



Мозгова Л. А.,

завідувач міського методичного кабінету управління освіти і науки Бориспільської міської ради,
старший викладач кафедри педагогічної творчості
Інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації
Національного педагогічного університету
імені М. П. Драгоманова, кандидат педагогічних наук

МОДЕЛЬ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

У статті представлено науково-теоретичні матеріали із формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів, методичні рекомендації щодо підготовки директорів до роботи у школі в період професійного становлення.

***Ключові слова:** освітній простір, модель керівника, принцип діалогу, компетентність, імідж керівника.*

Актуальність порушеної проблеми. Освітній простір перебуває у стані реформування, що спричинено введенням нових Державних стандартів початкової загальної освіти та базової і повної загальної середньої освіти. Саме в них визначено зміст навчально-виховного процесу та передбачено якісний професійний супровід його впровадження. Зрозуміло, що якість освіти мають забезпечити педагогічні працівники на чолі з керівниками навчальних закладів, управлінська діяльність яких має бути спрямована на створення умов для адаптації учасників навчально-виховного процесу до реформування в цій галузі. Сучасний керівник розглядається як менеджер, здатний виявляти гнучкість до інновацій, професіоналізм та виконувати свої функціональні обов'язки якісно, оскільки від його діяльності залежить імідж закладу як установи в зовнішньому просторі та внутрішній психологічний мікроклімат у колективі, а отже, і творчість учнів та педагогів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття "освітній простір" розуміємо як педагогічний феномен зустрічі та взаємодії людини з довколишніми елементами, носіями культури (освітнім середовищем), у результаті чого відбувається їх осмислення та пізнання. Взаємодіючи в освітньому просторі, керівник навчального закладу частково впливає на його формування, оскільки визначає стратегії розвитку навчального закладу, формує освітню політику в місті, представляючи заклад на різних рівнях зовнішніх контактів.

У науковій літературі знаходимо чимало досліджень, пов'язаних з осмисленням ролі керівника в управлінні навчальним закладом. Так, пріоритети діяльності директора школи визначила Г. Кравченко; модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу розробила О. Сорока; Л. Даниленко, Н. Островерхова, Л. Донська обґрунтували можливість модернізації функцій керівництва; В. Єрошин, Г. Карпо, М. Поташнік дослідили теоретичні основи управління розвитком школи; Т. Живаєва здійснила спробу аналізу особистості керівника навчального закладу; О. Гончаренко визначив роль керівника навчального закладу як члена освітянської команди. Особливості управлінської діяльності керівників різних типів закладів освіти розглянули О. Богомолова, В. Нідзельська; вплив керівника на якість освітнього процесу проаналізували В. Полторацька, Е. Подкопаєва, Л. Слабодух; загальні науково-теоретичні аспекти управління навчальним закладом дослідив Є. Хрипков тощо.

Водночас зазначаємо, що важливою складовою формування управлінської компетентності керівника навчального закладу є фахова підготовка, оскільки магістерські програми вищих навчальних закладів підготовки керівників навчальних закладів почали діяти останні 10 років; отже, усі навчальні заклади не забезпечені підготовленими кадрами. Традиційною була інша тенденція: на посаду директора школи призначався педагогічний працівник відповідно до ст. 24 Закону України "Про освіту", який мав бути "громадянином України, мати вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше трьох років, успішно пройти атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти України" [3, с. 76]. Однак процедура атестації керівних кадрів освіти регламентована досить непрозоро.

Залишається також нагальною проблема підготовки вчителя чи заступника директора до управлінської діяльності в умовах сучасного реформування освіти, визначення рівня їхньої готовності до керування навчальним закладом, зокрема як актуальне це питання визначено в Постанові Кабінету Міністрів України "Про затвердження порядку призначення на посаду керівників навчальних закладів" від 13.10.2015 року № 827 [10], де передбачено порядок проходження конкурсного відбору з-поміж претендентів на посаду керівника навчального закладу.

Тому **метою статті** є представлення процесу підготовки сучасного керівника навчального закладу, який забезпечує міський методичний кабінет.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Мета дослідження – розроблення моделі підготовки сучасного керівника навчального закладу.

Об'єкт дослідження – процес уходження спеціаліста-фахівця у професійну діяльність управлінця.

Предмет дослідження – узагальнений професійний образ керівника навчального закладу, методи, прийоми та форми його професійної підготовки.

Відповідно до мети, об'єкта і предмета дослідження сформулюємо **завдання**:

- описати рівні діалогу, які застосовує керівник навчального закладу в сучасному просторі;
- визначити етапи фахової підготовки керівників навчальних закладів;
- розглянути складові компетентності (функціональні компетенції) сучасного керівника навчального закладу, що впливають на управлінську діяльність;
- описати основні форми роботи з підготовки сучасного керівника-управлінця міським методичним кабінетом.

Наукова новизна: 1. Обґрунтовано модель керівника навчального закладу. 2. Уперше розкрито рівні діалогу керівника навчального закладу, уточнено компетентнісні складові професійного образу керівника навчального закладу. 3. Доповнено методика підготовки керівників навчальних закладів матеріалами з досвіду роботи.

Практичне значення. Матеріали дослідження можуть бути використані методистами методичних кабінетів, науково-методичних центрів, які здійснюють фахову підготовку керівників навчальних закладів; працівниками закладів підвищення кваліфікації педагогічних працівників у системі післядипломної освіти; керівниками навчальних закладів з метою підвищення власного професійного рівня та набуття майстерності.

Модель керівника навчального закладу визначаємо як узагальнений професійний образ, що містить такі складові (за Г. Кравченко [6]): завдання, які вирішує керівник у своїй діяльності; зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника. Вважаємо, що перелік складових образу потрібно доповнити особистісним портретом керівника (темперамент, вольові якості, риси характеру, інтелектуальні здібності), рівнем професійної підготовки (яку освіту здобув, коли, який досвід педагогічної діяльності); здатністю взаємодіяти в соціумі тощо.

Оскільки керівники безпосередньо реалізують реформи, що здійснюються в освіті, вони мають забезпечити гнучкість у засвоєнні нової педагогічної ідеї та її впровадженні, презентувати власний досвід діяльності, апробувати його на всіх рівнях, мати відповідний зовнішній вигляд, рівень культури, демонструвати комунікативні вміння, лояльність до установи, володіння техніками ділового спілкування, відповідати демократичному стилю взаємодії з учнями та батьками, колегами, установами тощо (дод. 1).

Принцип діалогічної взаємодії між усіма учасниками навчально-виховного процесу є визначальним у сучасному освітньому просторі, оскільки передбачає осмислення керівником змісту власної діяльності в контексті змін на основі сприйняття та впровадження нового [8 та ін.].

Зазначений діалог здійснюється на таких рівнях:

1. "Керівник загальноосвітнього навчального закладу – нові Державні стандарти початкової освіти та базової і повної загальної середньої освіти". Управлінець знайомиться зі змістом нововведень на основі таких форм: вивчення нормативних документів, участь у нарадах-семінарах, педагогічних радах тощо. На відміну від учителя, директор має забезпечити матеріально-технічне забезпечення впровадження змісту освіти, що, урешті, потребує визначення чіткої стратегії розвитку закладу.
2. "Директор – методичний кабінет навчального закладу". Засобами постійного консультування забезпечується адаптація вчителя до впровадження нових державних стандартів. Завдання керівника – забезпечувати взаємодію всіх структурних одиниць у закладі, адже він має володіти інформацією про щоденну діяльність методичного кабінету.
3. "Директор – методичний кабінет/науково-методичний центр управління/відділу освіти і науки". Цей діалог забезпечується за допомогою навчальних семінарів, консультувань, занять, фахових конкурсів, майстер-класів, презентації кращих досвідів, круглих столів, конференцій, відкритих уроків тощо. Керівник виконує функцію вчасного інформування педагогічного колективу про зміст діяльності методичного кабінету управління, сприяє їх взаємодії.
4. "Керівник навчального закладу – заклад післядипломної педагогічної освіти". Курсова перепідготовка, експрес-навчання, вебінари, навчальні семінари сприяють актуальній для змісту освіти підготовці вчителя до впровадження нових Державних стандартів. Позиція директора має бути спрямована на пошук оптимальних форм підвищення кваліфікації педагогів.
5. "Директор – директор іншого навчального закладу". Це професійний діалог, що сприяє обміну досвідом, накопиченню та впровадженню нових педагогічних ідей.
6. "Керівник навчального закладу – батьки". Директор є посередником між школою та батьками, проводить роз'яснювальну роботу, здійснює підготовку батьків до сприйняття освітніх реформ.
7. "Директор – соціум". Роль керівника навчального закладу досить актуальна у формуванні громадської думки щодо будь-яких змін, а тому важливо розставляти необхідні акценти в соціумі з метою позитивного сприйняття змін. Особливо важливою є така взаємодія з установами, підприємцями, які сприяють оновленню навчально-матеріальної бази закладів, здійсненню комп'ютеризації, презентуванню науково-методичних ідей, друку збірників, забезпеченню підтримки участі працівників у фахових конкурсах тощо.
8. "Екзистенційний діалог директора", який є індикатором самоосвіти, самоаналізу та самовдосконалення особистості керівника. Жоден, на нашу думку, із вищенаведених діалогів не буде реалізовано повною мірою, якщо фахівець не буде створювати навколо себе, учнів, колег, батьків і громади ситуацію успіху. Важливо здійснювати розподіл внутрішньої енергії та професійної активності, щоб уникнути педагогічного вигорання і сприяти накопиченню і впровадженню цікавих педагогічних ідей. Із цією метою потрібно планувати професійну діяльність та наповнювати портфоліо поступово, реалізуючи всі аспекти майстерності.

Особливу роль у становленні іміджу керівника навчального закладу займає політика науково-методичного центру/методичного кабінету міста (надалі – методичного кабінету) як установи, що формує пріоритети діяльності та здійснює супровід фахового зростання працівників. Із упровадженням Державних стандартів початкової, базової та повної загальної освіти змінилися і форми взаємодії директора навчального закладу та методичного кабінету.

Передусім було визначено **етапи здійснення** науково-методичної підготовки керівника навчального закладу:

- відбірковий етап (відбувається виявлення, пошук педагогічних працівників, здатних бути конструктивними лідерами, психологічне діагностування, результатом якого є формування списків резерву керівників навчальних закладів);
- мотиваційний етап (одержання статусу слухача школи резерву керівних кадрів);
- етап науково-методичної підготовки (навчання у школі резерву керівних кадрів);
- адаптаційний етап (1–3 рік роботи після призначення на посаду, перевага консультативних форм співпраці);
- етап фахового становлення (накопичення досвіду роботи, участь у науково-методичних заходах методичного кабінету);
- етап фахової майстерності (керівник навчального закладу стає майстром, на базі навчального закладу проводить семінари, круглі столи, майстер-класи для колег, активно презентує власний досвід діяльності, бере участь у підготовці слухачів школи резерву керівних кадрів).

Осмилюючи поняття **функціональної компетентності керівника навчального закладу** (за О. Сорокою [11]), визначаємо основні ключові компетенції: *методологічні* (передбачають знання теорії управлінської діяльності, філософії освіти, сучасних практик діяльності навчальних закладів); *нормативні* (знання освітніх нормативно-правових документів); *змістові* (знання змісту освіти, діяльності кожного працівника школи; орієнтування у змісті освітніх реформ); *управлінські* (застосування педагогічного досвіду на практиці, виконання всіх функцій управлінської діяльності, уміння застосовувати особистісні якості для конструктивного впливу на діяльність колективу); *педагогічні* (знання теорії дидактики та виховання, педагогічний досвід); *психологічні* (знання з вікової, педагогічної, соціальної, гендерної психології, конфліктології, психології менеджменту); *соціально-правові* (розуміння законів суспільної взаємодії, норм правових стосунків); *фінансово-економічні* (здатність керівника здійснювати господарську діяльність закладу, прогнозувати перспективний план розвитку закладу, здійснювати контроль за фінансово-економічними обрахунками тощо).

Важливим аспектом у створенні моделі керівника навчального закладу є врахування **особистісних якостей керівника навчального закладу**. Розподілимо їх за групами: *психологічні* (прагнення до лідерства, здатність здійснювати управлінську діяльність, готовність до виправданого ризику, комбінаторно-прогностичний тип мислення, стресостійкість, інтуїтивність, гнучкість, адаптивність, мобільність тощо); *інтелектуальні* (прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до прийняття нових ідей, масштабність мислення, інформативність, здатність до самоаналізу, уміння приймати рішення тощо); *професійні* (уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, заохочувати персонал за гарну роботу, конструктивно критикувати, приймати нестандартні управлінські рішення, ефективно розподіляти завдання та визначати оптимальний час на їх виконання, діловитість, ініціативність, підприємливість тощо); *соціальні* (уміння врахувати політичні наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості, толерантність, неконфліктність, посередництво, уміння заохочувати працівників до творчої результативної діяльності, відповідальність тощо).

Як основні **форми підготовки керівників навчальних закладів** розглядаємо лекції, лекції із групою шуму, наради-навчання, практичні заняття, екскурсії, вивчення передового педагогічного досвіду, самоосвіту, семінари, анкетування, діагностування, проектну

діяльність, круглі столи, науково-практичні конференції, диспути, звіти, самоаналіз діяльності, консультування, участь у фахових конкурсах, навчання у школі резерву керівних кадрів, майстер-класи, проведення методичного дня у закладі тощо. Традиційним є висвітлення результатів діяльності керівників закладів освіти в засобах масової інформації (місцеве телебачення, газети, журнали).

Забезпечення фахової підтримки директорів міським методичним кабінетом сприяє здійсненню діалогу між колективами педагогічних працівників та управлінням освіти і науки, створенню іміджу керівників і начальних закладів, результативності діяльності всієї освітньої системи.

Висновки. Отже, активна життєва та професійна позиція керівника навчального закладу, здатного вчасно реалізувати реформи в освіті в умовах соціальних змін, допомагає виявленню кращого педагогічного досвіду, що заслуговує на схвалення та поширення. Завдання методичного кабінету – організувати підготовку сучасного керівника навчального закладу, сприяти формуванню професійного іміджу директора на основі виявлення та презентації у різних формах кращих авторських і колективних педагогічних ідей, напрацювань, інформування громади про зміст інноваційної, експериментально-дослідної діяльності навчального закладу.

Список використаних джерел

1. Гончаренко О. Що можна зробити командою : управлінський аспект / О. Гончаренко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2010. – № 3. – С. 47–54.
2. Донська Л. Директор успішної школи : поміркований консерватор чи раціональний інноватор / Л. Донська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2011. – № 2. – С. 64–100.
3. Законодавство України про освіту. Станом на 14 грудня 2006 р. [Офіційне видання] / Верховна Рада України. – К. : Парламентське видавництво, 2007. – 200 с.
4. Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи / І. Зуєвська // Директор школи. – 2006. – № 2 (386). – С. 10–13.
5. Канафоцька Г. Нова модель управління школою в контексті менеджменту творчості / Г. Канафоцька // Директор школи. – 2012. – № 14 (686). – С. 4–10.
6. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / Г. Ю. Кравченко. – Режим доступу : // <http://www.google.ru/>.
7. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи / Василь Лаврук. – К. : Шкільний світ, 2008. – 128 с.
8. Москальчук Н. Комунікації як засіб ефективного управління педагогічним процесом / Н. Москальчук // Методист. – 2012. – № 11. – С. 5–11.
9. Полторацька В. Управлінське забезпечення якості освітнього процесу / В. Полторацька // Директор школи. – 2012. – № 17 (689). – С. 20–38.
10. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження порядку призначення на посаду керівників навчальних закладів" від 13.10.2015 року № 827 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-porjadku-priznachennja-na-posadu-kerivnik-doc245572.html>.
11. Сорока О. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу [Електронний ресурс] / О. Сорока. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150-156.pdf.

Мозговая Л. А. Модель руководителя учебного заведения в современном образовательном пространстве: управленческий аспект

В статье представлены научно-теоретические материалы по формированию управленческой компетентности руководителей учебных заведений, методические рекомендации по подготовке директоров к работе в школе в период профессионального становления. Материалы рекомендованы заведующим методическими службами, начальникам управлений и отделов образования, реководителям учебных заведений и работникам системы последипломного образования.

Ключевые слова: образовательное пространство, модель руководителя, принцип диалога, компетентность, имидж руководителя.

Mozgova, Liudmyla. The Model of a Director of an Educational Institution in Modern Educational Space: an Administrative Aspect

The article contains the scientific and theoretical materials on the formation of administrative competence of heads of educational institutions, guidelines for the preparation of Directors to work in the school during the period of professional formation. The publication is recommended for heads of methodical services, chiefs of departments of education, heads of educational institutions and the employees who work in the system of postgraduate education.

Key words: educational space, the model of a director, dialogue, competence, image of a manager.

МОДЕЛЬ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

