліпшення навчально-виховного процесу та досягнення високого кінцевого результату. Тому сьогодні дуже актуальним постає питання – яким має бути директор сучасної школи, адже він є ключовою фігурою освітнього середовища. Здебільшого, саме він повинен визначати долю освітніх реформ і досить істотно впливати на педагогічну творчість кожного вчителя.

Ціль дослідження.

Розглянути роботу директора школи в складних умовах функціонування закладу. Описати узагальнений портрет ідеального директора – лідера змін.

Основна частина.

В нашій країні є свої контрасти щодо розміру шкіл: це і малесенькі школи „малокомплектки”(на селі) і досить великі школи – „школи-гіганти” (у місті). Тому існує відмінність між роботою директора школи, де працює всього 5-10 учителів (як правило, жінки передпенсійного або пенсійного віку) та навчається 20-50 учнів, і директора великої міської школи (200-300 педагогів та 1,5-2,5 тис. учнів).

Як працювати директору сільської школи, в якій викладають, здебільшого, люди пенсійного віку, або навчальні предмети викладають не фахівці (немає вчителів відповідного фаху), а молодого вчителя працювати в селі не змусиш? Про рівень технічного оснащення сільської школи годі й мовити. А якщо згадати ще й про специфіку багатьох сільських громад та поширеність таких соціальних проблем, як

алкоголізм і пияцтво, проаналізувати якість телефонного зв'язку, автомобільних доріг та автобусного сполучення з райцентрами, рівень розвитку таких елементарних благ цивілізації, як водогін чи газифікація, можна уявити, в яких умовах доводиться працювати сіячам «розумного, доброго, вічного». Та й у районних центрах ситуація не набагато краща. Тому керівники навчальних закладів більше зацікавлені в забезпеченні найелементарніших умов для нормального функціонування школи та численних проблемах виживання власної сім'ї, що призводить до психології аутсайдерства, поступової деморалізації та професійного занепаду багатьох керівників закладів освіти. Українські реалії сьогодення змушують директора не лише «розпоряджатися в установленому порядку шкільним майном і коштами», а й зосереджуватись на пошуках фінансових ресурсів, які б забезпечували елементарне функціонування та розвиток школи (функція фандрайзингу) [3, с. 191-196].

Гострою є проблема старіння педагогічних кадрів, особливо керівних, та виникає необхідність радикального оновлення директорського корпусу, бо, як кажуть американці, «старого собаку неможливо навчити нових трюків». Тому потрібен приплив свіжих сил, і дуже важливо, щоб прийшли не просто нові люди, а нові люди як носії нових ідей [3, с. 193].

Директор школи – «генератор змін» має бути готовим до подолання перешкод, таких, як: опір будь-якій новій ідеї; опір науково-теоретичним обґрунтуванням; опір технологічному прогресові; фінансово-економічний опір; соціальний опір; психологічний опір, авторитарна ментальність, стереотипність побудови уроку, підсвідоме прагнення залишити все, як є.

Відомо, що будь-яке суспільство має майбутнє тільки тоді, коли в ньому ефективно функціонують елітарні групи. Для успішного розвитку елітарної групи керівників навчальних закладів потрібне послідовне дотримання трьох умов:

1. Ефективне відсіювання з групи директорів тих, хто неспроможний самостійно знаходити відповіді на виклик часу.

2. Головні критерії відбору – це професійні якості претендента та відданість справі.

3. Створення конкурентного середовища за наявності вагомих стимулів для бажання претендувати на участь у змаганні за директорські крісла [3, с. 196-197].

На жаль, керівники шкіл не мають сьогодні вагомих соціальних стимулів, а в більшості районів України немає ефективної кадрової політики, яка б сприяла динамічному розвитку елітарної групи директорів шкіл. Практично не використовуються (або використовується частково) **ні ресурс підготовки** (немає ефективної системи освіти впродовж усього життя для потенційних та нинішніх керівників шкіл тощо), **ні ресурс відбору** (немає прозорої, демократичної, конкурентної системи просування кадрів), **ні ресурс організації** (прогресивний менеджмент на рівні району чи міста, завдяки якому співпрацюють умови для самореалізації керівників шкіл) [3, с. 204]. Зрештою, немає підготовленого резерву кадрів, готового до реальних дій.

Це стане можливим тоді, коли трьома основними принципами кадрової політики стануть: **прозорість, професіоналізм і конкурентність** [3, с. 205]. Це стане реальним тоді, коли цінуватимуть унікальні особистісні якості директора, бо школа завжди схожа на свого директора, бо від його професіоналізму, мобільності, спроможності, готовності до змін, творчого підходу до справи залежить доля освітніх реформ в Україні.

У сьогоднішній українській школі здебільшого працюють директори шкіл таких типів: директор-господарник; директор, який має статус недоторканності; директор-

науковець; директор-бюрократ; директор-громадський діяч; директор, якого не чекали та директор-менеджер.

Сучасній школі потрібен **директор-менеджер**, який має бути не просто високим фахівцем у сфері освітнього менеджменту, а й людиною ідеї, з власним баченням мети й завдань сучасної школи та спроможною реалізувати ці ідеї, збудувавши технологічно продуману освітню систему. Це може бути **директор, якого не чекали**, молодий, енергійний, сміливий, можливо у чомусь жорсткий і безапеляційний, ерудований і креативний. Це людина, яка не боїться казати правду, яка не вміє гнути спину, живе весело, жадібно, розумно і, всупереч обставинам, радісно. Найголовніше, що вона несе в школу неймовірний рівень свободи, свіжу стихію по-юнацьки зухвалого і водночас дуже тверезого ставлення до життя. Можливо, тому, що їй колись не змогли пояснити, що і як слід робити у школі, вона самостійно формує свій стиль управління, свій простір і свою педагогіку, їй не треба довго й болісно руйнувати старі принципи і традиції шкільного устрою [3, с. 205-206].

Директори шкіл цього типу змогли відразу ж зрозуміти, що педагогіка, як і будь-яка інша наука, не має кордонів, що освіта ХХІ століття – це явище глобальне. Саме вони є активними носіями ідеї: українська освіта в цілому і кожен заклад освіти, зокрема, мають розвиватися за світовими тенденціями, орієнтуватися на європейський вимір прогресу людини і прогресу суспільства.

З огляду на те, що ХХІ століття є «епохою змін», яка спонукає освіту України, як і освіту будь-якої іншої країни, вступити у стадію неперервного реформування, місією директорів шкіл стає менеджмент інновацій, генерування й реалізація нових ідей та освітніх ініціатив. Звідси і сучасний ідеал директора нового тисячоліття, якому притаманні риси лідера інноваційних перетворень, який включає в себе такі риси:

1. Здатність приймати самостійні рішення та готовність їх відстоювати.
2. Уміння інтегрувати воедино три головні складники успіху будь-якої справи: ідеї, технології і менеджмент.
3. Готовність іти крок за кроком до нової якості школи.
4. Здатність до стратегічного мислення.
5. Здатність до стратегічного планування.
6. Прагнення зростити ініціативу знизу.
7. Готовність до сприйняття нових вимог.
8. Здатність стерпіти «біль» (попереду – злету і падіння, підтримка та опір, розчарування і надії...).
9. Прихильність до теорії «малих справ» (велика справа починається з малої).

Підсумовуючи сказане, можна зазначити, що в нашому уявленні про сучасного директора школи як про менеджера постає і поступово формується образ «нового лідера», робота якого полягає у створенні «організації, яка навчається» та формує свій власний, новий та ефективний стиль управління навчальним закладом. Ось чому сьогоднішній школі потрібен «лідер-творець, лідер-розпорядник і лідер-учитель», лідер, здатний координувати неминучий, динамічно складний процес змін [3, с. 208-216].

Головні ролі директора школи – лідер і менеджер освіти. Саме лідери здатні просувати вперед процес реального реформування школи, який має відбутися, насамперед, на первинному рівні – рівні окремо взятої школи. Якщо нав'язувати ідеї (навіть прогресивні) згори, то, за відсутності справжнього лідерства, це буде, у кращому разі, імітація реформування середньої освіти. Зусилля менеджменту спрямовуються на те,

щоб керувати не людьми, а процесами змін, утверджувати толерантність до тих, хто мислить інакше...

Відомо, що лідер має мотивувати діяльність інших, уможлиблює розуміння глибинного сенсу рекомендацій: ніколи не робіть того, що можуть зробити ваші підлеглі, бо, якщо виконувати їхню роботу, хто ж тоді виконуватиме вашу [3, с. 216]?

Можливо, слід також виокремити як самодостатні функції «експерта», які виходять за межі повсякденного менеджменту, і тоді можна констатувати, що робота директора школи полягає у виконанні трієдиної ролі: менеджер – лідер – експерт.

Треба пам'ятати, що директорів школи треба писати численні звіти, дбати про шкільну документацію, організовувати різноманітні передвиборні кампанії, вести просвітницьку роботу в мікрорайоні школи, боротися з правопорушниками, забезпечувати прибирання прилеглої території, зустрічати купу перевіряльників із найрізноманітніших інстанцій, стежити як розраховуються за комунальні послуги працівники школи та багато іншого.

Основними функціями керівника загальноосвітнього навчального закладу можна вважати наступні [3, с. 217]:

Бачення стратегії (обізнаність із філософією освіти, законодавчою та нормативною базою, особливостями розвитку місцевих освітніх систем, уміння прогнозувати розвиток школи, використовувати надбання світової педагогічної думки, готовність до змін тощо).

Керівництво освітнім процесом та його моніторинг (обізнаність із методичними основами, теорією та практикою навчально-виховного процесу, уміння організувати роботу персоналу, спрямовану на досягнення поставленої мети, готовність приймати управлінські рішення та здійснювати моніторинг якості управління навчальним закладом тощо).

Мотивація та управління персоналом (обізнаність із теоретичними основами, психолого-педагогічними особливостями, формами і методами роботи з персоналом, уміння використовувати ті чи інші стимули, розв'язувати конфліктні ситуації, готовність до виправданого ризику, здатність толерантно ставитися до опонентів тощо).

Управління розвитком та фінансами (обізнаність з основами економіки й маркетингу та відповідною законодавчою і нормативною базою, уміння ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси, здійснювати фандрайзинг і маркетинг, бути готовим до запровадження інновацій тощо).

Внутрішня та зовнішня комунікація (загальні знання про комунікаційні процеси, володіння іноземними мовами; уміння організувати такі сучасні форми взаємодії, як робота в команді; готовність до управління навчальним закладом як відкритою педагогічною системою тощо).

Директори шкіл України і досі не змогли стати такою впливовою силою, яка б здійснювала значний вплив на ситуацію в нашій освітній сфері. На нашу думку, це відбувається через відсутність традицій самостійного гуртування, інертність основної частини директорського корпусу, слабкий рівень розвитку міжрегіональних контактів та внутрішні суперечності всередині професійного співтовариства директорів тощо.

Проаналізувавши сучасну вітчизняну психолого-педагогічну літературу, можна визначити такі інноваційні форми роботи в загальноосвітніх навчальних закладах різних типів – це: зміст та планування навчально-виховного процесу, організація та проведення конкурсу кращого за професією, створення науково-методичних кафедр та організація їх проведення; формування творчих і проблемних груп учителів та їх участь

у роботі закладу освіти; атестація педагогічних кадрів та робота атестаційних комісій у міжатестаційний період, керівництво та контроль за навчально-виховною діяльністю [1, с. 169-170]. Ці нововведення у роботі загальноосвітніх навчальних закладів вимагають від керівників відповідної корекції у плануванні і організації своєї роботи, створенні своєї системи та стилю управлінської діяльності.

Сьогодні в освіті домінують принципи гуманізації, демократизації, розвитку, варіативності, які дають педколективу навчального закладу можливість вибору конструювання педагогічного процесу за своєю моделлю, враховуючи регіональні та місцеві умови. Прогрес освіти рухається в напрямку розробки різних варіантів його змісту, пошуку нових ідей та технологій, використання можливостей сучасної дидактики і теорії виховання щодо ефективності освітніх структур. Тому необхідно в сучасних вимогах використовувати загальний арсенал педагогічних ідей минулого, сучасного та майбутнього, вчителю, керівнику необхідно орієнтуватися в широкому спектрі сучасних інноваційних технологій, ідей, освітніх закладів, напрямків, не втрачаючи час на відкриття вже давно відомого, а застосовувати той багатий матеріал передового педагогічного досвіду, інноваційних технологій та наукових розробок у навчально-виховному процесі для досягнення високого кінцевого результату [2, с. 4-6]. Також необхідно мати стислу класифікаційну характеристику технології, аналіз її особливостей, а також рекомендаційний перелік доступних літературних джерел.

Висновок.

Відомо, що одним із провідних принципів педагогіки визнаний принцип зв'язку навчання та виховання з життям, теорії з практикою. Тому оновлення класичних функцій управління та впровадження пріоритетних модернізованих функцій у практику управлінської діяльності керівників освітніх закладів підвищує її ефективність, розширює діапазон знань керівних кадрів і спонукає до пошуків новітніх форм, методів та механізмів управління, сприяє народженню нових педагогічних ідей, розробці концепцій, впровадженню ефективної диференційованої системи навчання та виховання учнів, нових форм організації навчально-виховного процесу, підвищенню рівня його результативності — освіти, виховання та розвитку учнів.

Функціональні зміни в роботі директора освітнього навчального закладу передбачені модернізацією діяльнісних функцій працівників, глибоким їх усвідомленням, умінням їх реалізувати в практичній діяльності. Менеджери освітніх закладів не лише повинні оволодіти цими функціями, а й застосовувати їх на практиці. А це означає, що кожен повинен володіти не лише якісними професійними педагогічними вміннями, а й управлінськими.

Перспективи подальших розвідок.

Розглянувши управлінську діяльність керівників освітніх закладів різних рівнів (міста/району), з погляду єдиного управлінського середовища, ми дійшли висновку, що першочерговою задачею має бути створення на базі відділів освіти єдиної системи управління освіти в районі/місті. Забезпечення відповідної матеріально-технічної бази закладів та їх інформаційно-ресурсних центрів (створення замкнутої комп'ютерної системи інформації, банків даних з усіх аспектів управлінської діяльності у навчальних і виховних закладах) сприятиме функціонуванню нової, гнучкої, інформаційної, більш якісної та оперативної системи управління, що позитивно впливатиме на поліпшення навчально-виховного процесу та досягнення високого кінцевого результату.

Для цього необхідно:

Створити умови щодо мобільної, динамічної системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, яка сприятиме піднесенню на якісно новий рівень управлінської діяльності керівника освітнього закладу.

Спрямувати роботу вищих навчальних закладів, інститутів післядипломної освіти та методичних кабінетів на піднесення управлінської роботи з педагогічними кадрами на рівень досягнення сучасної психолого-педагогічної науки, теорії управління.

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. Онишків З.М., Основи школознавства: Навчальний посібник для студентів педагогічних вузів. — 3-є видання, доповнене і перероблене. — Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2003. — 176с.
3. Поза межами можливого: школа якою вона є / За ред. М. Мосієнко. — К.: Шкільний світ, 2004. — 264с.

В.Н. Гладкова, М.И. Лапшина

Южноукраинский государственный педагогический университет имени
К.Д. Ушинского, г. Одесса,
Городской методический кабинет отдела образования Измаильского
городского совета, г. Измаил

ДИРЕКТОР ШКОЛЫ КАК ЛИДЕР ПЕРЕМЕН

В статье раскрыты основные проблемы работы руководителя образовательного учреждения: специфики организации управленческой деятельности по руководству учебно-воспитательным процессом в условиях современной школы, а также рассмотрены вопросы подготовки, переподготовки управленческих кадров и утверждения ведущей роли менеджера образования.

Ключевые слова: руководитель образовательного учреждения, педагогические кадры, типы директоров школы, лидер, менеджер образования.

V.M.Gladkova, M.I.Lapshyna

THE DIRECTOR OF SCHOOL AS THE LIDER OF CHANGES

The article deals with main problems of leader's work in educational institution, some questions of organization manager's activity of educational process in modern school. It is shown some aspects of preparing manager staff.

Key words: leader of educational institute, pedagogical staff, types of schools' directors, leader.

*Одержано 23. 03. 2009 р.
Рекомендовано до друку 30. 06. 2009 р.*