

## ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНИХ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

*Анотація.* У статті розкрито вимоги до професійних здібностей керівника освітнього закладу.

**Ключові слова:** діловитість, державний підхід, особистісно-ділові якості, компетентність, управлінська проблема.

*Аннотация.* В статье раскрыты требования к профессиональным способностям руководителя образовательного заведения.

**Ключевые слова:** деловитость, государственный подход, личностно деловые качества, компетентность, управленческая проблема.

*Annotation.* In the article it is exposed requirement to the professional capabilities of leader of educational establishment

**Keywords:** efficiency, state approach, personality business qualities, competence, administrative problem.

**Постановка проблеми.** Винятковість і необхідність керівника в умовах колективної організації праці прослідковується у всі періоди, при будь-якому способі виробництва. У сучасних умовах на зміну адміністратору приходять демократ, на зміну технократу - підприємець, який володіє господарським, економічним розрахунком при прийнятті будь-яких управлінських рішень. Керівник повинен володіти такими якостями, які диктує час, і, крім того, вміти об'єктивно оцінити їх в підлеглих.

Відповідно до нових соціальних завдань зростають вимоги до змісту і характеру управлінської діяльності керівників шкіл, якості та ефективності навчально-виховного процесу.

У зв'язку з цим удосконалення системи управління школою нерозривно пов'язане з оволодінням всіма керівниками демократичним стилем керівництва, який ґрунтується на ретельному вивченні стану справ, виявленні того, які форми і методи управління найбільш ефективні, а які застарілі, не відповідають сучасним вимогам. Цей стиль вимагає розвинутої здатності до педагогічного аналізу, об'єктивності в оцінці досягнутих

результатів, уміння творчо підходити до вироблення і прийняття необхідних рішень.

### **Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблеми.**

Науковці і практики докладають значних зусиль для розв'язання цього завдання. Аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури, дисертаційних досліджень та освітньої практики доводить, що увага до управління в освітній галузі постійно зростає. Це знайшло відображення у працях В.Г.Афанасьєва, Є.С.Березняка, В.І.Бондаря, Л.І.Даниленко, Г.А.Дмитренка, Г.В.Єльнікової, В.І.Зверєвої, Л.М.Калініної, Л.М.Карамушки, Н.Л.Коломенського, Ю.К.Конаржевського, В.І.Лугового, А.С.Макаренка, В.І.Маслова, В.С.Пікельної, М.М.Поташника, В.О.Сухомлинського щодо питань з теорії управління освітніми системами; Ю.К.Бабанського, Н.В.Гузій, І.А.Зязюна, В.А.Кан-Каліка, Н.В.Кузьминої, Ю.М.Кулюткіна, В.А.Семиченко, В.О.Сластьоніна, М.І.Сметанського – з питань теорії педагогічної діяльності; І.Є.Булах, В.П.Безпалька, С.І.Болтівця, С.У.Гончаренка, О.І.Ляшенка, Т.О.Лукіної, А.І.Підласого – з питань теоретичних засад оцінювання професійної компетентності педагогічних працівників.

**Мета статті** полягає у розкритті вимоги до професійних здібностей керівника освітнього закладу.

**Виклад основного матеріалу.** Керівник повинен володіти такими діловими і особистісними якостями, які допоможуть йому успішно вирішувати проблеми будь-якої складності і в будь-якому підрозділі школи.

Коротко нагадаємо найважливіші, базові вимоги і якості, які необхідні керівнику будь-якого рангу і школи зокрема.

Політична зрілість - риса, яка вимагає наявності таких якостей як усвідомлення своєї політичної позиції, високої соціальної активності, компетентності в питаннях політики держави здатність розпізнавати в суспільних явищах і конкретній роботі, політичний смисл; здатність передбачати політичні наслідки рішень, які приймаються ним; принциповість

до будь-яких антигромадських вчинків людей. Акцент при цьому робиться на практичну реалізацію керівником політичних знань та установок в процесі своєї управлінської діяльності.

Державний підхід - керівник завжди і у всьому повинен узгоджувати свої інтереси та інтереси колективу з завданнями суспільства. Цей підхід передбачає глибоке знання важливих економічних і соціальних завдань в розвитку держави, розуміння ролі та місця свого колективу у вирішенні цих завдань.

Відмітимо, що уміння мислити і діяти з позицій державних інтересів не виникає саме по собі. Його необхідно виховувати в людях, систематично аналізуючи і показуючи залежність особистого матеріального і духовного становища кожного окремого працівника від економічних і соціальних досягнень і можливостей суспільства.

Конкретний вияв державного підходу в реальній практичній діяльності керівника школи передбачає уміння розуміти і враховувати вимоги часу. А найбільш важливим зараз є об'єктивна необхідність інтенсифікації та оптимізації навчально-виховного процесу, широке впровадження передового педагогічного досвіду, досягнень науково-технічного прогресу в практику роботи свого колективу, економія матеріальних ресурсів.

Діловитість. Ця якість характеризує керівника з точки зору працездатності та вміння раціонально здійснювати діяльність. Вона передбачає високий рівень професійних навиків та умінь, а також бажання керуватися при виконанні обов'язків перш за все інтересами справи і поставленими завданнями. Діловитість ґрунтується на відповідальному ставленні особистості до виконуваних обов'язків. Діловитість - це раціонально організована активність. Дуже важливою стороною діловитості керівника є його уміння формулювати і визначати завдання для себе і підлеглих. Це основний момент ділового підходу.

Наступний важливий елемент діловитості - визначення всіх необхідних дій, їх послідовності, які можуть сприяти досягненню наміченої мети. Часто

молоді керівники беруться за вирішення проблем, не зваживши своїх можливостей. Це далеко не діловий підхід. Діловитість - це вміння заздалегідь і аргументовано виробити програму необхідних дій для досягнення конкретної мети. Не варто забувати того, що у цього процесу є друга сторона: необхідно з такою ж визначеністю намітити і зафіксувати те, чого робити не варто.

Необхідним елементом ділової поведінки керівника є вміння оцінювати результати діяльності на будь-якому етапі. Відмітимо, що вміння мислити і діяти з позицій державних інтересів не виникає саме по собі. Його необхідно виховувати в людях, систематично аналізуючи і показуючи залежність особистого матеріального і духовного становища кожного окремого працівника від економічних і соціальних досягнень і можливостей суспільства.

Компетентність - одна з важливих вимог, яка пред'являється до керівника. Рівень компетентності визначається його особистими якостями, кваліфікацією (знання, досвід), які дозволяють йому брати участь в прийнятті управлінських рішень. Щодо професійної компетентності молодого керівника школи, то сюди ми включаємо загальний світогляд, високу культуру; професійне знання психолого-педагогічних наук, зокрема теорії управління, наукових основ управління школою, педагогічної етики; здатність реалізувати свої знання на практиці, володіти методами досліджень (соціологічних, психологічних, педагогічних, школознавчих).

Важливою якістю керівника є його етичні установки. Службова етика - один із прикладних аспектів етичної науки, її змістом є моральні стосунки між людьми в процесі праці та реалізації управлінських рішень. Керівник повинен бути справедливим в оцінці здібностей і поведінки своїх колег, рівним в спілкуванні з ними, принциповим у вирішенні проблем і т.д. Справедливість - теж необхідна якість хорошого керівника, звідси і гласність у вирішенні будь-яких питань.

Службова етика має в управлінні ряд функцій, але особлива та, що вона визначає авторитет, репутацію керівника. Крім того міцні етичні установки згуртовують працівників, сприяють створенню здорового психологічного клімату, високого рівня праці, допомагають вирішувати соціальні проблеми розвитку колективу.

Процес управління здійснюється керівником в певній системі, послідовно, циклічно. Діяльність директора школи опосередкована визначеними знаннями і уміннями, тому в професіограмі - документі, що містить вимоги, які визначають його діяльність, - власне управлінські дії розміщені по об'єктах управління. В логічній послідовності протікання самої діяльності знаходяться необхідні знання і уміння.

В одному із розділів професіограми звертається увага на особистісні якості керівника школи, його емоційно-вольову сферу. Якими якостями повинен володіти управлінець? Часто самоорганізацію керівника в емоційно-вольовій сфері зводять до уміння керувати своїм настроєм, стримувати себе в спілкуванні з підлеглими. Звичайно, це важливі якості, але далеко не всі.

Рівень особистісно-вольової сфери вважається високим, якщо керівнику властиві:

- любов і повага до дітей;
- почуття обов'язку і відповідальності;
- володіння сильною волею, здатність переборювати внутрішні та зовнішні перешкоди на шляху до досягнення мети;
- наполегливість в справах, здатність до розумного ризику, терплячість (може довго і якісно виконувати одноманітну роботу);
- ініціативність, здатність без чийогось спонукання висувати і на практиці втілювати конструктивні рішення;
- швидка організація, передбачення можливих реакцій учнів і педагогів, прогнозування поведінки членів педагогічного колективу;
- психологічна стійкість - не дає захопити себе нереальними пропозиціями;

- адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до змінюваних умов і вимог;
- самокритичність, реальна оцінка не тільки своїх досягнень, але і вад, прорахунків;
- динамічність, тобто уміння змінювати стиль керівництва залежно від зміни певних факторів;
- вимогливість до себе та інших, уміння спитати за виконану роботу;
- критичність, здатність бачити в пропорціях підлеглих як позитивні, так і негативні моменти;
- врівноваженість, вміння керувати своїми емоціями, дотримання педагогічного такту;
- надійність, дотримання взятих на себе зобов'язань;
- витривалість, задовільна робота в умовах перевантаження;
- оптимізм, здатність переборювати труднощі;
- рішучість, вміння самостійно приймати своєчасні рішення, в критичних ситуаціях брати на себе відповідальність за результат діяльності;
- творчий підхід до вирішення проблем, інноваційність.

Цей перелік якостей емоційно-вольової сфери молодого керівника школи можна значно розширити, але і названі свідчать про можливості продуктивної управлінської діяльності. Дієвість цих особистісних рис залежить від уміння керувати собою, своїм внутрішнім емоційним та інтелектуальним потенціалом.

Уміння, які необхідні для вирішення проблем в конкретних- умовах, дуже рідко виробляються у керівників без спеціального тренування або на це витрачається дуже багато часу.

Уміння керувати собою - досить складна властивість особистості. Часто під цим поняттям розуміють самовладання людини, яке проявляється в критичних ситуаціях. Самовладання, уміння не розгубитися в складних умовах, витримка - все це характеризує молодого керівника при умові якщо він вміє володіти своєю емоційно-вольовою сферою. Але цього недостатньо.

Керівник повинен уміти реалізувати намічені програми навіть тоді, коли умови не сприяють інтенсивній діяльності, уміти скерувати себе на певний рівень активності.

Управління педагогічним колективом передбачає уміння здійснювати ділове спілкування і людьми незалежно від їх емоційних оцінок. Директор школи повинен контролювати свою поведінку так, що негативне ставлення до будь-кого не вплине на характер його ділових стосунків з ним, а позитивне ставлення до працівника спрацює як додатковий стимул підвищення активності.

Формування особистісно-ділових якостей керівника здійснюється у відповідності з цільовою установкою конкретної людини. Названі базові вимоги ставляться перед керівниками всіх сфер діяльності. Дотримання цих вимог і буде вирішальною умовою залучення працівника в управлінській процес, його вступом на керівну посаду.

Формування особистісно-ділових якостей керівника здійснюється у відповідності з цільовою установкою конкретної людини. При цьому необхідно враховувати такий важливий момент: поряд із оцінкою особистості за зовнішніми параметрами існує самооцінка - внутрішні критерії. Для кожного керівника важливо, яким чином його оцінюють вищестоячі органи, керівники, а також безпосередньо підлеглі та колектив в цілому. При такому підході забезпечується оптимальність реалізації потенційних здібностей особистості, її ділових якостей.

Важливою якістю керівника є уміння організувати роботу всього колективу для досягнення мети. Щоб уміло організувати людей, треба бути організованим самому управлінцю. Самоорганізація керівника - це вихідний пункт всієї організації управління. Самоорганізація здійснюється в двох напрямках - технологічному і психологічному.

Під технологічним аспектом самоорганізації ми розуміємо організацію особистої праці і управлінської діяльності. Сюди входять розробка і застосування найбільш раціональних режимів роботи, що відповідають

особливостям організації, в даному випадку школи, забезпечення процесу роботи керівника необхідними матеріалами і сучасними технічними засобами тощо.

Психологічний напрям - це організація самого себе, своїх знань, здібностей, емоційно-вольової сфери, етичних норм, мотивів, тобто всього, що називається особистісними якостями.

У спеціальній літературі можна зустріти особливий показник виміру об'єму наявних знань у керівників. Існує також спосіб виміру рівня організації знань, його підсумковий показник являє собою відношення знань, що використовується на практиці, до їх загального об'єму. Однак вказати при цьому точні межі нелегко, так як у кожного окремого керівника практичні потреби використання знань, навіть у однакових умовах, можуть бути неоднакові. Крім того, керівник виконує різні види робіт, а це потребує знань різного об'єму і якості, не всі знання мають прикладний характер.

Практика свідчить, що успішно працювати керівником може людина, у якої реалізовані знання становлять приблизно 50% від загального обсягу, при умові, звичайно, вищої освіти.

З перерахованих вважаємо важливим уміння використовувати основні

Організація керівником власного мислення передбачає наявність установки на вироблення і розвиток таких його особливостей, які дозволяють ефективно вирішувати управлінські проблеми.

Особливості мислення багатогранні. В процесі практичної діяльності керівник повинен уміти мислити проблемно і перспективно; системно, охоплюючи всі сторони своєї діяльності і фактори, які впливають на неї; практично і обгрунтовано; творчо, поєднуючи наявний досвід з оригінальними новаторськими методами керівництва; оперативно, швидко реагуючи на зміну умов, обставин, самостійно приймати ефективні рішення в умовах дефіциту часу; послідовно і цілеспрямовано вміти відрізняти головне від другорядного; самокритично, при цьому максимально використовувати досвід колег, удосконалювати професійні знання та навички.



Щоб навчити керівників шкіл управляти своїм мисленням, використовують різноманітні методи і засоби. Серед них так звана «Послідовність вирішення управлінської проблеми». Цей алгоритм складається із двох відносно самостійних частин.

- Постановка управлінської проблеми (під проблемою в управлінській діяльності керівника школи ми розуміємо протиріччя між метою і засобами, між результатами, яких хочемо досягти, і можливостями їх досягнення).

- Вирішення проблеми (процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи (підрозділу) і бажаним, що визначається метою управління).

- Прийняття рішення (система дій, вибір оптимального варіанту).

У постановку проблеми входять такі елементи:

а) аналіз ситуації (осмислення труднощів, якостей, часу того, що треба зробити; оцінка можливостей, необхідних для виконання, передбачення результатів);

б) формулювання проблеми (чіткий опис протиріч між метою і засобами, якісна оцінка розходжень між метою і засобами);

в) структура проблеми (визначення головного і другорядного, знаходження змістових і часових зв'язків, підпорядкування всього комплексу питань, що складають проблему);

г) кваліфікація проблеми (за функціями - аналітична чи конструктивна; за значенням - стратегічна чи тактична; за джерелом - наслідок, породжений розвитком системи, чи викликаний помилкою людей; за вирішенням - та що вирішується (власними силами чи за допомогою) і не вирішується (не вирішується власними силами і не вирішується на даному етапі розвитку системи навіть при допомозі; за ступенем проблемності - науково-практична (вимагає залучення спеціалістів-учених) і практична (вирішується власними зусиллями);

д) пошук аналогів проблеми за списком вищезгаданих критеріїв кваліфікації. Знаходження аналога - суттєво важливий крок у вирішенні

проблеми. Відсутність - вимагає мобілізації всіх творчих сил, інтелектуального потенціалу молодого керівника.

Ця підсистема алгоритму допоможе управлінцю упорядкувати весь комплекс вирішуваних завдань, питання організаційного забезпечення, певне коло оперативних і перспективних проблем (під перспективним керівником ми розуміємо такого, який вміє заздалегідь розв'язувати «майбутні» проблеми, ще до того, як їх вирішення буде потребувати більших зусиль.

Друга частина алгоритму - вирішення управлінської проблеми - починається з моменту її постановки і кваліфікації, так як вже на цьому етапі керівник міркує над тим, як вирішити завдання, кого залучити до роботи. Вирішення управлінської проблеми досить складний вид діяльності, так як виглядає актуалізації теоретичних знань, уміння відбору та аналізу найбільш важливих факторів, що становлять проблему, їх групування, розвитку бачення шляхів її вирішення, сприяє наукеівому обґрунтуванню прийнятих рішень. Можна використати всі відомі методи (аналізу конкретних ситуацій, вирішення педагогічних і управлінських задач, ігрового моделювання, розробка шкільної документації, ділові ігри, спостереження та аналіз педагогічних явищ та видів управлінської діяльності за спеціально складеною програмою) і легко знайти вирішення проблеми на основі аналогії із раніше розв'язуваними.

Третя підсистема алгоритму - прийняття рішень - досить детально описана в ряді робіт, що характеризують особливості управління як виду діяльності Ф.Ф.Аунапу, Е.Березняк, В.І.Бондар, В.О.Онищук, Г.Х.Попов, А.М.Смолкін, Е.П.Тонконога та ін.). Однак підкреслимо, що перед прийняттям рішення необхідно проаналізувати кілька варіантів дій з метою знаходження найоптимальнішого.

**Висновки.** Із вищесказаного помітно, що людина, яка здійснює управлінську діяльність, не може володіти всіма необхідними якостями в максимально розвинутій формі. Організація мислення керівника повинна допомогти зрозуміти, де краще використовувати власні знання, здібності, а

до вирішення яких проблем залучати інших працівників управління чи спеціалістів (завуч, голова методичного об'єднання, голова профспілки тощо). Саме такий синтез діяльності зможе створити колективний інтелектуальний фронт, здатний успішно вирішувати різноманітні проблеми в процесі управління.

Мистецтва управління людьми навчити не можна, однак спроможність знаходити оригінальні рішення трапляються в людей набагато частіше, ніж ми звикли думати. Так чи інакше, формування менеджера здійснюється шляхом активної самозміни та саморозвитку особистості.

### Література

1. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В.И. Бондарь. - К. : Рад. шк., 1987 - 160 с.
2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : Монографія / Л.І. Даниленко. - К. : Логос, 1998. - 140 с.
3. Даниленко Л.І., Карамушка Л.М. Освітній менеджмент / Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушка. — Київ. Шкільний світ, 2003р.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. — К.: Наукова думка, 2000.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління / Л.М. Карамушка // Психологія менеджером та персоналу організацій. — Київ «Міленіум», 2003. - С. 342.
6. Коломийський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. / Н.Л. Коломийський. - К. : МАУП, 1996. - 176 с.
7. Лунячек В. Є. Алгоритми управління школою / В.Є. Лунячек. – Харків : Основи, 2005. - 176 с.
8. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Держ. управління» / В.І. Луговий. - К., 1997. - 302 с.
9. Новик И. Б. Моделирование сложных систем / И.Б. Новик. - М. : Мысль, 1969. - 335 с.
10. Олійник В. В. Цільове управління навчальними закладами в ринкових умовах : навч. посіб. / В.В. Олійник, В.В. Медведь ; За ред. Г. А. Дмитренка. — К., 2002.