***Богославець Г.І.*** – старший викладач кафедри

професійного розвитку педагогів КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників

**ПЕДАГОГІЧНА СПАДЩИНА В.О. СУХОМЛИНСЬКОГО У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

*«Освіта, яка не вчить жити в сучасному світі,*

*не має ніякої цінності. Кожен із нас приходить у життя*

*з природженою здатністю жити успішно і щасливо.*

*А ми повинні збагатити цю здатність знаннями і навичками,*

*які допомогли б нам її реалізувати якомога ефективніше».*

*Р. Т. Кіосакі*

Сучасна освіта і особливо загальноосвітня школа, під впливом науково-технічного прогресу та інформаційного буму, вже тривалий час перебувають у стані неперервного організаційного реформування та переосмислення усталених психолого-педагогічних цінностей. Необхідність докорінної зміни освітньої парадигми на етапі переходу до постіндустріального суспільства, економіка якого базуватиметься на інформаційних технологіях, ще тільки починає усвідомлюватися освітою. Адже традиційно навчальний процес був зорієнтований на отримання, в кращому випадку – на творче засвоєння, суми знань тими, хто навчається. При цьому освіта формувала (та у ще й нині формує) молодих людей у ролі засвоювачів «готових знань».

В той же час людина майбутнього має стати насамперед творцем, а не бути тільки споживачем раніше створених благ. Для цього молодь, яка вчиться, необхідно орієнтувати на соціально-культурний розвиток особистості, яка стане не тільки професіоналом за обраним фахом, а й культурно розвиненою, високо освіченою людиною та носієм новітніх знань [1].  
Сучасна освіта повинна готувати людину, котра здатна жити в надзвичайно глобалізованому і динамічно змінному світі, сприймати його змінність як суттєву складову власного способу життя. Глобалізація, трансформаційні процеси та неперервна інформаційна змінність обумовлюю,ть включення людини в дуже складну систему суспільних взаємовідносин, вимагають від неї здатності до нестандартних і швидких рішень. Тільки інноваційна за своєю сутністю освіта може виховати людину, яка живе за сучасними інноваційними законами глобалізації, є всебічно розвиненою, самостійною, самодостатньою особистістю, яка керується в житті власними знаннями і переконаннями. Загалом, це більше потрібно суспільству, ніж освіті чи конкретній людині, бо без всебічно розвиненої особистості неможливо розбудувати ані основ демократії, ані досягти параметрів економічно розвинених країн [1].  
Сучасна освіта, окрім надання знань, має прищепити молодій людині здатність самостійно засвоювати знання, оволодівати потрібною інформацією та творчо осмислювати її. Тобто освіта покликана навчити майбутнього громадянина на основі отриманих знань критично і творчо мислити, використовувати знання як у професійній, так і в суспільно-політичній діяльності. Творчо сформована особистість стає активним суб’єктом суспільних відносин.  
 Саме про такі важливі питання для кожної людини в суспільстві йдеться в концепції «Нова українська школа».. «Наше завдання — кожній дитині дати доступ до якісної освіти. Успіх України в тому, щоб побудувати суспільство освіченого загалу, бо кожна дитина незалежно від її здібностей має право на успіх у житті, максимальне розкриття власних здібностей, яке може запропонувати якісна освіта», — зазначає Міністр освіти і науки України Лілія Гриневич. І додає, що реформа освіти зорієнтована на те, щоб зробити випускника кон­курентоспроможним у ХХІ столітті — випустити зі школи всебічно розвинену, здатну до критич­ного мислення цілісну особистість, патріота з активною позицією, новатора, здатного змі­нювати навколишній світ і вчитися впродовж життя. І насамперед ці завдання покладаються на школу.

Для кожної людини в суспільстві і для держави важливим є споконвічне питання: Якою має бути сучасна школа? Для батьків важливим є запитання: Якою є школа, особливо для власної дитини? Для суспіль­ства, що розвивається в різних вимірах, важливо: якою буде школа через десятиліття, зважаючи на різні чинники впливу. Увійшовши до третього тисячоліття, практично кожний загальноосвітній навчальний заклад намагається знайти відповідь на запитання: від чого залежить результативність роботи школи? Як зробити школу привабливішою для учнів і їхніх батьків? Саме тому основна увага у педагогічних колективах має приділятися питанням подолання консерватизму в підходах до навчально- виховної діяльності, існуючих стереотипів педагогічної праці та процесу мислення в учасників процесу навчання і виховання. При цьому велике значення має особа, роль і діяльність директора школи.

«Нова українська школа – це наша спільна реформа, і тільки в співпраці ми

можемо досягнути результатів. Саме керівники, насамперед директори шкіл мають вести колектив до змін…, саме директор з колективом буде

вчити, виховувати і будувати Нову українську школу», – зазначає

заступник міністра Павло Хобзей.

Тому сьогодні дуже актуальним постає питання – яким має бути директор сучасної школи, адже він є ключовою фігурою освітнього середовища. Здебільшого, саме він повинен визначати долю освітніх реформ і досить істотно впливати на педагогічну творчість кожного вчителя. Особистість директора школи, його загальна ерудиція, професійна підготовка, такт, енергійність, організаторські здібності визначають його авторитет, впливають на імідж школи, діяльність педагогічного й учнівського колективу загалом. Адже школа –це відкрита , взаємодіюча з багатьма соціальними інститутами соціально-педагогічна система. Не секрет, що батьки, вибираючи школу для своєї дитини, керуються думками інших про цей заклад. А думки ґрунтуються на авторитеті школи, на іміджі самого директора. Саме на управлінця- освітянина, менеджера освіти, на директора школи покладена особлива відповідальність за впровадження освітніх реформ і створення оптимальних умов для функціонування освітньої галузі.

Так яким же має бути сучасний керівник освітнього закладу?Відповідь однозначна: таким, що вміє ламати стереотипи педагогічної діяльності, максимально ознайомлювати з новими технологіями, зацікавлювати можливістю їх упровадження, створювати сприятливий клімат для вчителя, котрий шукає, експериментує, дає хороші результати. У цьому контексті директорський досвід В.О.Сухомлинського може стати гідним орієнтиром у справі будівництва нової школи України.

Великий педагог, визначаючи роль директора навчального закладу, наголошував:«Якщо ви хочете бути хорошим директором, намагайтеся,передусім, стати хорошим педагогом ; …керувати навчально-виховним процесом через педагогічний колектив – це значить повсякденно спиратися на думку і досвід колективу; керівник навчального закладу буде хорошим наставником учителів і учнів лише доти, доки він удосконалює свою майстерність і майстерність учителя й вихователя…»

Стиль роботи вчительського колективу залежить і від того, як буде вчитися директор, як він буде працювати. *«*Довго сам учися, якщо хочеш учити інших. У всіх науках і мистецтвах плодом є правильна практика»,–зазначав Григорій Савич Сковорода*.* Сьогодні безперервна освіта протягом усього життя стала нормою, що, насамперед, поширюється на професію директора через її творчий характер. Керівник школи буде гарним, авторитетним наставником учителів і учнів лише доти, поки він удосконалює свою майстерність і майстерність учителя й вихователя. **Директор** – це, перш за все , **учитель**, до того ж – учитель вищої категорії, на роботу якого рівняються інші вчителі. "Отже, йому треба особливо старанно й уважно готуватися до власних уроків. Авторитет керівника залежить саме від цього особистого прикладу в повсякденній роботі" [3, с. 41]. Він багато уваги приділяє підготовці та проведенню своїх уроків, виховних заходів. Бере активну участь у методичній роботі школи. Дає відкриті уроки, запрошує вчителів до себе на заняття. Залюбки надає консультації з актуальних та складних навчальних проблем. Цікавиться новими підходами до викладання навчальних предметів. Особисто впроваджує інновації. Створює умови для оптимізації навчально-виховного процесу в закладі освіти. Користується авторитетом у дітей та батьків як учитель.

Василь Олександрович доповнював свою думку: «…місію керівника школи я вбачаю в тому, щоб зробити кожного вчителя вдумливим, допитливим дослідником». Сам **директор** також **є дослідник**. Особливу увагу приділяє експериментально-дослідницькій роботі у школі. Він відстежує новаторські ідеї, підтримує щільні зв’язки з вищими навчальними закладами, науковцями. Як правило, сам пише дисертацію або допомагає у цьому іншим, створюючи на базі школи експериментальний майданчик. великого значення надає участі у різного роду конкурсах, олімпіадах,  турнірах.

Сьогодні керівників шкіл закликають перекваліфікуватися з головних педагогів в ефективних менеджерів. Якщо ми хочемо зробити школу самостійною й сприяти розвитку в ній творчості, то без педагогічної складової не обійтися. Серйозний менеджер, не упускаючи з поля зору насущних фінансових проблем, працює на стратегічну педагогічну перспективу насамперед [4]. **Директор-менеджер** орієнтований у своїй діяльності на професійний підхід до управління. Він має відповідну менеджерську підготовку, володіє знаннями щодо ефективного управління та використовує їх у практичній діяльності. Основна управлінська технологія — управління за результатами. Директор з повагою ставиться до персоналу, мотивує та стимулює до новаторства, якості роботи педагогів. Прагне створити педагогічний колектив з високим творчо-інтелектуальним потенціалом. Залучає педагогів, батьків, учнів до співуправління. Гідно веде себе з вищими органами управління. Безумовно,сучасному керівнику освітнього закладу потрібно бути науково грамотним, обізнаним із найсучаснішими технологіями освітнього менеджменту, мати багато особистісних якостей, від яких , власне, залежить авторитет самого керівника, а також імідж навчального закладу та його місце в освітньому просторі міста, села, регіону, країни. Сучасній школі потрібен директор-менеджер, який має бути не просто висококласним фахівцем у сфері освітнього менеджменту, а й людиною ідеї, з власним баченням мети й завдань сучасної школи та спроможною реалізувати ці ідеї, збудувавши технологічно продуману освітню систему.

Нині в уявленні про сучасного директора школи як про менеджера постає і поступово формується образ **«нового лідера»,** робота якого полягає у створенні «організації, яка навчається» та формує свій власний, новий та ефективний стиль управління навчальним закладом. Ось чому сьогоднішній школі потрібен «лідер-творець, лідер-розпорядник і лідер-учитель», лідер, здатний координувати неминучий, динамічно складний процес змін [6, с. 208- 216]. Головні ролі директора школи − лідер і менеджер освіти. Саме лідери здатні просувати вперед процес реального реформування школи, який має відбутися, насамперед, на первинному рівні − рівні окремо взятої школи. Якщо нав'язувати ідеї (навіть прогресивні) згори, то, за відсутності справжнього лідерства, це буде, у кращому разі, імітація реформування середньої освіти.

Зусилля менеджменту спрямовуються на те, щоб керувати не людьми, а процесами змін, утверджувати толерантність до тих, хто мислить інакше.

**Директор** школи **− «генератор змін»** має бути готовим до подолання перешкод, таких, як: опір будь-якій новій ідеї; опір науково-теоретичним обґрунтуванням; опір технологічному прогресові; фінансово-економічний опір; соціальний опір; психологічний опір, авторитарна ментальність, стереотипність побудови уроку, підсвідоме прагнення залишити все, як є [6,с.106].

Школа завжди схожа на свого директора, бо від його професіоналізму, мобільності, спроможності, готовності до змін, творчого підходу до справи залежить доля освітніх реформ в Україні.

**Директор-організатор.**У своїй дисертації "Директор школи – організатор навчально-виховної роботи" В.О.Сухомлинський зазначає, що директор школи повинен зосередити у своїх руках керівництво всім життям школи: планування, організація режиму й створення традицій у школі, навчально-виховна робота на уроці, позакласна робота, методична робота, робота з батьками тощо. Він завжди повинен бачити взаємозв'язок і взаємозалежність між різноманітними явищами шкільного життя, уміти аналізувати причини й наслідки цих явищ і, відповідно, передбачати, планувати поліпшення якості навчання й виховання. Крім того потрібно пам’ятати, що директорові школи треба писати численні звіти, дбати про шкільну документацію, організовувати різноманітні заходи, вести просвітницьку роботу в мікрорайоні школи, боротися з правопорушниками, забезпечувати прибирання прилеглої території та багато іншого. Хороший директор, зазначає В.О. Сухомлинський, це, перш за все, добрий організатор, вихователь і дидакт як для дітей, так і для вчителів.

Від директора школи значною мірою залежить підбір, розміщення й виховання педагогічних кадрів. Директор повинен дбайливо вирощувати кожного вчителя, удосконалювати його майстерність, виховувати й берегти свій педагогічний колектив. Отже, **директор** школи – **методист** для своїх колег. Невичерпною проблемою роботи школи Василь Олександрович вважав удосконалення педагогічної майстерності на основі професійного і духовного росту вчителя. Він закликав учителів пам’ятати важливу істину: виховують і навчають не програми й підручники, не методи і технологія, а виключно особа вчителя [3, с. 39]. Головним методом роботи директора з вчителем педагог вважав індивідуальну, дружню, відверту, душевну розмову. "Коли мені вдається переконати вчителя і він почне доводити свою переконаність практичною роботою, лише тоді я вважаю, що виконав свою місію керівника" [3,с.39]. Щоб бути справжнім керівником навчально-виховної роботи, директор повинен глибоко знати свою справу, знати все те, що є змістом роботи кожного вчителя: програми й підручники середньої школи, методичну літературу, методику виховання. Тільки при цій умові він буде здатний удосконалювати педагогічну майстерність учителів, виробляючи також і свою систему підвищення ділового рівня. Педагогічна й методична освіченість керівника школи повинна служити зразком для всього педагогічного колективу. Особливістю стилю керування шкільним колективом у школі Сухомлинського було те, що він знав всі предмети навчального плану. Для нього стало правилом стежити за найновішими успіхами і досягненнями наук, що становлять шкільну програму: " Мої інтереси й захоплення передаються вихованцям і безпосередньо, і особливо через учителів" [2, с. 44].

**Директор-господар**. Добре дбає передусім про матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу. Українські реалії сьогодення змушують директора не лише «розпоряджатися в установленому порядку шкільним майном і коштами», а й зосереджуватись на пошуках фінансових ресурсів, які б забезпечували елементарне функціонування та розвиток школи (функція фандрайзингу) [6, с. 191-196]. Він уміє знайти додаткове фінансування, не боїться створювати різного роду благодійні фонди. Дбає про своєчасний ремонт будівлі, озеленення шкільної садиби, побудови спортивних майданчиків тощо . «Водночас ми сподіваємося, що вже найближчим часом в ОТГ директори шкіл не опікуватимуться майновими та господарськими питаннями, а займатимуться виключно навчально-виховним процесом. Зараз громади можуть створювати комунальні підприємства, які фахово надаватимуть відповідні послуги»,– зазначає заступник міністра П. Хобзей. .

Директорові школи потрібно завжди пам’ятати, що престиж його посади – не гарантія його авторитету як керівника. Чим привабливішими будуть для педагогів й учнів його особистісні й професійні дані, тим авторитетнішим він буде для них як особистість, одержить більше визнання як керівник освітнього закладу. Саме директор має забезпечити процес переведення освіти у відкриту систему, сприяти самоорганізації й саморегулюванню розвитку педагогічного колективу, розроблення і впровадження технологій, покликаних налагодити ефективну взаємодію всіх учасників управлінського процесу. Все це і забезпечить високу результативність освітньої діяльності.

Гострою проблемою сьогодення є старіння педагогічних кадрів, особливо керівних, тому виникає необхідність радикального оновлення директорського корпусу, потрібен приплив свіжих сил, і дуже важливо, щоб прийшли не просто нові люди, а нові люди як носії нових ідей. Сучасна кадрова політика в галузі освіти у загальному вигляді представлена такими нововведеннями:

– омолодження педагогічних кадрів шляхом залучення в школи молодих педагогів, що несуть дітям нове модернізаційне мислення;

– технічне переоснащення шкіл на базі сучасних інформаційних технологій;

– демократизація керування установами освіти, у тому числі через процедуру вибору керівників освітніх установ на конкурсній основі [4].

Так, сьогодні передбачається оновити директорський корпус. Ставка робиться на відновлення педагогічного й управлінського персоналу шкіл, що, по-своєму, логічно. Однак у цьому випадку необхідно згадати слова великого педагога: "Продовжуючи себе в своїх вихованцях, ми творимо не тільки людину. Ми творимо самий час. Дух часу, взаємовідносини між людьми – все це залежить від того, які ми з вами, від того, яка школа, що їй народ ввіряє своє майбутнє, від того, яке керівництво школою" [2, c. 394]. Від того, наскільки глибоко розуміє директор школи найтонші деталі педагогічного процесу, "його глибинні джерела – духовний світ школяра, особливості його розумової праці, процес опанування знань, формування переконань" [2, с. 39], залежить уміння керувати колективом. Директор школи – це знаючий, досвідчений педагог і психолог, але таким директор стає не відразу.

**Директор – "виховний центр" школи**. Для цього йому необхідно знати кожного учня своєї школи, здійснювати різноманітні методи виховної роботи з усім учнівським колективом, на конкретних прикладах показувати класним керівникам, як виховувати класні колективи. При організації роботи класних керівників, директор школи повинен домагатися того, щоб у роботі безпосередніх вихователів класних колективів створювалася певна система. У відомій книзі "Павлиська середня школа" В.О.Сухомлинський зазначає, що основою наукового керівництва вихованням і освітою, організації роботи колективу школи є наука виховання. У широкому розумінні виховання – це оновлення як тих, хто виховується, так і тих, хто виховує [2, с.20]. У зв’язку з цим на директора покладається велика відповідальність, що висуває ряд вимог до його духовного світу – моральності, інтелекту, вольових якостей.

М. Г. Чернишевський стверджував, що три якості — широкі знання, звичка думати та благородні почуття — необхідні для того, щоб людина була дійсно освіченою.  Культурна освіченість керівника  і моральність взаємопов’язані. Моральність — це уміння гідно поводитися із людьми, співпереживати, чути голос совісті, почуття відповідальності. Часто посада керівника асоціюється із покаранням, криком, агресією. І. Павлов радив «жагу загнати у м’язи», найти полегшення у фізичній роботі чи інших заняттях. Керівникові дуже важливо вміти розслабитись, зняти напруження.

Для педагога,а особливо для керівника , найголовніша якість – "це глибока любов до дітей, глибока людяність і здатність проникнути в духовний світ дитини, зрозуміти, відчути в кожному з вихованців особисте, індивідуальне" [2, с. 31]. "Якомога глибше знати духовний світ дитини – це перша заповідь і вчителя, і директора" [2, с. 39]. Директор повинен бути другом і товаришем для вихованців: "шлях до серця дитини лежить через дружбу, через спільні інтереси, захоплення, почуття, переживання" [2, с. 40]. Чуйність, дружбу, колективізм директор повинен вносити в духовне життя школи: "багато наших труднощів можна подолати тільки справжньою людяністю" [2, с. 38].

Предмет постійної уваги директора – здоров’я дітей. Вивчаючи спеціальну медичну літературу, він учив педагогів розуміти внутрішні фізіологічні, психічні, вікові, статеві процеси, що відбуваються в організмі вихованця. Адже від розуміння цього залежить успіх дитини в навчанні.

Значну увагу директор В.О.Сухомлинський приділяв **роботі батьківської** **школи**, без якої він не уявляв повноцінного шкільно-сімейного виховання. Основною формою занять в батьківській школі були лекції і бесіди директора, завуча, вчителів. Теоретичні знання з психології і педагогіки тісно пов’язувалися з практикою виховання в сім’ї. Найважливіші питання діяльності Павлиської школи завжди обговорювалися і вирішувалися за участю всього педагогічного і батьківського колективів. Управління навчально-виховним процесом за В.О. Сухомлинським – це ретельно сформована професійна команда, яка формувала нову ідеологію і практику життєдіяльності. "За таких умов керівництва кожна вказівка директора стає більш авторитетною, бо вона умотивована волею всього колективу, виходить з його прагнень" [3, c. 38]. Перевірка виконання прийнятого рішення здійснювалась також з участю всього колективу, тому що у процесі перевірки створювалась необхіднагромадська думка. У цьому процесі посилювалась відповідальність кожного учителя за свою роботу перед педагогічним колективом. Саме у **створенні такої громадської думки** і полягає мистецтво керувати. Громадська позиція колективу вчителів проявляється також в ініціативності при розв’язанні того чи іншого питання, яке ставить перед школою суспільство. Важливо, щоб кожний шкільний колектив жив не із чужих слів, а вмів сказати власне слово. Намагаючись втілювати виховні ідеї в різноманітні шкільні справи, треба бачити стратегічну перспективу розвитку колективу. І в цьому процесі вирішальну роль відіграє директор школи.

Враховуючи реалії сьогодення та зважаючи на швидкоплинність і динаміку змін у житті країни, суспільства,світу вцілому, які можна визначити основні функції керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу? Це наступні:

**\* *бачення стратегії*** (обізнаність із філософією освіти, законодавчою та норма- тивною базою, особливостями розвитку місцевих освітніх систем, уміння прогнозувати розвиток школи, використовувати надбання світової педагогічної думки, готовність до змін тощо);

**\* *керівництво освітнім процесом та його моніторинг*** (обізнаність із методичними основами, теорією та практикою навчально-виховного процесу, уміння організувати роботу персоналу, спрямовану на досягнення поставленої мети, готовність приймати управлінські рішення та здійснювати моніторинг якості управління навчальним закладом тощо).

**\**мотивація та управління персоналом*** (обізнаність із теоретичними основами, психолого-педагогічними особливостями, формами і методами роботи з персоналом, уміння використовувати ті чи інші стимули, розв'язувати конфліктні ситуації, готовність до виправданого ризику, здатність толерантно ставитися до опонентів тощо).

***\*управління розвитком та фінансами*** (обізнаність з основами економіки й маркетингу та відповідною законодавчою і нормативною базою, уміння ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси, здійснювати фандрайзинг і маркетинг, бути готовим до запровадження інновацій тощо). **\**внутрішня та зовнішня комунікація* (**загальні знання про комунікаційні процеси, володіння іноземними мовами; уміння організувати такі сучасні форми взаємодії, як робота в команді; готовність до управління навчальним закладом як відкритою педагогічною системою тощо) [5, с. 217]:

Адже управління є тим важелем, тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини шляхом створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Для цього керівнику сучасного закладу освіти потрібно орієнтуватися у різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати і успішно застосовувати досягнення науки і перспективного педагогічного досвіду, організовувати перетворювальну діяльність [1]. Такий підхід дає можливість школі стати по-справжньому успішною та сучасною.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Каменский А.М. Директор школы – ключевая фигура педагогических инноваций: [Електронний ресурс]. - Режим доступа: http//www. Likt590.ru.

2. Сухомлинський В.О. Вибрані твори в 5-ти т. Т.4. / В.О.Сухомлинський. – К.: Радянська школа, 1976. - 640 с.

3. Сухомлинський В.О. Директор школи – керівник навчально-виховної роботи / В.О.Сухомлинський // Радянська школа. – 1953. – №1. – С. 38-41.

4. Ямбург Е.А. Отсутствие грамотной стратегии образования – угроза

национальной безопасности / Ямбург Е.А.// Народное образование. – 2012. – №6. – С. 39-45.

5. Зайченко О.І., Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Теорія і практика

управлінської діяльності районного відділу освіти: Монографія. — К.:

ВПЦ Техпрінт, 2000. — 352с.

6. Поза межами можливого: школа – якою вона є / За ред. М. Мосієнко. –

К.: Шкільний світ, 2004. – 264с.