

Тамара Сорочан

В. СУХОМЛИНСЬКИЙ: ПОРАДИ СУЧАСНОМУ КЕРІВНИКОВІ

Спадщина Василя Сухомлинського – невичерпне джерело збагачення сучасної філософії освіти, теорії та практики управління школою, вікової та педагогічної психології, змісту освіти, сучасних основ навчання та виховання. На часі переосмислення його філософського, освітнього, наукового доробку в контексті цінностей сьогодення.

Фундаментальні засади опанування сухомлінистики визначають дослідження науковців АПН України І. Беха, А. Богуш, М. Вашуленка, В. Кременя, І. Прокопенка, О. Савченко, О. Сухомлинської, М. Антонця, у зарубіжній педагогіці – М. Богуславського, М. Мухіна, В. Риндак, Чжун Сяомен.

Українська асоціація імені Василя Сухомлинського започаткувала щорічні педагогічні читання, які розкривають провідні напрями діалогу з сучасністю великого гуманіста, педагога, науковця, керівника, добротворця. Такі читання у 2000 році відбулися на Луганщині, вони присвячувались проблемі екології дитинства у широкому розуміння цього поняття як створення безпечного, комфортного, морально чистого, розвивального середовища для дітей. Цього року III Міжнародні й XV Всеукраїнські педагогічні читання «Василь Сухомлинський у діалозі з сучасністю: ідеї, пошуки, перспективи», присвячені 90-річчю видатного педагога, відбулися в м. Кіровограді та Павлиші – в школі, де майже чверть століття серце віддавав дітям видатний український педагог.

Ідеали гуманізму зумовили безсмертя поглядів і досвіду В. Сухомлинського. Вкотре гортаючи сторінки книги «Розмова з молодим директором», переконуємося в тому, що час не впливає на актуальність порад, щиро наданих колегам досвідченим керівником Василем Сухомлинським. Кожного разу, коли виникає необхідність більш глибоко проаналізувати реалії управління сучасною школою, ми звертаємося до його спадщини, і кожного

разу виникає відчуття відкриття нового, адже розповісти просто про складне, спонукати до роздумів, пошуків, діалогу – ознака його педагогічної та наукової майстерності.

Наука, майстерність, мистецтво – так характеризує вчений управління навчально-виховним процесом. Кожній із цих складових В. Сухомлинський відводить належне місце в управлінській діяльності.

«Уміння керувати колективом залежить від того, наскільки глибоко розуміє керівник найтонші деталі педагогічного процесу, його глибинні джерела – духовний світ школяра, особливості його розумової праці, процес опанування знань, формування переконань. Директор школи повинен бути знаючим, досвідченим педагогом і психологом» [15, с. 395]. Прислухаємося до цієї думки. В. Сухомлинський неодноразово підкреслював провідну роль директора саме як педагога, важливість його здатності до професійного бачення багатогранної особистості кожної дитини і вміння вести цю особистість по індивідуальній траєкторії розвитку, тобто здійснення діяльності педагога в її первісному значенні. Всі інші функції директора є похідними від цієї провідної. Сьогодні ми б сказали, що і менеджмент, і методична робота, і психологічна служба мають спрямовуватись керівником школи на виконання педагогічних завдань.

В. Сухомлинський зауважує, що досвідченим директор стає не відразу, і тому надає виняткової важливості проблемі: як можна скоротити період набуття досвіду новопризначеним директором школи? Відповідь на це питання ми намагаємося знайти в сучасній освітній практиці: магістратура з управління навчальним закладом, спеціальні курси підвищення кваліфікації, семінари та тренінги. Проте все більше стає зрозумілим, що формальне навчання є лише частковим вирішенням проблеми. Шлях до управлінського професіоналізму кожного керівника є так само індивідуальним, як і шлях становлення кожного його вихованця.

Учений звертає увагу на різні аспекти управлінської діяльності директора школи, серед яких: поєднання адміністративно-господарської роботи з педагогічною, методичною, навчально-виховною; самоосвіта; постійне

збагачення педагогічних знань та удосконалення майстерності; забезпечення зростання методичної підготовленості вчителя; створення умов для гармонійної єдності освіти і виховання, освіченості і вихованості, навчання і морального виховання, узгодженості педагогічних переконань учителів і батьків [15, с. 396-397].

В. Сухомлинський пропонує свої, оригінальні, теоретично обґрунтовані та підтвержені практикою шляхи вирішення цих проблем.

«Учителем учителів – а тільки вчитель учителів і є справжнім керівником, якому вірять і якого поважають, – можна стати лише тоді, коли з кожним днем усе більше заглиблюєшся в деталі, в тонкощі педагогічного процесу, коли перед тобою відкриваються все нові й нові грані того, що можна назвати мистецтвом впливу на душу людини» [15, с. 398].

Поєднуючи науку та практичний досвід управління, В. Сухомлинський пропонує свій шлях, як ми кажемо сьогодні, свою технологію залучення вчителів до творчої педагогічної праці, до осмислення та вдосконалення власного педагогічного досвіду. Сукупність цих міркувань має бути покладеною в основу науково-методичної роботи та розвитку професіоналізму вчителів сучасної школи.

Учений розмірковує над тим, як залучити вчителів до постійного опанування наукових знань, аналізу кращого досвіду та використання цих надбань у навчально-виховному процесі. Він починає із себе. *«Ділюсь своїми думками з учителями, розповідаю їм про свої спостереження, намагаюсь пробудити в учителів інтерес до творчого осмислення власної праці. Вдумаймося в це поняття: педагогічна праця. Не випадкові удачі повинні визначати наш успіх, не щасливі знахідки, а копіткий пошук, аналіз залежності того, що виходить, від того, що робиш. ...**Передавання інтересу** до визначеної проблеми навчально-виховної роботи і є, за моїм твердим переконанням, найголовніше в керівництві школою» [15, с. 400].*

Виняткового значення надавав В. Сухомлинський спільній участі управлінців у запровадженні наукових ідей у педагогічну практику. Сучасним поняттям «управлінська команда» ми називаємо узгоджену діяльність

директора школи та його заступників, спрямовану на досягнення поставленої мети. *«Директор, заступник директора, організатор позакласної роботи покликані бути посередниками між педагогічною наукою і практикою. Від них залежить не тільки пропаганда, впровадження наукових знань у практичну роботу, але й така організація педагогічного колективу, при якій об'єднуючим началом є творчий задум, ідея».* Проте, вважав учений, важливо, щоб ці ідеї, готові істини не просто були запропоновані вчителям, а щоб педагогічний колектив сам здійснював науковий пошук. Він розповів, як намагався захопити вчителів пошуками шляхів розвитку мовлення дітей, досягнення єдності слова і думки. *«...Ми багато сперечалися, і в цій суперечці поступово народжувалися істини. Звичайно, вони давно відомі в педагогіці, але для нас вони були справжнім відкриттям, **нашим відкриттям**...Ці істини поступово ставали педагогічним переконанням колективу – ось що важливо» [15, с. 402-403].*

Далі, за В. Сухомлинським, важливо, щоб ідея оволоділа свідомістю педагога і стала джерелом натхнення для творчої праці. Проте це можливо, підкреслює він, лише тоді, коли педагоги вдумливо шукають залежності, закономірності у своїй педагогічній діяльності, коли осмислення цих залежностей спонукає до нових пошуків і вдосконалення своєї майстерності.

Аналізуючи роздуми автора щодо співвідношення науки та практики в управлінському та педагогічному досвіді, доходимо висновку: наукові розвідки є для вчителів джерелом створення нового досвіду, а досвід, у свою чергу, – мірилом вагомості теоретичних здобутків. Важливою в цьому плані є творчість кожного педагога, але провідними умовами є взаємодія в педагогічному колективі й ґрунтовна науково-теоретична підготовка самого керівника до нововведень. Чи не найпопулярнішим поняттям у сучасній науці та практиці управління є інновації. Створено відповідні концепції, технології інноваційної діяльності, проведено безліч експериментів щодо впровадження наукових досліджень у практику та створення інноваційного педагогічного досвіду. Сам В. Сухомлинський образно представив цю технологію.

«Досвід уявляється мені садом квітучих троянд. Ось нам треба пересадити цей квітучий куц із саду на своє поле. Що для цього треба

зробити? Насамперед вивчити ґрунт свого поля, додати те, що в ньому не вистачає. Підготувати цей ґрунт, потім уже пересаджувати. ...

Як дбайливий садівник готує ґрунт для троянди, так директор школи повинен готувати ґрунт для запозичення передового досвіду, створеного кращими майстрами педагогічної праці. І підготовка цього ґрунту залежить передусім від майстерності директора школи як педагога. Майстерність колективу – це педагогічні ідеї, але ідеї без конкретних справ перетворюються в пустоцвіт. Щоб ідея перейшла з практики однієї школи в практику іншої, потрібна індивідуальна творчість, що ґрунтується на колективних переконаннях» [15, с. 405].

В. Сухомлинський багато зусиль докладав, щоб у педагогічному колективі панувала «жива, трепетна думка», щоб вона спонукала шукати відповіді на питання, які висуває повсякденне шкільне життя. Саме з питання, наголошує вчений, починається творчий пошук, результатом якого мають бути кращі результати праці педагога. Проте реальне життя вносить корективи. Якщо «не дає спокою думка: чому твої зусилля не приводять до того, до чого вони, здавалося б повинні привести? Ви директор школи, ви повинні, образно кажучи, повернути до колективу невідшліфований дорогоцінний камінь педагогічної праці саме тією гранню, яка відкрила б перед усіма вчителями цю думку, щоб вона схвилювала, стривожила всіх. От коли ви цього досягнете, колектив побачить у своїй роботі проблему, ідею» [15, с. 406].

Отже, В. Сухомлинський завжди прагнув того, щоб керівництво школою було побудовано на науковій основі, щоб практична робота збагачувала теоретичні знання кожного вчителя, щоб у міру набуття практичного досвіду підвищувався рівень його педагогічної культури. Одна з найважливіших порад ученого колегам: «...виробляйте в собі (а потім і в учителях) уміння освітлювати повсякденні явища навчально-виховного процесу світлом педагогічної теорії. Це, мабуть, один із найважливіших моментів керівництва школою» [15, с. 415].

Упродовж наступних десятиріч теорію та практику управління школою збагатили науковці, досвідчені директори, які розвинули ідеї В. Сухомлинського.

Так, послідовник В. Сухомлинського М. Захаров, який також поєднував наукову діяльність із практичним управлінням школою, в сімдесяті роки зазначив, що управління школою забезпечується трьома чинниками, а саме: вмінням керівника чітко й об'єктивно отримати інформацію щодо основних показників навчально-виховного процесу, оцінкою цієї інформації та прийняттям рішення, а також професійною кваліфікацією вчителів. Тобто важливою є не тільки управлінська компетентність керівника, але й вплив його на рівень виконання професійних обов'язків учителями.

У цей же період Г. Горська звертає увагу на необхідність постійного, цілеспрямованого професійного спілкування керівників школи з учителями, уважного ставлення до їхнього теоретичного та методичного зростання, заохочення до опанування основ педагогічної майстерності.

Наприкінці сімдесятих років досвід управління школою в Україні був проаналізований у книзі „Керівництво школою” (К., 1978). У вступі до неї Є. Березняк підкреслює необхідність наукових підходів до управління школою, всебічного наукового аналізу діяльності школи. В. Анжівський висловлює думку, що директор школи має бути людиною високої педагогічної культури, компетентною в питаннях педагогіки і психології, теорії і практики, глибоко знати зміст предметів, які вивчаються в шкільному курсі, вміти згуртувати колектив і вести його за собою, всебічно розвивати ініціативу, впроваджувати позитивний досвід у практику.

У цьому збірнику, а також у виданих раніше методичних рекомендаціях, широко висвітлено досвід управління навчальними закладами, який склався у середині сімдесятих років у Луганській області. Представлено матеріали М. Падія, завідуючого обласним відділом народної освіти, заслуженого вчителя Української РСР; О. Можаяєва, директора обласного інституту вдосконалення вчителів; П. Васильєва, директора середньої школи №3 м. Северодонецька. Провідні фахівці – управлінці регіону – висвітлили у своїх статтях проблеми

впровадження наукового доробку в практику роботи школи, організації самоосвіти вчителя, удосконалення стилю управління школою, опанування нового педагогічного досвіду.

Взаємодії педагогічного колективу з науковцями, впровадженню розробок учених у практику багато уваги приділив С. Хозе. Він вважав, що саме цей підхід набуватиме все більшого значення, оскільки забезпечує активізацію суб'єктивного фактора в управлінні школою. Сутність педагогічної діяльності керівника, відзначає автор, полягає у висуванні ідеї, опрацюванні творчого замислу.

На початку вісімдесятих років М. Портнов зазначив, що за рубежом вже існують теорії управління системами. Він дослідив систему управління школою, але провідну роль автор залишив за особистістю керівника, його ерудицією, професійною підготовленістю, тактовністю, енергійністю, організаційними здібностями. Особливо автор підкреслив значення педагогічної культури керівника, а також необхідності здійснювати самоаналіз педагогічної діяльності.

Наприкінці вісімдесятих років з'являється тенденція протистояння керівників шкіл проявам формалізму в управлінні освітою. Цю тенденцію відображено В. Симоновим. Науковець узагальнив досвід тих керівників шкіл, які творчо ставляться до проблем управління. Він звернувся до принципу гуманізації як необхідної умови розвитку здібностей учнів у навчально-виховному процесі.

Український учений В. Бондар у цей період відзначив важливість дослідження закономірностей управлінської діяльності, які слід розуміти як стійкий взаємозв'язок між процесом управління та зовнішніми суспільними системами, а також взаємозумовленість компонентів самого процесу управління.

Діяльність керівника школи як „педагогічне управління” представлена П. Худоминським. Такий термін підкреслює, що функції управління, до яких належать планування, організація, контроль, мають сенс тільки тоді, коли наповнюються педагогічним змістом. Автор зробив висновок щодо

зумовленості діяльності школи соціальним середовищем. Тому успішно працюючий директор школи в його розумінні є соціально активною особистістю. Названо також необхідні моральні якості керівника школи: працелюбність, відповідальність, гуманізм, патріотизм. Вміння аналізувати, оцінювати, прогнозувати розвиток школи, раціонально використовувати матеріальні, кадрові, фінансові ресурси, зосереджувати зусилля на головному напрямку, знаходити оригінальні підходи, нестандартні рішення, брати участь у дослідницькій роботі – такий зміст наповнює управлінську діяльність керівника школи.

П. Фролов в основу методології управлінської діяльності поклав системний підхід, який пов'язав із необхідністю опанування закономірностей педагогічного процесу. Автор вважає за необхідне в процесі управління здійснювати моделювання педагогічного процесу, прогнозувати його розвиток, делегувати відповідальність його учасникам, особливо підкреслює значення методичної роботи для зростання педагогічної творчості.

Аналітичну функцію управління глибоко досліджував Ю. Конаржевський. Саме він обґрунтував ідею управління школою на засадах педагогічного аналізу.

Сучасні погляди на проблеми управління школою почали формуватися на початку дев'яностих років. Вони ґрунтуються на інтеграції теоретичних висновків філософії, соціології, психології, економіки щодо взаємодії людини з соціальним середовищем. Саме в цей період Р. Шакуров охарактеризував управління в широкому значенні як регулювання стану будь-якої системи з метою одержання певного результату. За його дослідженнями найбільш очікуваними якостями керівника школи є об'єктивність, працелюбність, любов до дітей, вимогливість до себе, педагогічна майстерність, тактовність. Автор зауважує, що сучасні умови соціального розвитку сприяють виявленню дійсних лідерів, обдарованих особистостей, здатних очолювати колектив.

Підходи до внутрішньошкільного управління як до цілісної системи, яка забезпечує досягнення педагогічних цілей, розроблено в цей період В. Пікельною, Є. Хриковим.

Новим кроком у теорії управління школою є праці М. Поташника, В. Лазарева та очолюваного ними колективу науковців, у яких обґрунтовано необхідність розвитку педагогічної системи школи та висвітлено основи науково-методичного забезпечення цього процесу. Учені зазначили, що управління розвитком школи – це один із аспектів управлінської діяльності, який засобами планування, організації, керівництва та контролю за процесами розробки та опанування інновацій забезпечує цілеспрямованість і організованість набуття освітнього потенціалу школи, підвищення рівня його використання, внаслідок чого можна отримати якісно нові результати освіти.

Спроба представити цілісну теорію управління школою належить Б. Коротяєву, який виокремив ідеї, поняття, закономірності, принципи та теорії управління школою. Так, основними ідеями вчений вважає оптимальність, гнучкість, оперативність управління, розвиток ініціативи та творчості.

Період 90-х років характеризується новим рівнем осмислення проблем внутрішньошкільного управління. Надбанням практиків стали численні переклади сучасних зарубіжних дослідників, спеціалістів із теорії управління. Опанування теорії менеджменту стає суттєвою ознакою управління школою на рубежі століть. У визначенні педагогічного менеджменту Ю. Конаржевський підкреслює, що цей напрям є новою філософією управління, яка підвищує роль управлінця та менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управлінця.

Таким чином, хоча сучасний керівник школи є спадкоємцем значних здобутків теорії та практики управління, його діяльність ми маємо розглядати у значно ширшому соціально-педагогічному контексті, адже слідом за В. Сухомлинським визнаємо, що педагогіка, освіта ґрунтуються на принципі дитиноцентризму.

Література

1. Бондарь В. Управленческая деятельность директора школы: дидакт. аспект / Бондарь В. – К.: Рад. шк., 1987. – 160 с.

2. Горская Г. Организация учебно-воспитательного процесса в школе: пособие для учителя / Г. Горская, Р. Чуракова. – М.: Просвещение, 1986. – 206 с.
3. Дьяченко Б. Компетентнісний підхід до якості освіти й діалог з В. Сухомлинським. // Наукові записки. – Випуск 78 (1). – Серія: Педагогічні науки. – Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2008. – С. 196-200.
4. Захаров М. Организация труда директора школы / Захаров М. – М.: Просвещение, 1971. – 176 с.
5. Керівництво школою / [упоряд. М. Анжієвський]. – К.: Рад. шк., 1978. – 118 с.
6. Ключек Г.Д. Константи Василя Сухомлинського. – Статті. – Кіровоград: Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2008. – 68с.
7. Конаржевский Ю. Менеджмент и внутришкольное управление / Конаржевский Ю. – М.: Центр „Педагогический поиск”, 2000. – 224 с.
8. Коротяев Б. Педагогика как совокупность педагогических теорий / Коротяев Б. – М.: Просвещение, 1986. – 208 с.
9. Основные принципы управления школой: [метод. рекомендации в помощь директорам общеобраз. школ / сост.: Н.А. Падий, А.И. Можаяев]. – Ворошиловград, 1977. – 52 с.
10. Основы внутришкольного управления / [ред. П. Худомирский]. – М.: Педагогика, 1987. – 164 с.
11. Пікельна В. Управління школою. Ч. 2 / В. Пікельна. – Х.: Видавнича група „Основа”, 2004. – 112 с.
12. Портнов М. Труд руководителя школы: пособие для начинающего директора / Портнов М. – М.: Просвещение, 1983. – 143 с.
13. Савченко О.Я. Виховний потенціал початкової освіти. – К.: СПД «Судзинович Т.І.», 2007 – 204с.
14. Савченко О. Розвиток особистості школяра – стрижнева проблема творчості В.О. Сухомлинського. // Наукові записки. – Випуск 78 (2). –

Серія: Педагогічні науки. – Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2008. – С. 5-9.

15. Симонов В. Директору школы об управлении учебно-воспитательным процессом / Симонов В. – М.: Педагогика, 1987. – 159 с.
16. Сорочан Т. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: [монографія] / Тамара Сорочан. – Луганськ: Знання, – 2005. – 384 с.
17. Сорочан Т. Управління школою за В. Сухомлинським: погляд із сьогодення. // Наукові записки. – Випуск 78 (2). – Серія: Педагогічні науки. – Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2008. – С. 252-258.
18. Сухомлинський В. Розмова з молодим директором / В. Сухомлинський. – К.: Рад. шк., 1977. – Вибрані твори: у 5 т. / В. Сухомлинський; Т. 4. – 1977. – С. 393 - 629.
19. Управление развитием школы: [пособие для руководителей образоват. учреждений / ред.: М. Поташник, В. Лазарев]. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.
20. Фролов П. Школа молодого директора: учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Фролов П. – М.: Просвещение, 1988. – 224 с.
21. Хозе С. Директор школы: из опыта работы / Хозе С. – М.: Просвещение, 1979. – 232 с.
22. Хриков Е. Теоретические основы внутришкольного управления / Хриков Е. – Луганск: Альма-матер, 1999. – 118 с.