

## КЕРІВНИЦТВО ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИМ ЗАКЛАДОМ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ

---

**Віктор Берек**, кандидат педагогічних наук, професор  
кафедри фізико-математичних дисциплін, ректор  
Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

## КЕРІВНИЦТВО ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНО- ВИХОВНИМ ЗАКЛАДОМ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті висвітлюється історичний аспект управління загальноосвітніми навчально-виховними закладами.*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень і публікацій.** Уже на початку ХХ століття намічається тенденція переходу від примусового нагляду за працею до її раціональної організації на науковій основі [4, 29]. Прихильником розподілу інженерної та управлінської праці вважають Ф. Тейлора, який виокремив управлінську працю як сферу діяльності людей з особливими професійними та особистісними якостями і визначив такі напрями управлінської діяльності керівника: використання наукового аналізу для визначення ефективних засобів виконання завдань; дослідження праці окремих працівників; відбір спеціалістів, які за здібностями, наявним досвідом і особистими якостями найбільше підходять для виконання виробничих планів; забезпечення працівників ресурсами, необхідними для їхнього навчання та виконання завдань; систематичне і доцільне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці; планування управлінських дій [4, 28].

А. Файоль уперше розглянув управління як універсальний процес і виділив його функції: планування, організація або створення структури, розпорядження, координація або “гармонізація персоналу”, контролювання. Його концепція функціонального підходу до управління і нині застосовується в практиці управління соціальною сферою, зокрема освітою.

Щодо змісту управлінської діяльності керівника ЗНЗ, то згідно з Положенням “Про єдину трудову школу” (1918) [2] керівник ЗНЗ – тільки виконавець розпоряджень колективу, а Статут єдиної трудової школи (1923) визначає основні види його управлінської діяльності: керівництво педагогічною, адміністративною та господарською частинами, організація навчально-виховного процесу, праця школярів, розвиток учнівського самоврядування та створення системи ідейно-політичного виховання.

Постанова ЦК ВКП(б) “Про структуру початкової та середньої школи” (1934) [6] спрямовувала управлінську діяльність керівників

на розв’язання адміністративних, фінансово-господарських проблем, організацію навчально-виховного процесу, керівництво шкільним колективом, а постанова РНК СРСР і ЦК ВКП(б) від 3 вересня 1935 року “Про організацію навчальної роботи і внутрішній розпорядок в початковій, неповній середній і середній школі” [15] – на ефективний розподіл обов’язків і узгодження дій окремих управлінських ланок, планування і забезпечення ритмічності всієї навчально-виховної роботи, вивчення педагогічного процесу шляхом відвідування уроків вчителів і спостереження за ними.

Кінець 30 – 40-х років позначився посиленням централізації управління на всіх рівнях: переважав авторитарний стиль керівництва; провідною діяльністю керівника став контроль; ефективність управлінської діяльності визначалася кількістю відвіданих уроків і особливо уроків “активного контролю”.

У Законі “Про зміцнення зв’язку школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР” (1958) зазначалося, що директор у своїй управлінській діяльності оптимально поєднує єдиноначальність та колегіальність, спирається на педагогічну раду, партійну і профспілкову організації, залучає до співпраці і допомоги школі батьків учнів, шефські підприємства [10]. Слушні думки з цього приводу висловлював і В.О. Сухомлинський. Він виділив основні види управлінської діяльності: навчальну, виховну, організаційну [14].

У науково-педагогічних працях Є.С. Березняка [1], М.Г. Захарова [3], І.С. Мар’єнка та інших авторів (60 – 70-ті роки) знаходять відображення нові тенденції розвитку теорії та практики управління, а управлінська діяльність керівника школи характеризується розвитком соціально-рольових видів діяльності: керівництво реалізацією комплексного підходу до виховання учнів, наукове управління навчальним процесом, робота з батьками учнів та громадськістю, активний вплив на виховні процеси в мікрорайоні школи (школа стала центром роботи з молоддю), суспільно-

## КЕРІВНИЦТВО ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИМ ЗАКЛАДОМ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ

політична, адміністративно-педагогічна, господарська діяльність та викладацька робота.

Всесоюзний з'їзд учителів (1969) спрямовує управлінську діяльність керівників ЗНЗ на раціональну організацію своєї роботи з метою ефективного виконання обов'язків головного педагога школи. Положення про загальноосвітню школу (1980) передбачало вивільнення керівника ЗНЗ від розв'язання адміністративно-господарських завдань, що дало змогу зосередитися на педагогічній роботі, творчо-пошуковій діяльності, керівництві учительським та учнівським колективами. Разом з радою школи директор розв'язує всі питання, які стосуються життєдіяльності закладу: режим роботи, добір кадрів, оцінка діяльності вчителів, планування та організація навчально-виховного процесу і контроль за його перебігом, аналіз результатів педагогічного процесу тощо.

Перехід від державного до державно-громадського управління освітою, заміна командно-адміністративних методів управління школами педагогічними і соціально-економічними методами – це поступальні кроки до самоуправління шкіл, створення іміджу колективів. Кожний ЗНЗ на основі ідеї, конкретних планів, засад організації навчально-виховного процесу складає програми свого розвитку, втілює ідею в життя. На це спрямована управлінська діяльність керівника ЗНЗ та всіх тих, хто працює чи навчається в ньому.

Про невідкладну проблему, яка стоїть перед школознавством на сучасному етапі щодо оновлення та узагальнення підходів, методів, теоретичного вивчення управління ЗНЗ, уніфікації своєї термінології, приведення її у відповідність до загальноприйнятої термінології теорії управління, висловив слушну думку Н.А. Конаржевський [5, 74]. Глибокий аналіз наукової літератури з питань управління (як педагогічного, так і соціального та виробничого), спостереження за діяльністю керівників ЗНЗ, безпосередня робота в адміністративному апараті ЗНЗ дали можливість визначитися з поняттями “функція управління”, “вид управлінської діяльності” та розробити певну класифікацію видів управлінської діяльності керівника ЗНЗ. У словнику іншомовних слів є таке тлумачення дефініції “функція”: (від лат. *functio* – виконання, діяльність, обов'язок, робота; призначення) [13, 727]. Тлумачний словник української мови трактує це слово так: “Функція – робота кого-, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось; обов'язок, повинність, місія” [9, 709]. У тому ж тлумачному словнику читаємо: “Вид – окрема галузь роботи, заняття,

різновид уряді предметів, явищ предметів і т.ін.” [8, 279]. Отже, вид – це структурна і класифікаційна одиниця, частина діяльності, у нашому випадку – структурна одиниця управлінської діяльності керівника ЗНЗ, обмежена певними обов'язками, метою і завданнями. Якщо проаналізувати поняття “функція” і “вид управлінської діяльності”, то можна сказати, що функція – це вид управлінської діяльності керівника ЗНЗ, який створюється шляхом ретардації (зведення) різноманітних видів робіт, котрі виконує керівник, до більш загальних. Очевидно, що поняття “функція” і “вид управлінської діяльності” синонімічні.

А.М. Омаров вважає, що в першому випадку поняттям “функція” позначається сукупність цілей соціальної системи, в другому – стадії процесу управління, в третьому – види управлінської діяльності [11, 100].

Л.І. Даниленко акцентує на тому, що управлінська діяльність має свої особливості і охоплює низку функцій, аспектів, операцій, дій. Поряд з класичними функціями (розробка і прийняття управлінського рішення, організація діяльності школи, регулювання та коригування діяльності школи, облік і контроль), вона виокремлює пріоритетні функції управління: консультативну, представницьку, менеджерську, політико-дипломатичну. Щодо видів управлінської діяльності керівників ЗНЗ, то основні з них такі: підготовка і проведення педагогічної ради, робота з батьками учнів школи, робота з шефами, спонсорами, меценатами; організація продуктивної праці учнів-старшокласників; взаємозв'язок з органами державної влади та органами управління освітою; робота з учнівським самоврядуванням; індивідуальна робота з учителями та учнями школи; зв'язок з школами близького і далекого зарубіжжя; забезпечення відпочинку вчителів та учнів; робота із заступниками директора школи з навчальної і виховної роботи [14, 90 – 91].

Вважаємо, що управлінська діяльність керівника ЗНЗ має внутрішню структуру, яку складають види управлінської діяльності, структуровані у відповідні групи (напрями управлінської діяльності): керівництво діяльністю адміністративно-управлінської ланки, діяльністю педагогічного колективу, учнівського колективу; керівництво діяльністю батьківського колективу, допоміжного персоналу; керівництво зв'язками з іншими учнівськими, громадськими організаціями. Ці напрями складають основний зміст управлінської діяльності, конкретизуються типом організації, залежать від мікроклімату і традицій колективу.

## КЕРІВНИЦТВО ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИМ ЗАКЛАДОМ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ

Розвиток освітньої установи передбачає радикальну перебудову управління, його децентралізацію, гуманізацію. Це потребує підвищення рівня соціально-психологічних знань та умінь роботи з людьми, оновлення видів управлінської діяльності керівника сучасного ЗНЗ, розробки та впровадження нових форм організаційно-педагогічної діяльності.

Мета традиційного управління ЗНЗ полягає у забезпеченні оптимального функціонування цього закладу; мета інноваційного керівництва – переведення ЗНЗ на більш високий якісний рівень, забезпечення розвитку та оновлення, відповідність педагогічного процесу вимогам сучасності.

Процес інновації збагачує управлінську діяльність керівника ЗНЗ новими напрямками. Серед них:

- рефлексивність управлінської діяльності керівника;
- розробка програми розвитку закладу (концептуальний підхід в управлінні), визначення місії школи;
- цільовий підхід в управлінні;
- психологізація управлінської діяльності;
- моделювання структури управлінської діяльності, використання інноваційних технологій і створення своїх механізмів управлінської діяльності;
- організація гнучкої структури горизонтальних зв'язків та забезпечення їхньої координації;
- узгодження видів управлінської діяльності із завданнями ЗНЗ;
- вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу, управління якістю освіти;
- комп'ютеризація, технологізація управлінської діяльності;
- адаптація досягнень науки менеджменту в соціальній та виробничій сферах до управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Отже, підбиваючи підсумки сказаного вище, робимо висновки:

1. Щоб крокувати в ногу з розвитком незалежної Української держави, управлінська діяльність керівника ЗНЗ не повинна залишатися незмінною, вона має відповідати вимогам суспільства. Тому ефективною, на нашу думку, є тільки управлінська діяльність дослідницького характеру, яка ґрунтується на підвищенні кваліфікаційного моніторингу поточних, кінцевих і, обов'язково, віддалених результатів.

2. Створення моделі управлінської діяльності керівника ЗНЗ дає змогу керівникам сучасних

ЗНЗ аналізувати свою управлінську діяльність, оцінювати її результативність.

Щодо перспектив подальших розвідок у цьому напрямі, то умовна модель управлінської діяльності керівників ЗНЗ може бути використана як альтернативна уже існуючим інформаційно-методичним кабінетам управлінь освіти і методичним службам обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти для планування навчально-методичної роботи з педагогічними кадрами ЗНЗ, зокрема з керівними.

1. Березняк Е.С. *Руководство современной школой.* – М., 1983. – С. 190 – 191.

2. *Декреты.* – М. 1954. – Т. 111. – С. 374 – 380.

3. Захаров М.Г. *Организация труда директора школы.* – М.: Просвещение, 1971. – 172 с.

4. Конаржевский Ю.А. *Менеджмент и внутришкольное управление.* – М.: Центр “Педагогический поиск”, 2000. – 140 с.

5. Конаржевский Ю.А. *Что нужно знать директору школы о системном подходе.* – Челябинск, 1996. – 156 с.

6. *КПСС в резолюциях.* – М., 1973. – Т. 5. – С. 174 – 175.

7. Маслов В.И. *Система знаний и умений директора школы //Радянська школа, 1997.* – № 5. – С. 93 – 100.

8. *Новий тлумачний словник української мови у 4-х томах /Укладачі В.В. Ярошенко, О.М. Сліпушко.* – К.: “Аконіт”, 2001. – Т. 1.

9. *Новий тлумачний словник української мови у 4-х томах /Укладачі В.В. Ярошенко, О.М. Сліпушко.* – К.: “Аконіт”, 2001. – Т. 4.

10. *Об укреплении связи школы с жизнью и дальнейшем развитии системы народного образования в стране: Тезисы ЦК КПСС и Совета Министров СССР.* – М., 1958. – С. 4, 17 – 29.

11. Омаров А.М. *Руководитель: Размышление о стиле управления.* – М.: Политиздат, 1987. – 366 с.

12. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. *Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: Монографія.* К.: Школяр, 1996. – 302 с.

13. *Словник іноземних слів /За ред. О.С.Мельничука.* – К.: Гол. Редакція УРЕ, 1997. – 775 с.

14. Сухомлинський В.О. *Вибрані твори в 5-ти томах.* – К., 1977. – Т.4.

15. *Собрание законов.* – 1935. – № 47. – С. 391.