



УДК 37.088



Москалик Г. Ф.

ЗНАННЯ ТА УМІННЯ КЕРІВНИКА ШКОЛИ ЯК ПОКАЗНИК РІВНЯ ЙОГО КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПЕРШІ РОКИ РОБОТИ

А Розглядається питання рівня знань і вмінь керівника загальноосвітнього навчального закладу як показника рівня його компетентності у перші роки роботи на керівній посаді. Піднімаються питання оволодіння керівником спеціальними знаннями, вмінням визначати мету роботи, здійснення безконфліктного керівництва, вміння формувати колектив однодумців, підтримка новацій та ініціативи працівників. Розроблені рекомендації щодо підвищення фахової майстерності керівників навчальних закладів, що починають роботу на керівних посадах.

Ключові слова: рівень компетенції керівника школи, спеціальні знання, мета роботи, колектив однодумців, безконфліктне керівництво.

Актуальність проблеми. Сучасний керівник закладу освіти – менеджер, який формується ще у роки навчання у педагогічному ВНЗ. Але не кожен його випускник, не кожен висококласний педагог може успішно керувати сучасним закладом освіти. Одним із головних критеріїв, що визначають успіх педагога як керівника школи є доцільні його знання та уміння з питань керівництва.

До цих критеріїв дослідник І. Охріменко відносить: оволодіння спеціальними знаннями; вміння чітко визначати власну мету і відповідну до неї мету роботи підлеглих; здібності та прийоми керівництва без конфліктів, зайвих протиріч і стресових ситуацій; здатність впливати на підлеглих, формувати колектив однодумців; розумне відношення до винахідливості та різних новацій у колективі [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вимог до знань і вмінь керівника школи розглядали багато вчених-педагогів. Зокрема, В. Маслов (психологічна основа моделі компетентності директора школи) [4, с. 12], Г. Тимочко (готовність майбутнього керівника до управління школою) [9; с. 72–74], Г. Єльнікова (управлінська компетентність) [2], Г. Пономарьова (аналіз управлінської діяльності) [6, с. 34–45], С. Редько (розвиток якостей управлінця) [8, с. 17–22].

Разом з тим маємо намір поглибити розгляд компетенцій керівника школи через наявність у нього доцільних знань і вмінь у перші п'ять років його діяльності.

Метою нашого дослідження є визначення рівня доцільних знань і сформованості вмінь керівника школи протягом п'яти перших років його роботи та вироблення рекомендацій для органів управління освітою, керівників навчальних

закладів, методичних служб щодо зазначеної проблеми.

Відповідно до мети дослідження визначені наступні завдання:

- визначити рівень володіння молодим керівником школи спеціальними знаннями з предмета діяльності, педагогіки, психології та технологій навчання і виховання; основами адміністративно-господарської діяльності, основами правової, економічної роботи;
- виявити рівень умінь розробляти організаційну структуру роботи школи на основі визначеної мети;
- вивчити здатність керівників працювати на демократичних засадах, володіння основами діловодства, листування, вміння ведення ділових нарад, розмов тощо;
- виявити вміння володіти механізмами, прийомами і засобами впливу на інших, знання психології групи; здатність розв'язувати конфліктні ситуації в закладі;
- вивчити сформованість умінь відбирати і генерувати головні проблеми розвитку школи.

Виклад основного матеріалу. Для розв'язання завдань нашого дослідження нами проведено діагностичне опитування 100 керівників ЗНЗ, які працюють перші п'ять років на цій посаді. Причому кожен рік роботи пропорційно представлений 20 директорами. Для вибірки бралися рівномірно представники жіночої та чоловічої статі, різним стажем педагогічної роботи та віком, представників села і міста.

1. Щодо оволодіння керівниками спеціальними знаннями.

У ході дослідження з'ясовано, що лише 32% новопризначених керівників на середньому рівні во-

лодіють спеціальними знаннями з основ правової, фінансової, економічної та адміністративно-господарської діяльності. Решта 68% респондентів майже нічого із зазначеного не знають.

Ситуація змінюється на третій рік роботи – 73,5% опитаних на достатньому рівні володіють цими знаннями. З'ясовуючи джерело отримання цих знань, виявлено, що це самоосвіта та підказки, консультації колег, фахівців із цих галузей, робота зі спеціальною літературою.

Зміст загальнотеоретичних знань керівника ЗНЗ представлено такими показниками: психолого-педагогічна, філософська суть освітнього процесу та якості освіти учнівської молоді; психологічні та фізіологічні особливості учнів різних вікових груп; принципи, структура, організаційні форми й особливості управління навчально-виховним процесом; теорії дидактики (закономірності, принципи, методи, засоби, організаційні форми, види навчання учнів); психологічні та педагогічні основи застосування наукових підходів у навчанні, вихованні й розвитку учнівської молоді; теорії виховання; основи формування світогляду, активної громадянської позиції, свідомого ставлення до різних видів діяльності; суть основних видів виховання; психологія міжособистісних взаємин; основи розвитку психіки та свідомості в психічній діяльності людини; основи спілкування; критерії оцінки навчальних досягнень учнів; критерії оцінки виховної роботи; суть та специфіка процесу навчання [1, с. 55].

Отже, методичні служби майже не приділяють уваги цій ділянці роботи. І пов'язано це, насамперед, із тим, що у штатах методичних служб відсутні відповідні фахівці. А знайти лектора, що має практичний досвід із даних питань має проблемний характер.

У питаннях предмета діяльності, педагогіки, психології та технологій навчання і виховання майже 88% респондентів показали високий і достатній рівень обізнаності у цих предметах діяльності директора школи.

Практичне опанування правил ділових контактів і зв'язків загальних і міжособистісних прийомів риторики на належному рівні виявлено на 2–3 році роботи на посаді директора школи.

2. Щодо вміння чітко визначити власну мету і відповідну до неї мету роботи підлеглих.

Дослідження показали, що лише на 2–3 році роботи на посаді директора тільки 60% керівників мають професійну здатність розробляти організаційну структуру роботи навчального закладу на основі визначеної мети (програмно-цільовий підхід) і контролювати її виконання.

Вчений М. Загірняк зазначає, що керівнику дуже важливо вміти розрізнити поняття «цілі» та «задачі». Мета, на думку дослідника, хоча й повинна бути конкретною, але й одночасно повинна давати виконавцю свободу шляхів її досягнення. «Виконавці повинні ставити самі собі задачі через «планування знизу», тим самим забезпечуючи подвійний ефект. По-перше, виконавці часто краще за керівників знають, як ефективніше досягти цілей. По-друге, сама по собі свобода вибору засобів

у психологічному плані є сильним мотиватором, активізуючи і стимулюючи робітників» [7, с. 45].

Майже 90% новопризначених керівників уже в перший рік роботи виявляють волю і наполегливість, уміють мобілізувати сили і засоби на досягнення кінцевих результатів у поставленій справі.

Р. Вдовиченко зазначає, що «аналіз законодавчих директивно-нормативних документів щодо функціонування загальної середньої освіти й здійснення управлінської професійної діяльності керівника закладу дозволяє зробити висновок про неузгодженість, а у деяких положеннях і суперечливість щодо професійно-кваліфікаційного статусу керівника як управлінця-професіонала; недостатньою розробленістю понятійного апарату проблеми; правових основ науково-методичного забезпечення процесу визначення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу» [1, с. 39].

3. Щодо здібностей і прийомів керівництва без конфліктів, зайвих протиріч і стресових ситуацій.

Лише на 4–5-ому році роботи керівники шкіл у своїй більшості (до 80%) мають здатність працювати на демократичних засадах, створюючи відповідні групи чи інші підрозділи при колективному виробленні управлінських рішень. Керівники вільно володіють технікою і засобами ведення диспутів, виробничих нарад, ділових розмов тощо. До четвертого року роботи директори добре знають основи діловодства, технологію ведення робочої документації, листування і телефонних розмов.

Дослідник І. Ладанов наводить засоби управління стресом та його профілактики: раціоналізувати свій робочий день; планувати роботу щодо своїх можливостей, розставляючи пріоритети за важливістю і терміновістю; чергувати тактики виконання роботи: першу половину дня відводити для складніших робіт; розвантажувати себе, делегуючи повноваження; ніколи не брати роботу додому; не затягувати робочий день ні для себе, ні для інших; робити паузи в роботі; завжди бути готовим до несподіванок; кинути палити; приділяти увагу спорту і фізкультурі; знаходити нові захоплення; ходити на роботу пішки; активно відпочивати у вихідні дні; навчитися відчувати наближення стресових ситуацій [3].

4. Щодо здатності впливати на підлеглих, формувати колектив однодумців.

Лише 5% керівників з першого року, а більшість (77%) з третього року роботи на посаді директора шкіл володіють механізмами, прийомами і засобами впливу на інших із метою забезпечення підтримки з їх боку.

Вже з другого року роботи керівники (97%) знають особливості психології групи та уміють користуватися її прийомами в екстремальних ситуаціях. Директори вже здатні формувати внутрішню гармонію і психологічний комфорт у навчально-виховному закладі, володіти формами і методами індивідуальної роботи з підлеглими, в тому числі – з неформальними лідерами колективу.

«Стиль управління неминуче буде змінюватися з часом, оскільки менеджер буде набувати і жит-

тевого, й управлінського досвіду, компетенції, він буде краще знати дане підприємство, технології, персонал, зміцнювати зовнішні зв'язки. Він може стати впевненішим у собі, менш тривожним і самостійнішим у прийнятті, ухваленні рішень. Із часом менеджер у будь-якому випадку тією чи іншою мірою набуває все більше професійних якостей» [7, с. 45].

Щодо розумного відношення до винахідливості та різних новацій у колективі.

Керівники ЗНЗ (86%) на третьому році роботи вміють відбирати і генерувати головні проблеми розвитку школи, широко використовувати ініціативу і творчість підлеглих у вирішенні цих проблем. Директори знають і володіють різноманітними формами, методами і стилями керівництва, чітко використовують їх у залежності від ситуацій. 76% директорів на п'ятий рік роботи вміють розробляти моделі нових структур і механізмів їхньої реалізації, професійна і внутрішня готовність до експерименту, сміливість і відповідальність за впровадження його висновків. Керівники шкіл уже на третій рік роботи (85%) володіють навичками створення постійно діючої системи навчання, підвищення кваліфікації і педагогічної майстерності вчителів як важливої передумови успішного розвитку закладу.

Висновки. Доцільні знання та уміння сучасного керівника ЗНЗ повинні складатися з повного оволодіння спеціальними знаннями з предмета діяльності, основ правової, фінансової та адміністративно-господарської діяльності; з уміння чітко визначати власну мету і мету роботи підлеглих; володіння прийомами безконфліктного керівництва; здатністю формувати колектив однодумців; сприяння творчості та винахідливості.

Рекомендації. Для підвищення рівня компетентності керівників ЗНЗ необхідно органам управління освітою та методичним службам міст і районів

організувати дієву систему систематичного підвищення кваліфікації у вигляді групових (семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування, захисти інноваційних проектів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей) та індивідуальних (творчий звіт керівника, самоосвіта, управлінське консультування, стажування, атестація, дні управління в школі, контрольні діалоги з керівником школи) форм роботи. Для підвищення фахової майстерності у питаннях фінансово-господарської діяльності для обміну досвідом, читання лекцій необхідно запрошувати спеціалістів-практиків, які мають досвід роботи у ролі розпорядників коштів, кваліфікованих бухгалтерів, фахівців контролюючих органів. За ствердженням Р. Вдовиченко, «індивідуальні форми роботи передбачають реалізацію здатності особистості до неперервної освіти протягом життя. Особистісно зорієнтована самоосвіта керівника забезпечує підвищення рівня його компетентності, педагогічної й управлінської майстерності, а в результаті – неперервного саморозвитку і позитивного впливу на колег» [1, с. 69–70].

Список використаних джерел

1. Вдовиченко, Р. П. Управлінська компетентність керівника школи. – Харків : Вид. група «Основа», 2007. – 112 с. – Вип. 1 (49).
2. Єльнікова, Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. – Київ : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
3. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент. В 3-х частях. – Москва, 1992. – 599 с.
4. Маслов, В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / В. І. Маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С. 12.
5. Охріменко, І. В. Менеджер освіти: вимоги до управлінської культури та професійної компетентності. – Полтава : ПОІППО, 2006. – 52 с.
6. Пономарева, Г. М. Анализ результатов управленческой деятельности школы как функция образовательного менеджмента / Г. М. Пономарева // Школьные технологии. – 2013. – № 3. – С. 34–45.
7. Психологія управління : навч. посіб. / М. В. Загірняк, А. Б. Почтовюк. – Харків : Точка, 2011. – 194 с.
8. Редько, С. Розвиток професійно важливих якостей управління / С. Редько // Директор школи. Шкільний світ. – 2009. – № 11. – С. 17–22.
9. Тимочко, Г. Готовність майбутнього керівника до управління ВНЗ: етапи формування / Г. Тимочко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 4. – С. 72–74.

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 23.01.2016

Москалик Г. Ф. Знання и умения руководителя школы как показатель уровня его компетентности в первые годы работы.

Рассматривается вопрос уровня знаний и умений руководителя общеобразовательного учебного заведения как показателя уровня его компетентности в первые годы работы на руководящей должности. Затрагиваются вопросы овладения руководителем специальными знаниями, умением определять цель работы, осуществления бесконфликтного руководства, умения формировать коллектив единомышленников, поддержка новаций и инициативы работников. Разработаны рекомендации относительно повышения профессионального мастерства руководителей учебных заведений, которые начинают работу на руководящих должностях.

Ключевые слова: уровень компетенции руководителя школы, специальные знания, цель работы, коллектив единомышленников, бесконфликтное руководство.

Moskalyk H.F. Knowledge and ability of a school leader as an index of level of his competence in the first years of work.

The author of the article examines the matter of level of knowledge and abilities of a secondary educational establishment's leader as an index of level of his competence in the first years of work in leading position. The questions of leader's capture affected by special knowledge, ability to determine the aim of work, realization of the mutual agreement guidance, ability to form like-minded persons' staff, the support of innovations and workers' initiative. Recommendations according to the increase of professional mastery of educational establishments' leaders that set to work on leading positions are worked out.

Key words: level of competence of a school leader, special knowledge, aim of work, of like-minded persons' staff, mutual agreement guidance.