

**Пахомов В. М.,**

*кандидат філологічних наук, доцент,*

*доцент кафедри соціальних комунікацій та права*

*Івано-Франківський національний технічний*

*університет нафти і газу*

**Вінтонів Х. М.**

*кандидат історичних наук,*

*доцент кафедри соціальних комунікацій та права*

*Івано-Франківський національний технічний*

*університет нафти і газу*

**Максимів Г. М.**

*студентка 5-го курсу*

*інституту гуманітарної підготовки та державного управління*

*Івано-Франківський національний технічний*

*університет нафти і газу*

*м. Івано-Франківськ*

## **РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Постановка проблеми.** Актуальність проблеми ефективного керівництва загальноосвітніми закладами зумовлена пошуком нових психолого-педагогічних закономірностей в умовах реформування шкільної освіти в Україні. Особлива роль у процесі управління шкільною освітою відводиться керівнику, який є носієм певного образу, іміджу навчального закладу, що здатний забезпечити його конкурентоздатність у системі надання освітніх послуг. Керівник навчального закладу має бути для вчителів, учнів та їхніх батьків не лише джерелом корисної інформації, але й зразком, прикладом, який наочно демонструє певні моделі поведінки, норми та цінності суспільства і в цьому сенсі впливає на їхній розвиток. Відтак, проблема управління шкільною освітою потребує особливої уваги з боку держави й громадськості. Саме тому, реформування освіти найперше стосується такої її сфери як управління. Перебудова управління сферою шкільної освіти відбувається шляхом її демократизації, децентралізації, створення регіональних систем управління навчально-виховними закладами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління інноваційними навчальними закладами присвячено ряд досліджень

В. Андрушенка, В. Беха, Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківської, Г. Єльнікової, В. Маслова, В. Пікельної, Н. Погрібної, В. Крижка, Є. Павлютенкова, В. Паламарчука та інших. Практичні аспекти управлінської діяльності висвітлювали в наукових працях С. Вольянська, Г. Єльнікова, І. Осадчий, Л. Покроєва, деякі інші вчені, а також педагогіки-практики. Аналіз наукових джерел із проблеми дослідження засвідчив, що управлінська діяльність керівника освітнього закладу є не досить детально розглянутою в педагогіці вищої школи. Постає проблема: у науковій літературі не подано опису особливостей управлінської діяльності керівника освітнього закладу із притаманними їй специфічними функціями. Отже, є недостатньо розробленими теоретичні засади формування управлінської компетентності керівника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суттєва модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників освітніх закладів. Нові життєві умови виявляють потребу та необхідність будувати індивідуалізовану конкурентоспроможну освітню політику. Керівник навчального закладу відіграє у цьому процесі ключову роль. Він перебуває в центрі соціально-економічних і педагогічних перетворень, координує, спрямовує працю педагогів; від його економічної грамотності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення, стратегічного та тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому [10, с. 62].

Дослідник Р. Шакуров виділяє три основні групи рис у структурі особистості директора школи: громадянські, професійно-ділові й організаторські [11, с. 81]. Проте визначальним у забезпеченні ефективного управління навчальним закладом, на його думку, залишається мотиваційний компонент, який спрямовує зусилля керівника на самовдосконалення.

Дослідники О. Кошинець і Л. Карамушка виділяють сім груп базових компетенцій керівника освітнього закладу відповідно до основних особистісних рис людини:

1. Сприйняття як уміння навчатися. Це уміння охопити сутність ситуації інтуїтивно та швидко, побачити глибину речей; це схильність до навчання, відкритість до нового.

2. Взаємозв'язки — інтелект, мова, комунікації: уміння виділяти ціле і бачити зв'язки між частинами, формулювати ідеї й адекватно передавати їх іншим; здатність сприймати й ефективно оцінювати інформацію; уміння встановлювати та підтримувати відносини з колегами та підлеглими, знаходити спільну мову з людьми, пояснювати, навчати.

3. Вибір — чутливість до правильного, адекватного шляху: уміння бути вищим за ментальні догми та приймати точні рішення, з огляду на реальні обставини; уміння приймати стратегічні рішення із дотриманням своїх цінностей; здатність інтуїтивно приймати відповідні рішення за умов дефіциту інформації та часу; здатність бути незалежним від соціальних стандартів і страху оцінювання.

4. Активність як перетворювальна дія: здатність жити сьогоденням і рухатись уперед, діяти в обраному напрямі всупереч думці людей, іти на виправданий ризик і діяти в критичних ситуаціях.

5. Воля — усвідомленість і вміння концентруватися. Це здатність самостійно приймати рішення, утримувати свою увагу на пріоритетних цілях, зберігати усвідомленість та свободу вибору.

6. Віра у себе, у людей, у світ: віра у свої сили; здатність брати на себе відповідальність, делегувати повноваження, підтримувати своїх колег і підлеглих.

7. Мудрість — відчуття обмежень, часу, дисципліна, витривалість і терпіння; здатність бути бездоганним; толерантність до обмежень інших людей; стримане ставлення до перемоги, уміння програвати без відчуття поразки [4, с. 43].

Для того, щоб дізнатися, що варто змінити в діяльності керівників шкіл, ми провели у соціальній мережі «ВКонтакте» опитування. Питання звучало: «Якби я бу(в/ла) директором школи, я би...». Було запропоновано

п'ять варіантів відповіді: 1) Постави(в/ла) би у кожному класі телевізор; 2) Запропонувати(в/ла) би частіше влаштовувати екскурсії по Україні, зменши(в/ла) навантаження на дітей; 3) Встанови(в/ла) відеонагляд, щоб уникнути неприємних ситуацій, таких як паління на території школи чи бійки; 4) Постави(в/ла) би для кожного учня шафи, щоб книжки були і в школі, і вдома, щоб учні не надривали свої спини; 5) За гарне навчання давати(в/ла) би стипендію.

Було опитано 230 осіб, з яких – 160 жінок, 70 чоловіків. Результати виявились такими: 100 з 230 опитаних відповіли, що вони поставили би для кожного учня шафи, щоб книжки були і в школі, і вдома, щоб учні не надривали свої спини. 70 з 230 опитаних відповіли, що вони би частіше влаштовували екскурсії по Україні, зменшили навантаження на дітей. 60 з 230 опитаних відповіли, що за гарне навчання давали би стипендію. Жоден із опитаних не вибрав відповідь щодо встановлення відеонагляду у школах та телевізорів у класах (Див. Рис. 1).



**Рисунок 1 – Результати опитування щодо діяльності директорів**

За результатами дослідження можна зробити висновки, що суспільство вимагає від директора як керівника покращення процесу навчання учнів через мотиваційні засоби, такі як стипендії за успішність, екскурсії по Україні та шафи для книг (для збереження здоров'я дітей). Діти не хочуть телевізорів у класах, так як інформаційне суспільство перевантажує дитячу

психіку. Також діти не хочуть, щоб за ними слідкували. Це можна пояснити прагненням опитаних до незалежності та свободи дій.

На теренах України за роки незалежності склалася така типологія директорів шкіл:

*1. Директор-господарник.*

Як правило, на передній план виходять такі властивості директора, як здатність щось «вибити», роздобути, випросити.

*2. Директор — «священна корова».*

Має авторитет у нинішньої влади як канонізований колись «маячок». Іноді — й авторитет у місцевих «авторитетів». Головний зміст роботи такого директора — «спочивання на лаврах» та колекціонування чергових відзнак.

*3. Директор, якого не чекали.*

Як правило, вони очолюють навчальні заклади нового типу — ліцеї, гімназії, приватні школи. На них справді не чекали — молодих, енергійних, сміливих, у чомусь жорстоких і безапеляційних «вискочок», ерудованих і насмішуватих, далеких як від альтруїзму, так і від меркантильності. Людей, які не бояться говорити правду у вічі «високому начальству», які не вміють гнути спину, живуть весело, жадібно, розумно і, всупереч обставинам, радісно.

*4. Директор-науковець.*

Для нього школа — це недописана дисертація, яка повинна стати трампліном до спокійного викладацького життя в місцевому педагогічному університеті. Основна його функція — ведення «ввімкненого спостереження» за процесом реалізації тих чи інших педагогічних ідей в освітньому просторі школи.

*5. Директор — «паперовий король»*

Головним є не реальна робота школи в тій чи іншій сфері, а відображення цієї роботи (часто уявної) на папері. «Вищим пілотажем» вважається також уміння директора показати школу на педагогічних ярмарках, виставках чи конференціях. Гарні папки з ефектними

обкладинками й акуратно надрукованими текстами «з досвіду роботи», які, як правило, ніхто ніколи не читав і не читатиме, є своєрідним педагогічним шиком.

#### *6. Директор — громадський діяч*

Директор стає активною дійовою особою на ниві соціального розвитку локального співтовариства. Тож мешканці району можуть сподіватися і на його громадські ініціативи, які б допомогли вирішити проблеми місцевого соціуму, і на особисту участь у консолідації місцевої громади, і на здійснення багатьох інших функцій, які б дозволили самій школі бути ресурсом соціального розвитку [6, с. 125].

На основі типології директорів було проведено дослідження. Для того, щоб дізнатися, який тип директора є найкращим, ми провели у соціальній мережі «ВКонтакті» опитування. Питання звучало так: «Який найкращий тип директора, на Вашу думку?».

Було опитано 180 осіб, з яких – 120 жінок, 60 чоловіків. Результати виявились такими: 100 респондентів віддали свою перевагу «Директору, якого не чекали». 40 опитаних вибрали «Директора – господарника», 20 опитаних визначили, що найкращим типом директора є «Директор – громадський діяч». 20 респондентів вибрали «Директора – «паперового короля». Жоден із респондентів не вибрав «Директора – «священну корову»» та директора науковця (Див. Рис. 2).

Отже, можна зробити висновок, що від директора найбільше чекають бути відвертим та оригінальним, не боятися інновацій та рішучих дій. Директор повинен також вміти добиватися поставлених цілей, робити усе можливе для розвитку школи. Директор також має вміти вирішувати соціальні питання, бути активним громадським діячем.



**Рисунок 2 – Результати опитування щодо типології директорів**

**Висновки.** На основі проведеного дослідження ми зробили висновки, що сучасний керівник-освітянин повинен уміти кваліфіковано здійснювати аналіз і самооаналіз управлінської діяльності, визначати перспективи розвитку закладу, передбачати стратегію подальшого розвитку відповідно до його місії. Він має цілеспрямовано впливати на свою команду педагогів і вміти об'єднати спільні зусилля колективу для досягнення поставленої мети. Досягти результату зможе тільки вмотивований керівник, який готовий узяти на себе відповідальність за роботу, ставить перед собою та колективом реальні цілі та докладає максимальних зусиль для їх досягнення. Це вже обов'язкові вимоги до професіоналізму сучасного директора, ті особливі вміння, знання моральні та психологічні атрибути, що становлять управлінську компетентність керівника закладу і мають бути притаманні менеджеру освіти, фахівцю-управлінцю.

#### Список використаних джерел:

1. Антоненко Т. С. Імідж школи на порозі XXI століття / Т. С. Антоненко, І. Г. Єрмаков, А. Ф. Головченко, Л. М. Карамушка та ін. – Ч. 1. – К. : Ніка-Центр, 1998. – 380 с.
2. Бондарчук О. І. Зміст психологічної компетентності менеджера освіти шкільного рівня / О. І. Бондарчук. – Рівне, 1995. – 23 с.
3. Винославська О. В. Психологічні проблеми реалізації науково педагогічними працівниками етичних норм професійної діяльності / О. В. Винославська // Вісник НТУУ «КПІ» : Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2003. – №3. – С. 86.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти // Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

5. Кухарев Н. В. Директор учится : Обратная связь в педагогической системе / Н. В. Кухарев. – Минск : Университетское образование, 1989. – 159 с.
6. Коломінський Н. Л. Науково-психологічні засади менеджменту в освіті // Освіта і управління. – 1998. – № 3. – С. 67–74.
7. Кошинець О. Ю. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти / О. Ю. Кошинець // Збірник наукових праць: Філософія. Соціологія. Психологія. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – Вип.5. – Ч.1. – С. 267–273.
8. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
9. Литвинов И. Хороший директор – хорошая школа / И. Литвинов // Персонал. – 1998. – № 4. – С. 86–89.
10. Лозниця В. С. Психологія менеджменту / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
11. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.

**Пахомов В. М.**

*кандидат філологічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціальних комунікацій та права,  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу*

*м. Івано-Франківськ*

**Томин О. С.**

*студентка п'ятого курсу  
інституту гуманітарної підготовки та державного управління  
Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Постановка проблеми.** Управління підприємством, організацією, установою у наш час – один із пріоритетних напрямків, які визначають успішність та здатність суб'єкта господарювання вистояти в умовах жорсткої конкуренції та нестабільної економічної ситуації, яку ми зараз простежуємо у світі. Адміністративний менеджмент – новітній стиль