

**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА**

**МЕЛЬНИЧУК Сергій Гаврилович** – доктор педагогічних наук, почесний професор кафедри педагогіки дошкільної та початкової освіти Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка, заслужений працівник освіти України, лауреат обласної премії Василя Сухомлинського.

**Наукові інтереси:** професійна підготовка майбутнього вчителя.

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**MELNICHUK Sergiy Gavrillovich** – Doctor of Pedagogical Sciences, Honorary Professor of Pedagogy of Preschool and Elementary Education of the Centralukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko, Honored Worker of Education of Ukraine, laureate of the Regional Prize of Vasyl Sukhomlynsky.

**Circle of scientific interests:** professional training of the future teacher.

*Дата надходження рукопису 18. 06. 2018 р.  
Рецензент – д.п.н. професор В. В. Радул*

УДК 37.091.4 Сухомлинський: [37.091.33-028.16:808.543]

**МИХИДА Сергій Павлович** – доктор філологічних наук, професор, проректор з наукової роботи Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка  
e-mail: pednauk@gmail.com

**АКТУАЛІЗАЦІЯ ІДЕЙ В. О. СУХОМЛИНСЬКОГО В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

**Постановка та обґрунтування актуальності проблеми.** Сучасна система освіти є однією з важливих підсистем суспільства. Тому якість управління освітніми закладами більшою мірою, ніж інші елементи, впливає на рівень і результативність її функціонування. Управління, як і будь-яка форма людської діяльності, є конкретизацією загальних філософсько-методологічних закономірностей цієї діяльності, тобто основні категорії управління, їх взаємозв'язок значною мірою визначається філософським світоглядом управлінців. Це стосується як мети управлінської діяльності, так і методів оптимізації досягнення цієї мети, зокрема і в галузі освіти. За такого підходу дослідження процесу управління закладами освіти є актуальним і своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розробку теорії і практики управління навчальним закладом зробив видатний педагог-гуманіст В. О. Сухомлинський, який створив унікальну систему навчання і виховання дітей у Павлівській середній школі, захистивши кандидатську дисертацію на тему: «Директор школи – керівник навчально-виховної роботи». Вітчизняна педагогічна думка значну увагу приділяє вивченню спадщини В. О. Сухомлинського, що стало предметом дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців, з-поміж яких: М. Антонєць, М. Богуславський, Г. Бучківська, С. Денисюк, Н. Дічек, І. Зязюн, О. Коваль, В. Кумаріна, М. Мухін, О. Сухомлинська. Натомість,

незважаючи на наявність в науково-педагогічній літературі значної кількості публікацій щодо вивчення різнопланового та багатоаспектного творчого доробку В. Сухомлинського, його внесок у розвиток теорії управління закладом освіти досліджено недостатньо.

**Метою статті** є актуалізація провідних ідей В. О. Сухомлинського в контексті управління освітнім закладом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, сучасна наука вступила в суттєво новий етап свого розвитку, який отримав назву «посткласичного» і ядром якого є синергетика, загальні закономірності якої втілилися в нову наукову методологію, на яку повинна спиратися й сучасна система управління освітою. Зокрема це стосується співвідношення стандартів освіти з вільним вибором змісту навчання, його методів, репродуктивних і творчих процесів педагогічної діяльності, централізованих і децентралізованих форм управління всією системою освіти. За такої ситуації постійно звертаємося до творчої спадщини Василя Олександровича Сухомлинського та його досвіду організації роботи з керівниками закладів освіти, що уможливує проектування нових підходів до управління закладами освіти.

Цінним у педагогічній спадщині В. О. Сухомлинського є те, що він чітко сформулював функції управління та посадові функціональні обов'язки педагогічних працівників (директора, його заступників,

класного керівника, педагога-організатора та ін.). Неодноразово директор Павлівської школи звертав увагу на авторитет керівника закладу освіти. «Учителем учителів – а тільки вчитель учителів і є справжнім керівником, якому вірять і якого поважають, – можна стати лише тоді, коли з кожним днем усе більше заглиблюєшся в деталі, в тонкощі педагогічного процесу, коли перед тобою відкриваються все нові й нові грані того, що можна назвати мистецтвом впливу на душу людини» [4, с. 59]. За такого підходу керівники освітніх навчальних закладів повинні опанувати мистецтвом планування, організації, координування, контролю, регулювання, обліку та аналізу. Це мають бути ерудовані, авторитетні люди, які володіють організаторськими здібностями та певним досвідом педагогічної діяльності.

Прекрасним прикладом такого керівника був директор Павлівської школи В. О. Сухомлинський, який постійно наголошував на тому, що керівникам освітніх закладів доцільно критично аналізувати доцільність прийняття того чи того рішення. «Умійте осмислити пройдений шлях. Осмислення того, що вже зроблено, це велике духовне багатство школи» [4, с. 152].

Актуальними й сьогодні залишаються принципи управління закладами освіти, сформульовані В. О. Сухомлинським у 60-х – 70-х роках ХХ століття, з-поміж яких: принцип демократизації управління, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю, науковості, перевірки фактичного виконання прийнятих рішень, принцип оперативності, конкретності й діловитості, цілеспрямованості в діяльності керівників закладу освіти, ініціативи й активності, створення оптимальних умов для підвищення якості навчально-виховної роботи. На сучасному етапі розвитку вітчизняної системи освіти ці принципи доповнюються раціональним поєднанням прав, обов'язків та відповідальності, системністю й цілісністю, єдністю єдиноначальності й колегіальності в управлінні, педагогічною спрямованістю управління, єдністю педагогічних позицій, поєднанням інтересів суб'єктів і об'єктів освітнього процесу.

Вельми цінною є думка В. О. Сухомлинського відносно особистісних якостей керівника закладу освіти. Василь Олександрович підтримував прояв позитивного ставлення керівника до різних освітніх і життєвих явищ, толерантне ставлення до проявів індивідуальності. Так, в основі толерантності лежить гуманістична ідея В. О. Сухомлинського, яка базується на пріоритеті загальнолюдських цінностей і моральних норм, утвердження позитивного,

необхідного людині для повноцінного існування та розвитку, і заперечення, подолання того, що перешкоджає такому розвитку. Уміння співіснувати з людьми іншої культури, здатність приймати інших такими, які вони є, співпрацювати і взаємодіяти з володарями інших поглядів, носіями інших звичаїв, доброзичливе ставлення до цих людей вважається найвищим проявом педагогічної майстерності.

Керівник несе персональну відповідальність перед державою за організацію та якість навчально-виховної роботи з учнями та вихованцями, зміцнення їхнього здоров'я та фізичний розвиток, а також за фінансово-господарський стан закладу. У своїй діяльності він спирається як на трудовий колектив, так і на громадські організації, метою яких є надання різноманітної допомоги освітнім закладам різних рівнів акредитації.

Для керівника освітнього закладу особливо значуща гуманізація ділових і людських зв'язків у педагогічному колективі. У відносинах керівництва з співробітниками це означає не панібратство, втрату дистанції між ними, але перетворення її з того, що їх розділяє, у зону зближення – спільної зацікавленості в результатах колективної діяльності, у створенні нормальної атмосфери спілкування, взаємної уваги, створення умов для духовного й культурного розвитку людей, їхнього психічного і фізичного здоров'я, так само, як і дотримання їхньої гідності, права на працю, освіту, вільний розвиток.

В. О. Сухомлинський гуманізацію розглядав як утвердження загальнолюдських цінностей, як реальної підстави життєдіяльності людей, визнання самоцінності кожної людини; надання кожному права й можливостей вільного розвитку своїх здібностей. Сказане пов'язане із затвердженням блага людини головним критерієм оцінки суспільних відносин і діяльності соціальних інститутів, а рівності, справедливості, людяності – нормами відносин між людьми.

Велику увагу В. О. Сухомлинський приділяв формуванню відповідальності перед собою, колективом, суспільством за себе, свої вчинки та їхні наслідки, за доручену справу, за дане слово. Члени педагогічного колективу, наголошував Василь Олександрович повинні нести відповідальність за своїх колег, надаючи необхідну, не компенсовану допомогу в роботі, бути уважними, підтримувати, сприяти професійному зростанню. Крім того, намагатися створити доброзичливу моральну атмосферу, товариські взаємовідносини, за компетентність усіх співробітників, що дозволяє бути задоволеними спільною справою. Головне, уважав Василь

Олександрович, тримати відповідь перед власною совістю.

Доречно наголосити на тому, що В. О. Сухомлинський поцінював таку якість керівника закладу освіти, як здатність мислити, знати, пізнавати багатство внутрішнього світу, чесність і гідність, повагу до людей, внутрішню й зовнішню культуру. Ці риси притаманні інтелігентній людині, яка не дозволить собі піднятися над людьми, однак здатна до участі в долі іншої людини, намагається зрозуміти його, не нав'язувати своєї думки, при цьому не проявляючи категоричності, яка завжди виступає ознакою обмеженості. Інтелігентному керівнику притаманні душевна витонченість і тактовність, здатність не «підносити» себе, підкреслюючи власні гідності. З такою людиною легко, він уміє слухати і вислухати, не перебиваючи співрозмовника, бути уважним, не приховуючи інтересу до співрозмовника. Такі прояви інтелігентності притаманні людям мислячим, чесним, здатним до творчості в будь-якому виді діяльності.

З великим шануванням В. О. Сухомлинський ставився до авторитету керівника освітнього закладу. Істинний авторитет може бути зароблений професіоналізмом, людяністю, гідною поведінкою в діловому середовищі. Тоді він стає підставою особистого прикладу діяльності, поведінки, гідних поваги й наслідування. З таким фахівцем легше, охочіше співпрацюють колеги, які вірять у його сумлінність і порядність. Підставами авторитету вважав Василь Олександрович є професійна компетентність, комунікабельність, позитивне ставлення до оточуючих. Важливо, що справжній, визнаний авторитет кожного або більшості працюючих разом знижує можливість виникнення конфліктів або подолання їхніх наслідків.

Один з найважливіших параметрів авторитету – стійкість. Авторитет заробляється і зміцнюється роками, передаючись новим поколінням співробітників. Якщо його підтверджувати не вдається, виникають напружені ситуації, вельми драматичні для того, хто звик до хорошого відношення товаришів по роботі.

Авторитет керівника освітнього закладу залежить від педагогічної культури особистості, яка є частиною загальнолюдської культури, у якій найбільшою мірою відображені духовні та матеріальні цінності, необхідні люду для обслуговування історичного процесу зміни поколінь та соціалізації особистості. Головна цінність педагогічної культури – дитина, його розвиток, освіта, виховання, соціальний захист та підтримка його гідності та прав. Основними

компонентами педагогічної культури є: професійні знання та вміння; особистісні якості педагога; досвід творчої діяльності.

Педагог повинен володіти такими типами професійних знань: методологічні знання, теоретичні знання, методичні та технологічні знання; а також такими професійними вміннями: інформаційними, організаторськими, комунікативними, прикладними, вмінням володіння педагогічними техніками постановки мети, аналізу та самоаналізу, виховної роботи.

Серед провідних вимог, які стоять перед директором як керівником навчального закладу, В. О. Сухомлинський виокремлює моральність, інтелект, лідерські якості. «Перша, найголовніша і найважливіша якість, без якої педагог не може бути директором, як і не всяка людина може бути педагогом, – це глибока любов до дітей, органічна потреба в дитячому колективі, глибока людяність і здатність проникнути в духовний світ дитини, зрозуміти, відчувати в кожному із вихованців особисте, індивідуальне. Ця здатність, яка являється результатом високої педагогічної культури, визначається насамперед властивістю людини пізнавати світ серцем. Навчитися любити дітей не можна ні в якому навчальному закладі, ні з жодних книжок, ця здатність розвивається в процесі участі людини в громадському житті, її взаємовідносинах з іншими людьми» [1, с. 32]. У книзі «Розмова з молодим директором школи» він писав, що «учителем учителів – а тільки вчитель учителів і є справжнім керівником, якому вірять і якого поважають, – можна стати лише тоді, коли з кожним днем усе більше заглиблюєшся в деталі, в тонкощі педагогічного процесу, коли перед тобою відкриваються все нові й нові грані того, що можна назвати мистецтвом впливу на душу людини» [5, с. 398].

Сутнісні глобалізаційні зміни потребують нових підходів до управління освітньою сферою, яка є інтегральною сукупністю освітніх структур, відносин, діяльності та свідомості, що забезпечує відтворення і розвиток інтелектуального потенціалу суспільства. З'являється такий вид управління, як менеджмент, який став обов'язковою складовою системи освіти. Менеджмент освітньої сфери передбачає: визначення цілей, завдань освітніх інституцій усіх форм власності; конституювання та утворення освітніх інституцій; формування та організацію виконання рішень в освітній сфері; підтримку життєдіяльності освітніх інституцій; контроль за функціонуванням і спрямуванням розвитку освітніх інституцій.

Менеджмент освіти має загальні функції планування, організування, мотивування,

контролювання та регулювання. До специфічних функцій менеджменту освіти належать функції, які класифікують за такими ознаками: рівні управління; освітні рівні; об'єкти управління; процеси управління. Менеджмент освіти має власну методологічну основу, яка поєднує сукупність принципів, прийомів і процедур дослідження освітньої сфери суспільства, її управління та методика, яку становлять загальнологічні методи, методи теоретичного дослідження, емпіричні методи.

Фахівці переконані, що реформи в освіті можливі тільки за умов підвищення якісного рівня управлінського складу, розвитку та модернізації системи підготовки менеджерів освіти. Сучасний керівник закладу освіти повинен: аналізувати стан колективу, розуміти мотиви поведінки своїх колег, спонукати підлеглих до продуктивної праці, стимулювати їхній професійний ріст, створювати атмосферу в колективі, яка б максимально стимулювала продуктивну працю, давати завдання підлеглим так, щоб вони розуміли, чого від них чекають, і старалися це виконати, ефективно контролювати роботу підлеглих, ефективно оцінювати своїх підлеглих, їхні можливості та інтереси, попереджувати й розряджати конфлікти в колективі, будувати ділові стосунки з підлеглими у відповідності з їхніми індивідуальними особливостями і ситуацією.

**Висновки та перспективи подальших розвідок напрямку.** Ідеї В. О. Сухомлинського щодо управління освітнім закладом є актуальними і своєчасними й на сучасному етапі розвитку системи освіти і формування нової української школи. Сформульовані директором Павлівської школи функції управління та посадові функціональні обов'язки педагогічних працівників, принципи управління закладами освіти, особистісні якості керівника закладу освіти є предметом дослідження сучасних науковців в умовах побудови нової концепції управління освітніми закладами. Перспективи подальших наукових пошуків можуть бути пов'язані з пошуками нових форм роботи керівників освітніх закладів відповідно до сучасних вимог реформування і модернізації освітньої галузі.

**СПИСОК ДЖЕРЕЛ**

1. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства // Глобалізація і

Болонський процес : проблеми і технології: Кол. моногр. – К.: МАУП, 2005. – 390 с.

2. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.

3. Пекельна В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект). – М.: Высшая школа, 1990. – 398 с.

4. Сухомлинський В. О. Павлівська середня школа / В. О. Сухомлинський // Вибрані твори в п'яти томах. – Т. 4. – К.: Радянська школа, 1977. – 638 с.

5. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором школи / В. О. Сухомлинський // Вибрані твори в п'яти томах. – Т. 4. – К.: Радянська школа, 1977. – 640 с.

**REFERENCES**

1. Bebyk, V. M. (2005). *Menedzhment osvity hlobal'noho suspil'stva*. [Management education of global society]. Kyiv.  
 2. *Osvitniy menedzhment*. (2003). [Educational management]. Kyiv.  
 3. Pikel'na, V. S. (1990). *Teoreticheskiye osnovy upravleniya (shkolovedcheskiy aspekt)*. [The Theoretical Foundations of Management (School-Aspect Aspect)]. Moscow.  
 4. Sukhomlyns'kyu, V. O. (1977). *Pavly's'ka serednya shkola*. [Pavlishka high school]. Kyiv.  
 5. Sukhomlyns'kyu, V. O. (1977). *Rozмова z molodym dyrektorom shkoly*. [Conversation with the young director of the school]. Kyiv.

**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА**

**МИХИДА Сергій Павлович** – доктор філологічних наук, професор, проректор з наукової роботи Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка.

*Наукові інтереси:* педагогіка вищої школи.

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**MIKHIDA Sergiy Pavlovich** – Doctor of Philology, Professor, Vice-Rector for Scientific Work of the Centralukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko.

*Circle of scientific interests:* pedagogy of higher education.

*Дата надходження рукопису 04. 09. 2018 р.*

*Рецензент – д.п.н. професор М. І. Садовий*