

evidence. The Leadership Challenge: Improving Learning in Schools / V. M. J. Robinson. - 2007.

8. Southworth G. Leading improving schools: The work of head teacher and deputy heads / G. Southworth. – London: The Falmer Press. – 1998.

9. Caldwell B. J. Leading the Self-Managing School / B. J. Caldwell, J. M. Spinks. - London – Washington, DC: The Falmer Press. – 1992.

10. Dubs R. Leadership – Schule competent führen / R. Dubs // Praxis Wissen Schul-Leitung. – 2008. – 10/10.

Л. В. Задорожная-Княжницкая

**ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В ЕВРОПЕЙСКОМ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

В статье рассмотрены взгляды ведущих европейских исследователей на проблему управленческого мастерства руководителя учебного заведения. Раскрыта ее сущность и составляющие. Дана характеристика условий достижения директором школы вершин управленческого мастерства.

Ключевые слова: руководитель учебного заведения, управленческое мастерство, система лидерства, трансформационное лидерство, образовательный менеджмент.

L. Zadorozhna-Knyahnyts'ka

**THE HEAD OF THE INSTITUTION PERSONALITY IN THE EUROPEAN EDUCATIONAL
FIELD**

The opinions of leading European researchers on the issue of the management skills of the head of the institution are considered. Its essence and components are disclosed. The features necessary to achieve the heights of school head managerial skill characteristics are suggested.

Key words: head of the institution, managerial skills, leadership, transformational leadership, educational management.

УДК 371+37.07:371.47.022

І. І. Гавриленко

**ПРОЦЕСУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ А. МАКАРЕНКА:
АНАЛІТИЧНА ФУНКЦІЯ**

У статті розглядаються процесуальні засади управлінської діяльності А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр.), в аспекті аналізу як функції управління. Автор посилається на творчий теоретичний доробок А. Макаренка, документаційні матеріали Трудової колонії ім. М. Горького, матеріали інших установ, діяльність яких була пов'язана з колонією.

Ключові слова: А. Макаренко, Трудова колонія ім. М. Горького, управління, навчально-виховний заклад, функції управління, аналіз, процесуальні засади, функція.

Постановка проблеми. У теорії управління проблема аналітичної діяльності керівника посідає окреме місце. Причиною такої уваги теоретиків є особлива важливість результатів аналітичної діяльності щодо реалізації цілей організації. Завдання історико-педагогічної науки полягає у вивченні, аналізі, узагальненні та ретроспекції освітнього досвіду минулого. Цінним у даному контексті, на наше переконання, є аналітична діяльність вітчизняного всесвітньо відомого педагога та керівника декількох освітніх закладів – Антона Семеновича Макаренка. Зокрема, успішною була управлінська діяльність А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр., Україна), визнаної вищими органами управління зразково-показовим закладом. Саме в так званій «горьківській» період відбулось формування

основних організаційно-педагогічних засад управління освітнім закладом А. Макаренка, що в подальшому уможливило його успіх на посаді завідувача Трудової комуні ім. Ф. Е. Дзержинського, завідувача Дитячої колонії № 5.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми. Діяльність А. Макаренка в період завідування Трудовою колонією ім. М. Горького, історія закладу та доля його випускників стали предметом спеціальних наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних макаренкознавців: Є. Балабановича, А. Бойко, І. Зязюна, І. Козлова, І. Кривоноса, В. Кумаріна, Ф. Науменка, М. Ніжинського, Н. Тарасевич, А. Ткаченка, А. Фролова, М. Ярмаченка та ін. Дослідниками здійснено колосальний внесок у теорію макаренкознавства. Останнім часом діяльність А. Макаренка активно досліджується науковцями саме в аспекті управління.

Мета статті полягає у визначенні особливостей аналітичної діяльності А. Макаренка (на прикладі завідування Трудовою колонією ім. М. Горького (1920–1928 рр.). Джерельною базою дослідження стали: творчий теоретичний доробок А. Макаренка, документаційні матеріали Трудової колонії ім. М. Горького, матеріали інших установ, діяльність яких була пов'язана з колонією.

Виклад основного матеріалу. Насамперед слід відзначити, що аналіз був складовою таких видів управлінської діяльності А. Макаренка, як перспективне й поточне планування, контроль і був основою організації і регулювання організаційного й безпосередньо навчально-виховного процесу. Та перш за все результати аналітичної діяльності покладалися завідувачем в основу визначення цілей діяльності, в основу співвіднесення досягнутих результатів із поставленими цілями функціонування колонії й завдань, визначених для їх досягнення. Даний умовивід дозволяє визначити в управлінській діяльності А. Макаренка такі види аналізу, як поточний та перспективний.

Поточний аналіз спрямовувався на минулі факти, але результати його використовувались для майбутніх планових операцій. Це дозволяло здійснювати своєрідне розкодування чинників, які спричиняли відхилення від запланованих результатів; визначити можливі регульовальні заходи щодо ліквідації у майбутньому подібних проблем; здійснювати стимулювальні дії за результатами аналізу; комплексно виявляти стан використаних ресурсів і шляхи їх подальшого використання в конкретному напрямі діяльності. За призначенням дані поточного аналізу використовувались для планування, контролювання й стимулювання, а також слугували базою для здійснення перспективного аналізу. *Перспективний аналіз* забезпечував процес управління інформацією, що використовувалась у вирішенні завдань стратегічного характеру. Зміст перспективного аналізу визначався його провідною особливістю – розглядом майбутніх можливостей колективу колонії з урахуванням наявних та можливих ресурсів, тобто потенціалу внутрішнього й зовнішнього середовища закладу. Результатами перспективного аналізу були:

- окреслення місії функціонування закладу;
- перелік обмежень, що враховувались при плануванні й контролюванні;
- оцінка потенціалу закладу, сильних і слабких сторін;
- упорядкованість системи цілей (близької, середньої та далекої перспектив);
- оцінка рівня нестабільності чинників зовнішнього середовища (економічна криза й інфляція);
- виокремлення чинників, що мали імовірність впливу на досягнення близької, середньої та далекої перспектив, з'ясування ступеня їх впливу;
- визначення типу реакції закладу на вплив чинників зовнішнього середовища;
- підготовка аналітичних даних, необхідних для формування або вдосконалення організаційної структури в закладі й відповідно системи управління структурними підрозділами.

Вивчення означеної джерельної бази дослідження дозволяє зауважити, що аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища здійснювався А. Макаренком за принципом

системності, тобто в їх взаємозв'язку та взаємному впливі один на одного. Критерієм ефективності аналітичної діяльності для А. Макаренка було отримання інформації, яка дозволяла вирішувати проблеми, що виникали з тих чи інших питань у процесі функціонування закладу. Тому аналізу підлягали різні ситуації, явища, процеси та види діяльності. На нашу думку, можна виділити такі напрями аналітичної діяльності А. Макаренка: аналіз ресурсів, господарства, колективу, вихованців, виробництва та ринку. Зупинимось на їх розгляді (рис. 1):

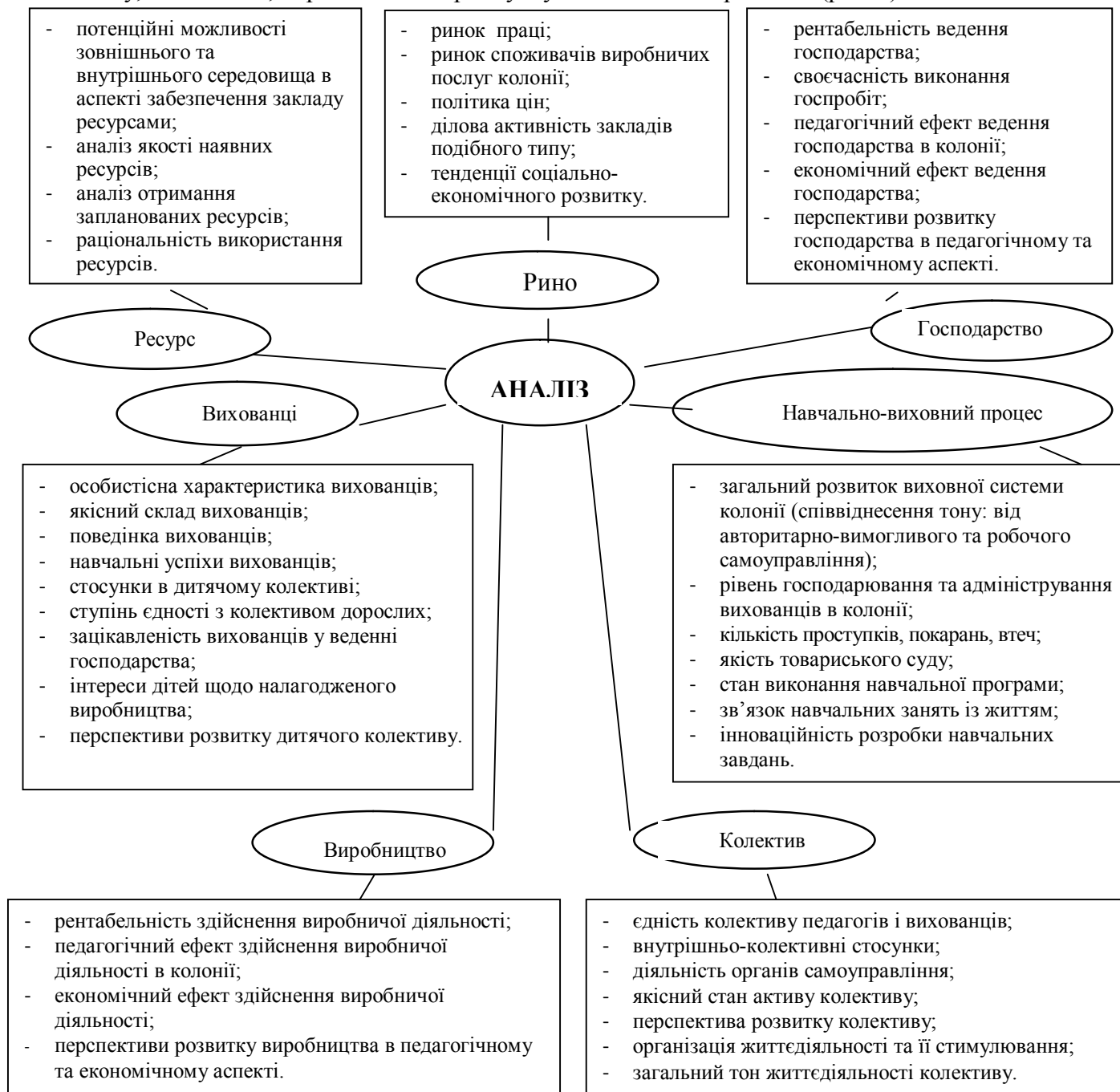


Рис. 1. Основні напрями аналітичної діяльності А. Макаренка

Аналіз ресурсів передбачав:

– визначення рівня забезпеченості колонії кадрами (наприклад, педагогічними й іншими працівниками в період поділу колонії на дві частини через відбудову маєтку поміщиків Трепке в с. Ковалівка, Полтавська губ.);

– виявлення дефіцитних або понаднормативних видів матеріальних цінностей та відповідний потенціал закладу (наприклад, кількість дітей, яких колонія була спроможна прийняти);

– установа ступеня ритмічності й обсягу реальних та імовірних поставань, формулювання відповідних прогнозів і шляхів подальшого вирішення проблеми (наприклад, поставання продуктів харчування тощо);

– своєчасність виконання фінансово-господарських угод щодо поставання матеріальних ресурсів (наприклад, забезпечення колонії необхідним матеріалом для ремонту маєтку Трепке (Полтавська губ.) та колонії в с. Куряж (Харківська губ.);

– відповідність штату педагогів реалізації педагогічної концепції закладу;

– сформованість педагогічного ядра та ступінь його впливів на вихованців;

– раціональність використання ресурсів у навчально-виховному процесі та виробництві (наприклад, використання приміщень колонії, прилеглої землі, фізичної сили й худоби при веденні господарства).

Цікавим прикладом результатів аналізу ресурсів є документ, у якому А. Макаренко розрахував кошторис закінчення ремонту II-ї колонії у с. Ковалівка («Кошторис на закінчення ремонту II трудової колонії Полтавського Губнаробразу в Ковалівці» від 10 липня 1922 року). Зокрема, аналізу підлягали такі напрями: «Робоча сила» (наприклад, для застеклення вікон, ремонту дефектів даху, закінчення ремонту критого балкону з бар'єром і т. ін.); «Матеріали» (наприклад, дошки, котли емальовані, скло, крейда і т. ін.) та розрахунок фінансів відповідно до вартості виконання того чи іншого виду робіт й вартості необхідних матеріалів [7, с. 129–131].

Аналіз господарства колонії здійснювався А. Макаренко у таких напрямках: рентабельність ведення господарства; своєчасність виконання господарських робіт; педагогічний ефект ведення господарства в колонії; економічний ефект ведення господарства; перспективи розвитку господарства в педагогічному та економічному аспектах.

У «Звітній відомості про стан Полтавської трудової колонії ім. М. Горького за квітень 1923 р.» (дагується травнем 1923 р.) А. Макаренко писав: «Закінчили посів ярових, окрім гречки та жита. Приступили до роботи на парових полях – розпочато оранку. Закінчено посів на зайнятому парові (люпин). Посаджено картоплю, кормові та баштан. Триває висадка ранньої розсади. Майже завершено роботу в парниках. Залишилось скопати невеликі ділянки. Завершено роботу на полуничному полі. Роботу в саду практично закінчено. Посаджено молоді дерева вздовж алей колонії (клен, тополі й акації), на території двох колоній зроблено великі клумби). Закінчується весняна робота з молодняком. Є приплід корів, овець, поросят, птиці. Здійснено роботу щодо організації садочка для кролів» [3, с. 24].

Аналіз колективу працівників охоплював такі аспекти: єдність колективу педагогів і вихованців; внутрішньоколективні стосунки; діяльність органів самоуправління; якісний стан активу колективу; перспектива розвитку колективу; організація життєдіяльності та її стимулювання.

Так, у «Звіті про стан Полтавської трудової колонії ім. М. Горького» від 30 червня 1923 р. А. Макаренко зазначав: «Вихованці та вихователі нині утворюють тісну робочу сім'ю, що проникнута взаємною повагою й відданістю один одному, і це – майже без будь-яких винятків. Лише півтора десятка вихованців, які нещодавно прибули до колонії, ще тримаються в очікуванні, проте немає сумнівів, що через місяць–два й вони стануть справжніми колоністами» [2, с. 26].

Аналіз вихованців здійснювався А. Макаренко за такими змістовими напрямками: особистісна характеристика вихованців; якісний склад вихованців (співвіднесення «старих» колоністів і новачків); поведінка вихованців; навчальні успіхи вихованців; стосунки в дитячому колективі; ступінь єдності з колективом дорослих; зацікавленість вихованців у веденні господарства; інтереси дітей щодо налагодженого виробництва; перспективи розвитку дитячого колективу.

«Зміна якісного складу вихованців, – писав завідувач колонії у звітній відомості, – стала

особливо відчутною ближче до осені. Наприкінці літа пішли майже усі «старі» набору 20-го й 21-го років. Масові присилання (70 осіб) майже виключно були з дітей, близьких до туподумства, практично неграмотних і занедбаних. Усе це призвело до певного огрубіння загального тону общини колонії. Таке огрубіння вдалось ліквідувати значними зусиллями лише до останніх днів. Протягом осені колонія взагалі переживала кризу, коли, здавалось, що педагогічній раді не вдасться сформувати нове ядро» («Звітна відомість про стан Полтавської трудової колонії ім. М. Горького за 1923 р.» від 6 лютого 1924 р.) [5, с. 31]. І далі: «У цілому рік, що минув, слід визнати найбільш благополучним. Покарання в колонії майже забуті, навіть догани й зауваження стали рідкісним явищем. За рік майже не було випадку крадіжки й абсолютно нічого не було взято у сусідів. Тон – веселий, життєрадісний, простий. Стосунки прекрасні... На жаль, у II-й колонії немає ядра, тому там усе відбувається випадково. Проте, фактично прискорити чимось іншим розвиток вихованців II-ї колонії важко» («Звітна відомість про стан Полтавської трудової колонії ім. М. Горького за 1923 р.» від 6 лютого 1924 р.) [5, с. 31].

Аналіз навчально-виховного процесу охоплював такі питання: загальний розвиток виховної системи колонії; стан господарювання й адміністрування вихованців у колонії; кількість поганих вчинків, покарань, дитячих втеч; об'єктивність та дієвість товариського суду; стан виконання навчальної програми; інтерес дітей до навчальних занять; зв'язок навчальних занять із життям; інноваційність розроблення навчальних завдань.

Так, у звіті про стан Полтавської колонії ім. М. Горького за 1923 р. (від 6 лютого 1924 р.) завідувач колонії зазначав: «Загальний розвиток виховної системи колонії здійснювався за встановленим планом: від авторитарно-вимогливого тону до робочого самоуправління. Протягом 1923 р. більша частина господарювання та адміністрування перейшла до рук вихованців. У серпні педагогічна рада знайшла можливість передати вихованцям завідування матеріальною частиною. З середини літа почала функціонувати рада командирів як вищий господарський орган. Великого значення набули засідання товариського суду, що в остаточному вигляді отримав форму кафедр з теорії вчинків» [5, с. 31].

Аналіз виробництва відбувався за такими напрямками: рентабельність здійснення виробничої діяльності; ресурси, необхідні для досягнення ефективності виробничої діяльності; педагогічний ефект здійснення виробничої діяльності в колонії; економічний ефект здійснення виробничої діяльності; перспективи розвитку виробництва в педагогічному та економічному аспектах.

Наприклад, у документі «Звітна відомість Полтавської трудової колонії для дефективних дітей ім. М. Горького за листопад 1922 р.» (датується приблизно кінцем 1922 р.) А. Макаренко зазначав: «Правильною є постановка роботи в кузні, що обслуговує потреби колонії та виконує приватні замовлення. У чоботарні виробляється взуття для вихованців, виконуються й приватні замовлення. У столярній майстерні тимчасово відсутній інструктор, вихованці працюють самі, обслуговуючи потреби колонії. У кошиковій майстерні закінчено очищення лози й розпочато плетіння кошиків» [4, с. 14].

Аналіз ринку в управлінській діяльності А. Макаренка спрямовувався на виявлення ринкових можливостей діяльності колонії. Напрямами аналізу ринку були: ринок праці; ринок споживачів виробничих послуг, що надавала колонія; політика цін; ділова активність закладів подібного типу (інших закладів соціального виховання); тенденції соціально-економічного розвитку суспільства.

Для прикладу згадаємо Докладну записку завідувача Полтавською трудовою колонією ім. М. Горького від 8 серпня 1925 р., адресовану Головному управлінню соціального виховання Народного Комісаріату Просвіти Української республіки, в якій мова йшла про необхідність реорганізації дитячої установи, що зумовлювалась вимогами розвитку країни: «Необхідність реорганізації диктується й загальним спрямуванням державного та економічного життя

радянських республік. Дрібні виховні підприємства поступово повинні відживати й замінюватись міцними осередками виховання, що «капіталістично» організовані та засновані на точній економній витраті особистісних і матеріальних сил в умовах крупного виробництва й складного комунального побуту. Дрібноремісничий або дрібноселянський тип дитячого господарства – примітивна комуна – абсолютно не те, що потрібно новому пролетарському суспільству, яке швидкими кроками йде до електрифікації ...» [1, с. 41].

Головними умовами, що забезпечували ефективність аналізу як функції в управлінській діяльності А. Макаренка були: 1) оперування первинною інформацією; 2) володіння інформацією про стан усіх справ у колонії (від навчально-педагогічної роботи до кількості дроту, необхідного для ремонтних або будівельних робіт). Отже, можна стверджувати, що в основі аналітичної діяльності А. Макаренка лежала достовірна й повна інформація про те чи інше явище, подію, ситуацію, що, власне, забезпечувало об'єктивність, адекватність та глибину результатів аналізу.

Висновки. Таким чином, під час дослідження процесуальних засад управлінської діяльності А. Макаренка (у період керівництва Трудовою колонією ім. М. Горького) можемо визначити такі особливості аналізу як функції управління: 1) аналіз був однією з провідних функцій управління, а дані, отримані під час аналізу, покладались в основу здійснення інших функцій: планування, організації, координації, регулювання; 2) аналіз дозволяв був спрямованим на визначення причинно-наслідкових зв'язків подій, явищ, визначення тенденції розвитку, реальних можливостей та потреб колективу колонії й закладу в цілому; 3) спрямованість аналітичної діяльності на отримання інформації про реальний стан справ і проблем; 4) основними напрямками аналізу були ресурси, вихованці, навчально-виховний процес, колектив, господарство, виробництво та ринок, що в цілому сприяло контролюванню всіх напрямів діяльності; 5) в основу аналітичної діяльності А. Макаренком покладались лише достовірні факти. Відзначимо, що отримані в результаті дослідження висновки не претендують на завершеність. Перспективним бачиться встановлення мережі інформаційних зв'язків у системі управління Трудовою колонією ім. М. Горького, що, на наш погляд, впливало як на ефективність аналітичної діяльності її завідувача, так і на процес управління закладом у цілому.

Література

1. Макаренко А. С. В Главсоцвос НКП УССР. 8 августа 1925 г. / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8-ми т. Т. 1 / сост. : Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1983. – С. 40–44.
2. Макаренко А. С. Доклад о состоянии Полтавской трудовой колонии им. Горького / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8-ми т. Т. 1 / сост. : Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1983. – С. 25–27.
3. Макаренко А. С. Из отчетной ведомости о состоянии Полтавской трудовой колонии им. М. Горького за апрель 1923 г. / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8-ми т. Т. 1 / сост. : Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1983. – С. 24.
4. Макаренко А. С. Опросный лист Полтавской трудовой колонии им. М. Горького / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8-ми т. Т. 1 / сост. : Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1983. – С. 14–16.
5. Макаренко А. С. Отчетная ведомость о состоянии Полтавской трудовой колонии им. М. Горького за 1923 г. / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8-ми т. Т. 1 / сост. : Л. Ю. Гордин, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1983. – С. 29–31.
6. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) : Методическое пособие / В. С. Пикельная. – М. : Высшая школа, 1990. – 175 с.
7. Полтавська трудова колонія ім. М. Горького в документах і матеріалах (1920–1926 рр.) : у 2-х ч. Ч. 1 / за ред. дійсного члена АПН І. А. Зязюна. – Полтава, 2002. – 269 с.

И. И. Гавриленко

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**А. МАКАРЕНКО: АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ**

В статье рассматриваются процессуальные основы управленческой деятельности А. Макаренко в период заведования Трудовой колонией им. М. Горького (1920–1928 гг.) в аспекте осуществления анализа как функции управления. Автор ссылается на творческое теоретическое наследие А. Макаренко, документационные материалы Трудовой колонии им. М. Горького, материалы других учреждений, деятельность которых была связана с колонией.

Ключевые слова: А. Макаренко, трудовая колония им. М. Горького, управление, образовательное учреждение, функции управления, анализ, процессуальные основы, функция.

I. Havrylenko

**PROCEDURAL PRINCIPLES OF A. MAKARENKO'S ADMINISTRATIVE ACTIVITY:
ANALYTIC FUNCTION**

The article deals with procedural principles of A. Makarenko's administrative activity as the head of the M. Hor'ky labor colony (1920-1928), in terms of management function analysis. The author refers to the creative theoretical achievements of A. Makarenko, documentary materials of M. Hor'ky labour colony, materials of other institutions whose activity was linked to the colony.

Key words: A. Makarenko, M. Hor'ky labor colony, management, educational institution, management functions, analysis, procedural principles, function.

УДК 378.147

Н. А. Зінченко, О. В. Зінченко

**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ
ОСОБИСТОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ**

У статті аналізуються психолого-педагогічні умови успішної реалізації процесу якісного формування особистості сучасного вчителя на основі поетапного розроблення системи провідних та похідних суперечностей як визначального механізму досягнення його результативності.

Ключові слова: цінності, професійна якість, ієрархія цільового апарату, суперечності.

Постановка проблеми. Прогресивний розвиток суспільства і кожного його члена залежить насамперед від того, наскільки підготовленим є педагог, від його професійної компетентності і насамперед від рівня розвитку його особистості. Формування особистості майбутнього вчителя – складний і тривалий процес, який не зупиняється ніколи. На нього діє велика кількість чинників, але етап професійної підготовки майбутнього вчителя є визначальним.

Важливою вимогою підготовки майбутнього педагога є постійна зорієнтованість навчального процесу на системне неперервне якісне формування особистості вчителя, основою якої є цілеспрямована взаємодія викладачів і студентів.

Аналіз досліджень і публікацій. Психолого-педагогічні засади реалізації процесу якісного формування особистості майбутнього вчителя досліджувалися сучасними українськими педагогами та психологами, що вивчали особливості професійного становлення вчителів різних спеціальностей. Зокрема, особливу увагу вивченню цієї проблеми приділяли І. Зязюн, Г. Сагач, Е. Помиткін, В. Рибалко [3; 4], однак, на нашу думку, цей процес вимагає детальної систематизації, ідентифікації, що ми частково висвітлили в попередніх роботах [1; 2].

Мета статті полягає у визначенні та конкретизації основних суперечностей та умов їх