Иоланта Вильш

ЗАЩИТНАЯ АДАПТАЦИЯ С ПОЗИЦИИ УСТОЙЧИВЫХ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ

Обоснована целесообразность использования основных положений концепции устойчивых индивидуальных качеств личности при выборе профессии и адаптации. Убедительно доказано, что набор устойчивых индивидуальных качеств личности может использоваться в качестве критерия при выборе профессии и адаптации к профессиональной деятельности.

Ключевые слова: адаптация, система, устойчивые индивидуальные качества личности, выбор профессии.

УДК 371.134.007

Л. В. Задорожна-Княгницька

ОСОБИСТІСТЬ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ

У статті розглянуто погляди провідних сучасних європейських науковців на проблему управлінської майстерності керівника закладу освіти. Розкрито її сутність та складові. Схарактеризовано умови досягнення директором школи вершин управлінської майстерності.

Ключові слова: керівник навчального закладу, управлінська майстерність, система лідерства, трансформаційне лідерство, освітній менеджмент.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап розвитку України характеризується різким загостренням соціальних та політичних суперечностей, глибокою економічною та моральною кризою суспільства. Ці негативні явища найбільшою мірою відображаються на діяльності середньої школи, що є фундаментом сучасної неперервної освіти, запорукою успішної суспільної адаптації підростаючої особистості.

Успіх функціонування сучасного загальноосвітнього закладу значною мірою залежить від компетентності, особистісних та ділових якостей його керівника. Роль директора суттєво зростає у сучасних умовах автономізації навчальних закладів, скорочення асигнувань на освіту, зниження рівня життя та соціального дискомфорту педагогів. Особистість директора, його професійні й моральні якості виступають основою для зміцнення педагогічного колективу, успішного вирішення ускладнених за сучасних соціальних умов освітніх завдань. Отже сьогодні директор школи розглядається як професіонал, здатний не лише з максимальною ефективністю реалізувати себе, але й забезпечити реалізацію наявних індивідуальних здібностей, інтелектуальних та моральних можливостей своїх підлеглих з мінімальними витратами часу й зусиль.

Детермінантою успішної управлінської діяльності є професійна майстерність керівника навчального закладу, що виступає як багатовимірне поняття та є інтегральним утворенням щодо системи професійних знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів та духовно-ціннісних орієнтацій його особистості. У зв'язку з цим важливе місце в організації та становленні ефективного навчально-виховного процесу в загальноосвітньому навчальному закладі відіграє проблема управлінської майстерності керівника.

Однак теоретичний аналіз вітчизняних наукових досліджень свідчить, що проблема управлінської майстерності керівника навчального закладу недостатньо розроблена як у теоретичному, так і в методичному аспектах. Потребують обґрунтування сутність управлінської майстерності та її складові, умови й критерії оволодіння нею.

У цьому контексті особливої значущості набуває позитивний європейський досвід щодо розгляду досліджуваної проблеми. Вивчення й систематизація такого досвіду актуалізується

наявністю суперечності між європейськими надбаннями успішного вирішення проблеми управлінської майстерності керівника закладу освіти та недостатнім їх аналізом й осмисленням у сучасній вітчизняній теорії та практиці управління навчальним закладом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми, виокремлення невирішених її частин. Проблема управління освітою не є новою для сучасної науки. Важливе місце у дослідженнях вітчизняних учених посідають проблеми розроблення наукових основ управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу та підвищення його управлінської кваліфікації (Є. Березняк, В. Бегей, Л. Калініна, Н. Островерхова, В. Пуцов, Є. Тонконога та ін.). Паралельною проблематикою досліджень є наукові розвідки російських (Ю. Конаржевський, В. Лукашевич, В. І. Подобєд, В. Симонов, Р. Шакуров, Т. Шамова та ін.) та зарубіжних (М. Альберт, Р. Блейк, П. Друкер, М. Мескон, Дж. С. Мутон, М. Пул, М. Уорнер, Ф. Хедоурі) вчених. Загальні аспекти проблеми ролі особистості в процесі управління досліджувалися такими вченими, як: О. Морозов, Г. Щокін, В. Шепель, та ін. Чимало досліджень присвячено вивченню управлінських якостей (Л. Карамушка, Р. Кричевський, В. Лебедєв, Л. Уманський та ін.).

Питанням професійної підготовки менеджерів освіти присвячені дослідження Л. Батченка, Л. Ващенка, М. Дробнохода, Л. Каращук, Н. Коломинського, В. Крижка, С. Крисюк, О. Мармази, Є. Павлютенкова, Т. Рогова, Т. Сорочан та ін. Проблеми підготовки менеджерів освіти у зарубіжних країнах висвітлено у працях В. Бабенко, С. Бурдіної, О. Ельбрехт, В. Жигир, С. Князева, Є. Куркчі, Л. Пуховської, В. Хоменко та ін.

Разом із тим проблема управлінської майстерності керівника навчального закладу, висвітлена у працях провідних європейських учених, ще не була предметом наукового дослідження.

Мета статті полягає у розкритті поглядів європейських науковців на сутність і складові управлінської майстерності керівника школи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз актуальних джерел з теми дослідження дозволяє зробити висновок про те, що в сучасному європейському освітньому просторі інтенсивно формується новий тип керівника, який досить мобільно й швидко має пристосовуватися до вимог сучасної економіки та виробництва, легко пересуватися, демонструвати гнучкість у контактах з іншими працівниками, обирати найбільш ефективні засоби й способи дій у складних умовах функціонування відкритих соціальних систем. Йдеться про таку особистість менеджера, для якої професійні знання є необхідною, але недостатньою умовою досягнення якості професійної діяльності. Отже, особистість керівника закладу освіти розглядається зарубіжними науковцями у контексті діяльністного й компенетністного підходів.

Зазначені підходи знайшли відображення у Міжнародному проекті "Удосконалюючи систему шкільного керівництва" (Improving School Leadership), започаткованому Організацією економічного та соціального розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) в 2006 р. Метою дослідження стало отримання надійних міжнародних показників успішної управлінської діяльності директорів шкіл.

Автори доповіді, зробленої за результатами проведеного в рамках програми дослідження, на підставі аналізу отриманих даних дійшли висновку, що для успішного функціонування сучасній школі необхідна комплексна й ефективна система керівництва, менеджменту й адміністрування. Зазначені елементи управлінської діяльності взаємопов’язані, але не тотожні, оскільки відображають різні її аспекти. Єдність зазначених компонентів забезпечує ефективне здійснення таких управлінських функцій:

- фінансове управління;
- управління людськими й фінансовими ресурсами;
- адаптація освітньої програми до умов функціонування конкретної школи та запитів

місцевої громади;

- управління школою в умовах шкільної автономії;
- формування оцінки управлінських процесів за умов нового культурного середовища;
- стратегічне планування й моніторинг;
- використання даних для покращення якості освіти;
- підзвітність і прийняття відповідальності за результати шкільної освіти;
- забезпечення нових підходів до викладання та навчання;
- підтримка спільної педагогічної практики;
- підвищення досягнень в освіті в умовах етнічної та соціальної різноманітності [1].

Разом із тим у доповіді акцентовано увагу на чинниках, що суттєво утруднюють управлінську діяльність та вимагають від керівника навчального закладу високого рівня сформованості управлінської майстерності: демографічна ситуація, посилення потоків міграції, трансформація ринків праці, багатоманітність структурних груп учнів, ускладнення структури домашніх господарств, розвиток нових технологій та галузей знань. У зв'язку з цим у рекомендаціях ОЄСР щодо покращення шкільного керівництва відзначається необхідність професіоналізації управління, підвищення рівня його управлінської компетентності.

Фахівці Міжнародної комісії Ради Європи (програма Defenition and Selection of Competencies) визначають поняття «компетентність» (competency) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, успішно виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на комбінації обопільно відповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, а також цінностей, емоцій, поведінкових проявів, знань і вмінь, що використовуються у межах активної професійної діяльності.

Комплекс компетентностей керівника навчального закладу обумовлюється колом його обов'язків. Аналіз нормативної бази Німеччини, Великобританії, Швеції та ін. європейських країн з питань управління загальною освітою дав можливість сформулювати узагальнений перелік таких обов'язків:

- забезпечення умов для виконання навчально-виховних завдань школи;
- підвищення професійного рівня вчителів;
- зміцнення співробітництва вчителів, учнів та їхніх батьків;
- призначення класних керівників;
- здійснення контролю за прийняттям до школи та випуском з неї учнів;
- контролювання діяльності ради школи;
- підготовка учительських конференцій;
- планування та проведення експериментальної роботи;
- підготовки та включення у нормальний ритм роботи молодих учителів та студентів-практикантів;
- вирішення господарських та фінансових питань функціонування навчального закладу.

Пильна увага міжнародних інституцій до проблем підвищення ефективності управління навчальними закладами та необхідність пошуку шляхів удосконалення професійної діяльності директора школи зумовили виникнення системи досліджень зазначеної проблеми, що базуються на нормативних вимогах до особистості директора школи й у кожній європейській країні характеризуються певними особливостями.

Діяльність адміністрації школи регламентується в кожній європейській країні низкою документів, що прийняті на рівні регіону, але скоординовані у спільних рисах через відповідне міністерство. Цією обставиною пояснюється різноманітність наукових пошуків дослідників різних країн у сфері обґрунтування особистості директора школи та вимог до нього. Оцінка цієї особистості, її управлінської майстерності не знаходить у європейських науковців єдиного

визначення.

Зокрема, Ш. Хубер, розкриваючи вимоги до особистості керівника школи, стверджує, що єдиного, універсального уявлення про ідеальну особистість директора навчального закладу не існує. Зміст кластеру його компетенцій обумовлюється специфікою кожного конкретного начального закладу, оскільки кожна школа – це унікальна установа з різним рівнем потреб, сподівань і здібностей учнів. Вона вносить свої вимоги до особистості керівника й підпорядковується своїм правилам.

У зазначеному контексті автор відкидає результати емпіричних досліджень особистості директора школи, стверджуючи, що вони не дають ніякої переконливої інструкції щодо поведінки керівника, яку можна було б використовувати незалежно від особливостей різних шкіл. Однак, незважаючи на такий погляд щодо особистості керівника навчального закладу, Ш. Хубер звертає увагу на необхідність наявності в нього таких особистісних та професійних якостей: лідерських здібностей, наполегливості, справедливості, рішучості, здатності до змін, педагогічних умінь й навичок, менеджерських властивостей тощо. Однією з важливих якостей директора школи дослідник вважає його здатність отримувати користь від роботи колег, грамотно використовувати заохочення, зводити до мінімуму витрати на ефективну діяльність навчального закладу [2].

Велику увагу зарубіжні науковці приділяють умінням керівника школи згуртувати педагогічний колектив. На необхідності організації спільної діяльності директора та педагогів навчального закладу акцентується увага Р. Леітгвудом та Ц. Ріеглом [3], Б. Мулфордом, Г. Сілінсом [4] та ін. У дослідженнях цих науковців розглядається концепція спільного керівництва навчальним закладом, що є наслідком поступового переходу від індивідуального керівництва однією людиною до колективної відповідальності в школі. Ця відповідальність реалізується через низку ініційованих керівником наступних заходів:

– активне залучення вчителів до прийняття важливих рішень щодо подальшої діяльності школи;

– забезпечення постійної партнерської відповідальності за прийняті рішення;

– вибір та формулювання реальних цілей діяльності, що є гнучкими й постійно змінюються в залежності від необхідності;

– спільний пошук способів боротьби з внутрішніми шкільними проблемами.

Процес такого управління є циклічним та динамічним, у межах якого на керівника навчального закладу як лідера покладається особлива місія – забезпечити навчання педагогічного колективу прийомів та методів ефективної колективної діяльності.

У роботах зазначених вище науковців використовується термін System Leadership ("система лідерства") на позначення діяльності директора школи, у межах якої використовуються ефективні засоби, методи й прийоми забезпечення партнерських взаємин між директором, педагогами, учнями та їхніми батьками, представниками громадськості, які опікуються діяльністю школи.

Іншою вагомою складовою особистості керівника навчального закладу є здатність до постійних змін. Виходячи з тези Р. Боам та П. Спароу [5] про виникнення нових обставин управлінської діяльності, а, отже, й нових управлінських навичок, які змінюють старі, директор школи потребує періодичної зміни компетенцій, постійного вдосконалення власної особистості й діяльності. Тому він має ставити перед собою високі вимоги.

П. Халлигер і Р. Хек [6] пов`язують ефективне керівництво школою з наявністю в її директора педагогічної майстерності, здатності забезпечити успішне навчання школярів. Науковці вважають, що навчання дітей шляхом особистого прикладу вчителів є найбільш продуктивним. А оскільки директор школи має бути перш за все гарним учителем, його вплив на

інших учителів та учнів є незаперечним. Цієї ж думки дотримується у своїх дослідженнях В. Робінсон. У праці "Вплив лідерства на результати учнів: осмислення доказів..." ("The impact of leadership on student outcomes: making sense of the evidence. The Leadership Challenge: Improving Learning in Schools" [7]) науковець розкриває тісний зв'язок між керівництвом школи та продуктивністю учнівської пізнавальної діяльності, активною громадською діяльністю школярів. За результатами дослідження автором зроблено висновок про те, що ефективність впливу директора школи на учнів значно підвищується за умов їх ефективної навчальної взаємодії на заняттях.

Аналіз зарубіжних наукових праць з питань особистості керівника навчального закладу дозволив зробити висновок про спільність поглядів європейських дослідників на директора школи як гарного менеджера. Розглядаючи освітній менеджмент одночасно як організацію діяльності навчального закладу і як організацію діяльності осіб, що виконують свої професійні обов'язки, більшість науковців вкладає в управлінську діяльність набагато більший зміст, ніж у діяльність керівну. Зокрема Ш. Хубер, характеризуючи типові функції менеджера (планування, організація, керівництво, контроль), виводить із них надзвичайно широке коло його обов`язків, виконання яких вимагає особливих знань та вмінь, пов`язаних з технологічним забезпеченням функціонування навчального закладу, а саме: мотивація, стимулювання; здійснення спостереження за діяльністю колективу; контролювання й корекція; планування, формування системи доручень; відбір персоналу, турбота про підвищення його кваліфікації та перепідготовку тощо.

Отже, Ш. Хубер робить висновок про те, що термін "менеджмент" охоплює набагато більше аспектів і понять, ніж термін "керівництво". Такий погляд характерний і для інших науковців. Зокрема, Дж. Саусворт, Дж. Бернс [8], К. Ляйтвуд [3], Б. Колдуелл і Дж. Спінкс [9], характеризуючи сутність управлінської майстерності директора школи, використовує поняття "трансформаційне лідерство", в межах якого директор школи постає як менеджер трудових процесів, обов'язкових для забезпечення щоденної ефективної роботи організації, фінансових, часових і персональних ресурсів у межах школи і поза нею.

Отже, "трансформаційні лідери" зосереджують свої зусилля на створенні повноцінного колективу, кожний член якого готовий до співпраці. Основним його завданням є вплив на педагогічний колектив з метою його трансформації – перетворення на ефективний засіб забезпечення сталого розвитку навчального закладу. Така концепція менеджменту істотно відрізняється від звичайного управління.

Р.Дубс розглядає шкільний менеджмент як "компетентне керівництво школою", що охоплює організаційну й адміністративну роботу [10]. Ознакою наявності в керівника навчального закладу управлінської майстерності в такому контексті є його вміння успішно досягати поставлених цілей, що забезпечує розвиток навчального закладу.

Разом із тим, незважаючи на наявні відмінності у тлумаченні сутності управлінської майстерності зарубіжними науковцями, існують спільні підходи у розумінні його складових. Узагальнений аналіз актуальних праць провідних європейських науковців у галузі управління середніми навчальними закладами дав змогу виділити групи якостей та вмінь, які у своїй сукупності складають управлінську майстерність:

– наявність лідерських якостей (довіра, підтримка, солідарність, партнерство, готовність і рішучість до зміцнення свого статусу, гнучкість поведінки, стабільність та надійність);

– вміння ефективно діяти в нових, невідомих чи невизначених обставинах, в умовах постійних змін й трансформацій, у яких відбувається діяльність педагогічного колективу (вміння аналізувати, порівнювати, узагальнювати нові обставини, обирати найбільш ефективні методи й засоби роботи в їхніх межах, виступати консультантами й наставниками по відношенню до своїх колег, виконувати роль фасилітаторів та психологів для педагогів, учнів, їхніх батьків за обставин виникнення нервозності, невпевненості, розгубленості у нових складних умовах

організації та здійснення навчально-виховного процесу);

– здатність поєднувати в собі керівні й виконавчі функції, демонструвати колективу високий рівень виконавчої дисципліни й відповідальності;

– здатність виступати "агентом змін" у навчальному закладі, брати на себе обов'язки ініціатора й організатора позитивних нововведень, упровадження новітніх управлінських та освітніх технологій, аналізувати їх зміст й використовувати виключно ті, що забезпечують стабільну діяльності навчального закладу;

– педагогічні вміння й навички, доведені до досконалості, гарне володіння методикою викладання навчального предмета, що захоплює учнів та їхніх батьків, створює для педагогів взірець для наслідування;

– здатність якісно виконувати свої функції (вміння ставити актуальні цілі, стійкість, навички та стратегії вирішення завдань, вміння налагодити співпрацю в колективі для вирішення спільних завдань).

Однак достатньо повно характеризуючи комплекс властивостей та вмінь гарного директора школи, що складають його управлінську майстерність, зарубіжні науковці не розглядають їх як єдиний засіб забезпечення ефективного функціонування навчального закладу. Так, розкриваючи феномен успішної школи, Ш. Хубер стверджує, що в його контексті слід мати на увазі поєднання чотирьох важливих аспектів:

1. Наявність у керівника школи управлінської майстерності (управлінських знань, здібностей, навичок (спеціальних, методичних, комунікативних тощо)).
2. Наявність у нього бажання (мотивації) реалізувати свою управлінську майстерність.
3. Прийнятність рішень керівника для всіх членів педагогічного колективу, учнів та їхніх батьків.
4. Наявність у навчальному закладі необхідних ресурсів (часових, просторових, людських, матеріальних, психологічних тощо).

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок з напряму. Виходячи з викладеного вище, можна стверджувати, що незважаючи на різне ставлення зарубіжних науковців до зазначених вище чинників забезпечення ефективного управління навчальним закладом та різну оцінку їх значущості, спільними для їх поглядів є визнання вирішальної ролі особистості директора школи, його управлінської майстерності.

Управлінська діяльність керівника навчального закладу розглядається європейськими вченими не з адміністративних позицій, а з позицій його здатності відповідати очікуванням суспільства, що виникають у нових соціальних умовах. Значущими для вітчизняної теорії управління освітнім закладом є розроблені зарубіжними вченими підходи до оцінки керівника освітнього закладу як трансформаційного лідера, ініціатора позитивних змін у педагогічному колективі й діяльності навчального закладу в цілому.

Література

1. OECD Improving School Leadership Draft Comparative Report, OECD 2008.
2. Huber S. G. Zwölf Thesen zur guten Schulleitung / S.G.Huber // SchulTrends. – 2012/1.
3. Leithwood K. What we know about successful school leadership / K.Leithwood, C.Riehl. – Nottingham: NCSL. – 2003.
4. Mulford B. Educational Leadership for Organisational Learning Improved Student Outcomes / B. Mulford, H. Silins, K. A. Leithwood. – 2004.
5. Boam R. Designing and achieving competency / R. Boam, P. Sparrow. – Maiden-head: McGraw Hill. – 1992.
6. Hallinger P. Exploring the principals` contribution to school effectiveness / P. Hallinger, R. Heck // Scool Effectiveness and School Improvement, 1998. – 9 (2). – pp. 157-191.
7. Robinson V. M. J. The impact of leadership on student outcomes: making sense of the

evidence. The Leadership Challenge: Improving Learning in Schools / V. M. J.Robinson. - 2007.

8. Southworth G. Leading improving schools: The work of head teacher and deputy heads / G. Southworth. – London: The Falmer Press. – 1998.

9. Caldwell B. J. Leading the Self-Managing School / B. J. Caldwell, J. M. Spinks. - London – Washington, DC: The Falmer Press. – 1992.

10. Dubs R. Leadership – Schule competent führen / R. Dubs // Praxis Wissen Schul-Leirung. – 2008. – 10/10.

Л. В. Задорожная-Княгницкая

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В ЕВРОПЕЙСКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

В статье рассмотрены взгляды ведущих европейских исследователей на проблему управленческого мастерства руководителя учебного заведения. Раскрыта ее сущность и составляющие. Дана характеристика условий достижения директором школы вершин управленческого мастерства.

Ключевые слова: руководитель учебного заведения, управленческое мастерство, система лидерства, трансформационное лидерство, образовательный менеджмент.

L. Zadorozhna-Knyahnyts'ka

THE HEAD OF THE INSTITUTION PERSONALITY IN THE EUROPEAN EDUCATIONAL FIELD

The opinions of leading European researchers on the issue of the management skills of the head of the institution are considered. Its essence and components are disclosed. The features necessary to achieve the heights of school head managerial skill characteristics are suggested.

Key words: head of the institution, managerial skills, leadership, transformational leadership, educational management.

УДК 371+37.07:371.47.022

І. І. Гавриленко

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ А. МАКАРЕНКА: АНАЛІТИЧНА ФУНКЦІЯ

У статті розглядаються процесуальні засади управлінської діяльності А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр.), в аспекті аналізу як функції управління. Автор посилається на творчий теоретичний доробок А. Макаренка, документаційні матеріали Трудової колонії ім. М. Горького, матеріали інших установ, діяльність яких була пов'язана з колонією.

Ключові слова: А. Макаренко, Трудова колонія ім. М. Горького, управління, навчально-виховний заклад, функції управління, аналіз, процесуальні засади, функція.

Постановка проблеми. У теорії управління проблема аналітичної діяльності керівника посідає окреме місце. Причиною такої уваги теоретиків є особлива важливість результатів аналітичної діяльності щодо реалізації цілей організації. Завдання історико-педагогічної науки полягає у вивченні, аналізі, узагальненні та ретроспекції освітнього досвіду минулого. Цінним у даному контексті, на наше переконання, є аналітична діяльність вітчизняного всесвітньо відомого педагога та керівника декількох освітніх закладів – Антона Семеновича Макаренка. Зокрема, успішною була управлінська діяльність А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр., Україна), визнаної вищими органами управління зразково-показовим закладом. Саме в так званий «горьківський» період відбулось формування