

Сльникова Г.В. – доктор педагогічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу, декан факультету менеджменту і психології Університету менеджменту освіти АПН України

Деякі питання підготовки керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики

У статті розглядаються питання підготовки та підвищення кваліфікації керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики.

Ключові слова: підготовка керівника, навчальний заклад, професійно-кваліфікаційна характеристика керівника.

В статье рассматриваются вопросы подготовки и повышения квалификации руководителя учебного заведения на основе разработки его профессионально-квалификационной характеристики.

Ключевые слова: подготовка руководителя, учебное заведение, профессионально-квалификационная характеристика руководителя.

In the article the questions of preparation and in-plant training of leader of educational establishment are examined on the basis of development of his professionally-qualifying description.

Keywords: preparation of leader, educational establishment, professionally-qualifying description of leader.

Подальша демократизація і гуманізація управління підтверджує необхідність формування сучасного типу керівника навчального закладу, що володіє новим мисленням і готовий до постійного поновлення й саморозвитку, засвоєння інноваційних технологій управління. Тільки такий керівник-менеджер може вести за собою, здійснювати перетворення в усіх елементах, компонентах, підсистемах керованого об'єкту. Розв'язання цієї **проблеми** має велике значення для підвищення якості діяльності навчального закладу (НЗ) в умовах розбудови в Україні ринкової економіки. Важливим у її рішенні є наукова розробка професійно-кваліфікаційної характеристики керівника освітнього закладу, виділення його основних професійних та кваліфікаційних якостей.

Дослідженню проблеми становлення та розвитку сучасного керівника закладу

освіти присвячені наукові праці В.Бондаря [1], В.Гуменюк [2], Л.Даниленко [3], Г.Єльнікової [4], В.Маслова [6], В.Олійника [7], А.Петренка [8] та ін. У своїх дослідженнях науковці розкривають концептуальні засади, зміст підготовки керівника, модернізацію його управлінських функцій, а також формування інформаційної культури, моніторинг управлінської діяльності й атестацію керівника навчального закладу. Є.Тонконога [10] та В. Кричевський [5] розглядають професійно значущі якості й професіограму керівника НЗ.

Конкретних наукових досліджень, які б розкривали технологію розробки змісту формування управлінської діяльності керівника навчального закладу на основі його професійно-кваліфікаційної характеристики немає. Саме цьому питанню й присвячена дана стаття.

Професійна діяльність керівника навчального закладу являє собою складну багатоелементну динамічну систему і по суті є управлінською діяльністю.

Виявлення професійно важливих якостей, функціональних можливостей і відносин є суттєвим для визначення змісту управлінської діяльності керівника НЗ.

Особливо важливими в контексті нашої проблеми є групи професійно значимих якостей особистості керівників шкіл, які подає Є. Тонконога. Нею виділені наступні групи: соціальні (гуманізм, демократизм, інтернаціоналізм, почуття суспільного обов'язку та особистої відповідальності перед державою, народом за освіту і виховання молодого покоління, патріотизм); моральні (любов до дітей, повага до людей, працелюбність, чесність, добросовісність, справедливість, доброзичливість, незлопам'ятність, бажання до самовдосконалення); комунікативні (уміння встановлювати зв'язки, слухати співрозмовника, уміння поставити себе на місце іншої людини, інтерес до людей, коректність у спілкуванні, педагогічний і психологічний такт); управлінські (ділові) – організованість, наступність, чіткість, не розходження слова з ділом, здатність бачити нове, наполегливість, енергійність, рішучість, оперативність, стриманість, зацікавленість, здатність приймати рішення та передбачати їх результати, об'єктивність оцінок, творча спрямованість, здатність бачити перспективу (у роботі, у розвитку процесів, школи в цілому) [10].

В. Кричевським вперше була розроблена професіограма директора школи на

основі діяльнісного підходу. Діяльність керівника розглядалася як управлінська, а знання, уміння і навички, необхідні для керівництва школою, систематизувались у професіограмі по об'єктах управління та ланках управлінського циклу [5].

Професіограма включала наступні розділи: вимоги до директора як члена суспільства та ідеологічного працівника; посадові обов'язки; особистісні якості керівника школи; структуру діяльності директора школи, знання і вміння, необхідні для успішної праці (в керівництві вчителями, учнями, обслуговуючим персоналом, заступниками і помічниками, у взаємодії з батьками, виробничими підприємствами, громадськістю).

Виходячи із зазначеного вище, стає очевидним, що науково обґрунтована професіограма директора загальноосвітнього закладу – еталонна модель, вихідна точка для аналізу професійності його діяльності.

Відмінність професіограми і кваліфікаційної характеристики в тому, що в першій показані об'єкт праці (характеристика нормативної діяльності) і суб'єкт праці (якості людини, які необхідні їй в цілому для роботи в даній професії); у другій – конкретизується, що повинна знати, уміти, якими якостями володіти людина з різними кваліфікаційними категоріями [8].

Виходячи з того, що професійною діяльністю керівника НЗ є управлінська діяльність, функціональний управлінський цикл може бути покладений в основу його (керівника) професійно-кваліфікаційної характеристики

Якщо визначити основними функціями управління цілепокладання, планування, організацію, координацію, контроль і регулювання й виокремити відповідні знання та уміння, ми отримаємо основу професійно-кваліфікаційної характеристики (ПКХ) керівника. Для розробки цієї характеристики стосовно керівника НЗ перелік знань та умінь визначається в контексті змісту його професійної діяльності з управління навчальним закладом (табл. 1).

Зазначені складові є орієнтовними і демонструють табличний спосіб виділення змісту професійно-кваліфікаційної характеристики керівника навчального закладу. Управлінські функції, знання та уміння можна деталізувати відповідно до завдань конкретного навчального закладу, розробляючи повну

професійно-кваліфікаційну характеристику його керівника.

Таблиця 1

Професійні й кваліфікаційні складові управлінської діяльності керівника
навчального закладу (НЗ)

Професійні дії (управлінські функції)	Відповідні знання, уміння
1. цілепокладання	Знати теорію цілепокладання, стратегічного й адаптивного менеджменту. Уміти визначити місію закладу освіти, його мету та завдання.
2. планування	Знати роль і місце функції планування в управлінському циклі. Уміти спланувати діяльність освітнього закладу на п'ять років, на рік, на півроку, місяць, тиждень, день.
3. організація	Знати завдання та місце керуючої і керованої підсистем в діяльності закладу освіти. Уміти встановлювати субординаційні та координаційні зв'язки. Знати форми, методи, способи організації власної діяльності та діяльності підлеглих. Уміти організувати розробку обов'язків, посадових інструкцій, профілю робочого місця тощо.
4. координація	Знати способи координації діяльності підрозділів та окремих працівників у виконанні завдань з досягнення певної мети навчального закладу. Уміти з'ясувати значення кожного підрозділу або окремих працівників у виконанні певного завдання та встановити між ними відповідні функціональні зв'язки. Уміти проаналізувати ситуацію та при необхідності перезакріпити зв'язки, перерозподілити завдання для забезпечення їх виконання в мінливих умовах.
5. контроль	Знати способи встановлення періодичного й поточного зворотного зв'язку. Уміти розробляти інструментарій збору та обробки зворотної інформації, у т.ч. для моніторингових процедур.
6. регулювання	Знати способи регулювання діяльності працівників НЗ. Уміти поєднувати цілеорієнтоване регулювання з рефлексивним саморегулюванням діяльності підлеглих та структурних підрозділів НЗ.

Професійно-кваліфікаційна характеристика висуває певні вимоги до посади керівника навчального закладу. Так, в ОКХ (освітньо-кваліфікаційній характеристиці) державного стандарту підготовки керівника за спеціальністю «Управління навчальним закладом» відзначається, що для керування навчальним закладом необхідно мати повну вищу освіту і досвід педагогічної діяльності не менше п'яти років. Крім того, зазначено наступне.

Керівник навчального закладу має знати: трудове право; мікро- і макроекономіку; адміністрування; загальний, кадровий, фінансовий, інноваційний менеджмент; філософію, соціологію, політологію; психологію, педагогіку; екологію, безпеку життєдіяльності; зміст фахових дисциплін; функціональні зв'язки своєї посади.

Керівник навчального закладу має володіти державною та іноземною розмовною мовами. Для виконання професійних обов'язків керівнику НЗ необхідні уміння розуміти та усвідомлювати сучасні проблеми менеджменту; здатність продукувати нові ідеї, управлінські рішення, соціальні технології; розвинуте аналітичне та економічне мислення, навички роботи з людьми; володіння технологією адміністративної роботи, комп'ютерними технологіями, правильним стилем (здоровим способом) життя, культурою спілкування, локусом контролю.

Керівник навчального закладу має вміти: вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі; відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію; проектувати діяльність закладу, створювати модель, виділяти організаційну структуру; організовувати діяльність всіх структурних підрозділів та підсистем освітнього закладу; організовувати реалізацію планів, завдань закладу; структурувати за здійснювати моніторинг діяльності закладу; управляти матеріально-технічними, фінансовими, трудовими ресурсами, впровадженням інновацій, внутрішніми та зовнішніми зв'язками закладу; здійснювати маркетингову діяльність та елементи підприємницької діяльності [4].

Для формування певних знань і умінь керівника навчального закладу ми розробили спецкурс (36 год.), який може проводитись як на факультетах підвищення кваліфікації, так і за вибором студентів (як додатковий) на факультетах підготовки керівників за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

Назва спецкурсу: Зміст і організація діяльності навчального закладу та власної діяльності керівника

Мета: формування (удосконалення й відновлення) знань та умінь з питань організації діяльності закладу освіти та власної управлінської діяльності керівника.

При опануванні курсу студент (слухач) має

знати: поняття „концепція”; технологію розробки концепції розвитку закладу; сутність управлінської функції організації, зміст, організаційну структуру, порядок її визначення та утворення; технологію формування керуючої та керованої підсистем; порядок створення системи інформаційного забезпечення управління; зміст документального оформлення діяльності закладу освіти; систему і способи планування роботи навчального закладу.

уміти: розробляти концепцію діяльності закладу освіти; організовувати діяльність закладу освіти; розробляти систему інформаційного забезпечення управління і різні види планів роботи; оформляти управлінські документи.

Навчальний план спецкурсу складається з п'яти граф, де зазначені теми курсу, розклад часу, виділені загальна кількість годин, години для аудиторної і самостійної роботи. Крім того, зазначені обов'язкові теми та теми за вибором студентів (табл.2).

Таблиця 2

Навчальний план спецкурсу

№/№ теми	Розклад часу	Усього годин	Аудиторні години	Самостійна робота
	Зміст			
	Обов'язкова частина			
1.	Концептуальні основи діяльності закладу освіти; організація діяльності закладу освіти; діяльність керівника	4	2	2
2.	Формування керуючої підструктури	4	2	2
3.	Формування керованої підструктури	4	2	2
4.	Розробка системи інформаційного забезпечення управління закладом освіти	6	4	2
5.	Документаційне забезпечення управління закладом освіти	4	2	2
6.	Планування роботи закладу освіти	6	4	2
	Вибіркова частина (обирається одна тема із запропонованих двох)			
1.1	Структура і зміст управлінської діяльності керівника навчального закладу	4	2	2
1.2	Організація особистої праці керівника навчального закладу	4	2	2
	Разом	36	20	16

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ

Обов'язкова частина

Тема 1 Концептуальні основи діяльності закладу освіти; організація діяльності закладу освіти; організація діяльності закладу освіти; діяльність керівника

Концепція як система поглядів, спосіб розуміння, провідна ідея функціонування та подальшого розвитку навчального закладу.

Структура концепції: місія, мета, завдання, організаційна структура, вимоги до кадрового складу, порядок функціонування та перспективи розвитку закладу, його місце в загальній освітній системі України та серед споріднених закладів, міжнародні зв'язки.

Розробка концепції: створення творчої групи, організація серії семінарів для вироблення загальної основи, розподіл групи на мікрогрупи, закріплення за кожною групою певних розділів концепції, розробка ланцюжкового плану, визначення виконавців, виконання плану, зведення розділів у цілісну концепцію, обговорення концепції на узгоджуючи семінарах творчої групи.

Сутність організації як функції управління, зв'язок з іншими функціями. Методологічні основи процесу організації. Форми організаційної діяльності, демократизація функції організації в управлінській діяльності керівника.

Поняття організаційної системи (структури). Виокремлення керуючої та керованої підсистем. Види зв'язків, що утворюють систему.

Форми системоутворюючих складових: посадові інструкції, нормативне підпорядкування, потоки інформації, самореалізація особистості тощо.

Функції керівника закладу освіти: планування, організація, мотивація, контроль.

Модернізація управлінських функцій керівника навчального закладу.

Тема 2 Формування керуючої підструктури

Задачі, роль і місце керуючої підсистеми в організації діяльності навчального закладу. Розподіл обов'язків, прав та відповідальності адміністративного персоналу. Розробка посадових інструкцій.

Установлення субординаційних та координаційних зв'язків.

Визначення ієрархії підпорядкування у відповідності з посадовими обов'язками та при виконанні конкретних завдань.

Виокремлення прав кожної посадової особи, коригування їх розподілу відповідно до встановленої ієрархії.

Установлення координаційних зв'язків шляхом створення умов для гнучких, рухливих, надійних стосунків на паритетних основах при поєднанні зусиль у досягненні спільної мети. Забезпечення партисипативності в управлінні.

Установлення інформаційних зв'язків: визначення назви, типу, обсягу та форми інформації, способу фіксації, порядку обміну, способів її пересування та повідомлення.

Визначення видів організаційно-розпорядчої інформації, порядку збору та обробки управлінської інформації, форм та способів колегіального прийняття рішень.

Забезпечення умов для самореалізації кожного члена адміністрації закладу освіти.

Організація моніторингу управлінської діяльності кожного члена адміністрації: визначення моделі діяльності, способів установлення періодичного та поточного зворотного зв'язку та способів поточного спрямування діяльності на запланований результат.

Тема 3 Формування керованої підструктури

Визначення елементів керованої підсистеми. Розподіл обов'язків, прав та відповідальності викладачів, учнів (студентів), допоміжного та технічного персоналу.

Розробка посадових інструкцій: загальні положення, функції, права, обов'язки, відповідальність, взаємозв'язки, порядок оцінки працівника.

Установлення субординаційних та координаційних зв'язків.

Організація самоврядування. Установлення чіткого порядку обміну інформацією та порядку включення кожного члена колективу у систему

безперервної освіти.

Формування організаційної культури закладу освіти.

Визначення порядку роботи з документацією навчального закладу.

Організація навчально-виховного процесу. Організація раціональної праці персоналу. Створення умов для науково-методичної роботи колективу.

Організація раціональної діяльності обслуговуючого та технічного персоналу закладу. Створення здорового морально-психологічного клімату в колективі

Установлення оптимального співвідношення моніторингу та самомоніторингу діяльності кожної структурної одиниці керованої підсистеми.

Тема 4 Розробка системи інформаційного забезпечення управління закладом освіти

Поняття інформаційного забезпечення управління. Місце інформаційного забезпечення в управлінській діяльності керівника навчального закладу.

Виділення зовнішньої та внутрішньої інформації. Створення потоків зовнішньої інформації, забезпечення їх функціонування.

Створення моделі внутрішньої системи інформаційного забезпечення управління. Розробка змісту інформаційного забезпечення діяльності керуючої та керованої підсистем.

Створення низхідних потоків управлінської інформації. Запуск висхідних потоків претензійної інформації. Її роль в управлінні закладом освіти.

Визначення порядку обробки інформації, визначення термінів просування інформації та форми її виходу(нарада, наказ, план, виступи, ін.).

Створення моделі системи інформаційного забезпечення управління навчальним закладом та її „запуск”.

Тема 5 Документальне забезпечення управління закладом освіти

Історія розвитку діловодства. Організація сучасного діловодства у навчальному закладі. Специфіка діловодства.

Структура і функції служби діловодства, умови для видання та зберігання документації, автоматизація діловодства.

Організація роботи з документами: реєстрація, обробка, відправлення кореспонденції, контроль за виконанням, робота з листами.

Створення документів: вимоги до оформлення, написання тексту. Реквізити документів.

Складання документів із загальних питань, з господарчої діяльності.

Документування атестації, призначення допомоги, нагород.

Міжнародне листування. Класифікація листів, правила складання листів іноземним партнерам, реквізити.

Тема 6 Планування роботи закладу освіти

Функція планування, її роль і місце в управлінському циклі. Принципи, види і форми планування.

Організація діяльності керівника з планування роботи закладу освіти.

Організація розробки плану:

– спосіб „згори до низу” – низхідним потоком (ідея адміністрації, декомпозиція мети на цілі підрозділів, визначення завдань тощо).

– спосіб „знизу до гори” – висхідним потоком (розробка перспективи розвитку діяльності на місцях, визначення мети і програми діяльності, узагальнення місцевих програм, інтеграція часткових цілей у загальну мету закладу).

Створення плану-моніторингу. Поєднання детерміністського та синергетичного підходів у плані-моніторинзі. Особливості цього плану: остаточне визначення тем проміжних нарад, методичних засідань, педагогічних рад в усталених межах теми, над якою працює заклад, можливість поточних замірів процесу, поточне коригування на бажаний результат. План-моніторинг як засіб адаптивного управління.

Технологія обчислення вартості плану (його фінансового забезпечення).

Планування у вигляді проектів, їх розробка.

Структура і зміст управлінської діяльності керівника навчального закладу

Управлінська діяльність керівника як система. Функції управління закладом освіти: педагогічний аналіз, планування, організація, контроль, регулювання.

Зміст педагогічного аналізу: вивчення учнів, їх рівня здоров'я, вихованості, навчальних досягнень; вивчення діяльності учителів – кількісний і якісний склад педагогів, якість викладання, робота з батьками, творчий потенціал тощо. Цілепокладання: постановка виховних, освітніх цілей, науково-методичних, ін. Планування діяльності навчального закладу: перспективне, річне, проектне тощо. Контроль і регулювання: контроль за організацією і здійсненням навчально-виховного процесу; контроль за діяльністю адміністрації, учителів, учнів, обслуговуючого персоналу, роботи з батьківською громадськістю, документообігом, ін.

Вибіркова частина

Тема 1.1 Структура і зміст управлінської діяльності керівника навчального закладу

Управлінська діяльність керівника як система. Функції управління закладом освіти: педагогічний аналіз, планування, організація, контроль, регулювання.

Зміст педагогічного аналізу: вивчення учнів, їх рівня здоров'я, вихованості, навчальних досягнень; вивчення діяльності учителів – кількісний і якісний склад педагогів, якість викладання, робота з батьками, творчий потенціал тощо. Цілепокладання: постановка виховних, освітніх цілей, науково-методичних, ін. Планування діяльності навчального закладу: перспективне, річне, проектне тощо. Контроль і регулювання: контроль за організацією і здійсненням навчально-виховного процесу; контроль за діяльністю адміністрації, учителів, учнів, обслуговуючого персоналу, роботи з батьківською громадськістю, документообігом, ін.

Тема 1.2 Організація особистої праці керівника навчального закладу

Організація робочого місця. Створення банку нормативно-правових документів щодо діяльності закладу освіти.

Використання НОУП в роботі керівника. Підготовка і організація засідань і нарад. Раціональне планування робочого часу керівника навчального закладу.

Способи встановлення зворотного зв'язку з підрозділами навчального закладу. Способи підтримки працездатності керівника, збереження власного здоров'я. Використання комп'ютерної техніки в особистій праці керівника.

Самомоніторинг і самоменеджмент в управлінській діяльності керівника закладу освіти.

Таким чином, ми розглянули питання визначення змісту підготовки та підвищення кваліфікації керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики. Подальші дослідження мають розкривати взаємозв'язки професіограми, професійно-кваліфікаційної характеристики керівника НЗ та розробку на цій основі освітньо-професійної програми, навчального плану та робочих програм навчальних дисципліни підготовки керівника закладу освіти.

Література

1. *Бондарь В.И.* Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. – К.: Рад. шк., 1987. – 157с.
2. *Гуменюк В.В.* Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до створення і користування системами інформаційного забезпечення.// Підготовка керівника середнього закладу освіти / За заг. ред. Л.Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – С. 177– 190.
3. *Даниленко Л.І.* Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності керівника школи // Освіта і управління. – 1998. –№1. – С. 49– 54.
4. *Єльнікова Г.* Моніторинг діяльності керівника школи// Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – №1. – С.97-102.
5. *Кричевский В.* Сугубо практическая теория: [Из опыта работы Санкт-Петербур. гос. ун-та пед. мастерства по повышению квалификации директора шк.] // Нар. образование, 1997. – N 3. – (Труд директора шк.). – С. 96-99.

6. *Маслов В.И.* Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школы. – К., 1990. – 258 с.

7. *Олійник В.В., Даниленко Л.І.* Концептуальні засади підготовки педагогічних та керівних кадрів освіти України в сучасних умовах. // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Вип. 4. – К.: Логос, 2001.– С. 69–79.

8. *Петренко А.А.* Організаційно-педагогічні засади атестації керівників загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01/. – Житомир: ЖДУ, 2007. – 20 с.

9. Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «управління навчальним закладом» кваліфікації 12 «керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)» / *Галузевий стандарт* вищої освіти України. – К.: МОНУ, 2006. – 50 с.

10. *Тонконога Е.П.* Проблемы повышения профессиональной квалификации руководителей школ. – М.: Педагогика, 1987. – 168с.