

**Тимошко Ганна Миколаївна, кандидат педагогічних наук, доцент, старший науковий співробітник лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки АПН України**

## **Підготовка керівника сучасної школи до управління якістю освіти**

Якість шкільної освіти значною мірою визначається якістю внутрішкільного управління.

Розвиток освіти як однієї з найпріоритетніших галузей початку ХХІ століття потребує більш дійових заходів у реалізації завдань щодо підготовки керівника до управління якістю освіти в сучасній школі.

Ніколи у минулому проблема визначення, вимірювання і забезпечення якості освіти не була такою актуальною, як у наш час. Серед головних причин цього перетворення середньої освіти в обов'язкову, перехід від елітної до масової і загальної вищої освіти, а також розвиток глобалізації з формуванням регіональних і більш широких відкритих ринків праці, відтак, активна, конкуренція дипломів закладів освіти різних держав.

Досвід багатьох країн світу свідчить, що законодавча зміна акцентів у забезпеченні якості освіти шляхом відмови від інспекційно-контрольних методів та використання надмірно деталізованих і негнучких стандартів й переходу до поглибленого самоконтролю й самоаналізу закладів з повною доступністю інформації про них та результати періодичних експертно-громадських перевірок дає значний позитивний ефект. Якщо спершу цей метод використали лише кілька країн Західної Європи, то у наш час він прискорено перетворюється у визнаний засіб оцінювання, забезпечення і постійного підвищення якості освіти та реформування освітньої галузі в Україні в цілому.

Успіх реформи загальноосвітньої школи в Україні чи не у вирішальній мірі залежить від кадрів, у тому числі й керівних. Ще видатний чеський педагог, мислитель Я.А.Коменський в "Законах добре організованої школи" писав, що керівник школи "являється главным светом для всей школы и ее опорой. Поэтому он должен заключать в себе образец добродетелей, благочестия и трудолюбия и во всех отношениях служить живым законом и правилом (по которому выправляются все неровности). Свой авторитет перед другими он должен поддерживать чистотой в моральной жизни, гуманным обращением с каждым и неутомимой бодростью в исполнении обязанностей" .

Теорія і практика педагогіки виробила науково обґрунтовані вимоги до сучасного керівника школи, так би мовити, зразок, ідеал. Але в дійсності сформувати такий ідеал є непростю справою. При доборі на посаду директора загальноосвітнього навчального закладу виникає цілий ряд проблем і труднощів. Серед них:

- зниження соціального статусу освіти, учителя, освітянина в суспільстві;
- зростання функціональних обов'язків директора сучасної школи на тлі відсутності належної інформативної і навчально-технічної бази, відсутності достатнього фінансування школи;
- моральна незахищеність і низька заробітна плата директора школи;
- плінність кадрів через недостатню підготовленість до управлінської діяльності в школі;
- незабезпечення своєчасної та якісної підготовки резервного складу керівних кадрів;
- обставини, незалежні від керівника, але такі, що заважають його діяльності, створюють дискомфорт і незадоволення у роботі.

Все це змушує науковців і працівників освіти здійснювати пошук конкретних шляхів і засобів підготовки керівних кадрів, які б дійсно відповідали сучасним високим вимогам і могли б вирішувати завдання, визначені в урядових документах про школу, освіту й виховання

Теоретико-методологічні та методичні основи управління сучасною школою викладені в працях М.Альберта, В.І.Бондаря, О.О.Годунова, Л.І.Даниленко, Б.М.Жебровського, Д.П.Кайдалова, П.П.Керженцева, Ю.А.Конаржевського, М.І.Кондакова, В.В.Крижко, В.С.Лазарева, В.І.Маслова, М.Мескона, Н.М.Острроверхової, В.С.Пікельної, М.М.Поташника, О.Я.Савченко, А.А.Смолюка, Т.М.Сорочан, А.Файоля, Ф.Хедоурі, Є.М.Хрикова, П.В.Худомінського, Г.Черча, Т.І.Шамової та багатьох інших. Однак, проблема підготовки резервного складу керівника загальноосвітнього навчального закладу до управління якістю освіти є поки що практично новою. Тому **основне завдання даної статті** – зацентрувати увагу представників відповідних освітніх інституцій на проблемі, яка є необхідною умовою якості шкільної освіти при підготовці резерву керівників загальноосвітніх навчально-виховних закладів до управління якістю освіти у відповідності з сучасними вимогами педагогічної науки і практики.

В науковій літературі, починаючи з А.Файоля і Г.Черча здійснені спроби визначення поняття "управління" (М.Альберт, В.Г.Афанасьєв, О.О.Годунов, Д.П.Кайдалов, П.П.Керженцев, В.І.Маслов, М.Мескон, Г.Х.Попов, Ф.Хедоурі, Є.М.Хриков, Р.Х.Шакуров та ін.).

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови відзначено: "Управляти - спрямовувати діяльність роботи кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати".

"Керувати - спрямовувати процес, впливати на розвиток, стан чого-небудь; // Спрямовувати діяльність кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; давати вказівки; розпоряджатися // Бути керівником установи, відділу тощо. // Спрямовувати чий-небудь учинки, дії. // Зумовлювати дії, вчинки чий-небудь".

В широкому філософському розумінні поняття "управління" визначається як "функція організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності".

В.Г.Афанасьєв трактує поняття "управління" як "сукупність певних дій (операцій), що здійснюють суб'єкти управління з метою забезпечення та перетворення руху до заданої мети".

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі вважають: "управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти мети організації".

Нині поряд з цим поняттям все частіше вживають поняття "менеджмент". Менеджмент в англійській мові має кілька значень: а) спосіб або манера поведінки з людьми; б) мистецтво управління; в) специфічні здібності й адміністративні навички; г) орган управління; д) адміністративна одиниця тощо.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови відзначено, що "Менеджмент - сукупність принципів, методів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків".

Менеджмент в освіті - це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми (підлеглими, партнерами, своїми керівниками, батьками), спрямована на забезпечення їхньої активності та скоординованої участі в досягненні визначеної мети.

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі відзначають, що менеджер - це не лише посада, а й певний рівень професіоналізму в управлінні. Порівнюючи педагогічну працю з іншими видами продуктивної діяльності людини, вони підкреслили віддаленість її результату, складність його фіксації та оцінки, що є визначальними ознаками педагогічного менеджменту.

В контексті нашої статті ми будемо користуватися терміном "управління" і означенням цього поняття, запропонованого Є.М.Хриковим, який внутрішкільне управління визначає як діяльність управлінської підсистеми, спрямованої на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу, що дозволяє реалізувати завдання школи". Це означення, з нашої точки зору, достатньо повно відображає змістово-процесуальний аспект діяльності директора школи і, отже, в достатній мірі дає змогу визначити й проаналізувати структурні компоненти в моделі підготовки резервного складу керівників загальноосвітніх навчально-виховних закладів.

Сьогодні наука і практика розглядає проблему підбору та підготовки резерву директорського складу шкіл в цілому як одне з важливих завдань реалізації реформи загальноосвітньої школи в Україні у відповідності з вимогами Закону України "Про освіту", Закону України "Про загальну середню освіту", Національної доктрини розвитку освіти в Україні та інших державних документів про школу й освіту в Україні.

Науковими дослідженнями різних часів визначено декілька етапів процесу підготовки резерву керівника до управління загальноосвітнім навчальним закладом в цілому і якістю освіти зокрема.

На першому етапі здійснювалося формування складу резерву керівних кадрів, що передбачало: участь у формуванні резерву майбутніх керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів райдержадміністрації, районного відділу народної освіти, районного методичного кабінету і вищих педагогічних навчальних закладів III-IV рівнів акредитації розробка і обґрунтування, визначення критеріїв формування резерву керівних кадрів тощо.

Ще до початку експерименту була визначена затверджена творча група у кількості 12 чоловік (науковці - представники вищих педагогічних навчальних закладів області, психологи, методисти обласного і районних відділів освіти, представники з обласної і райдержадміністрацій), яка зайнялась плануванням і підготовкою експерименту. Цією групою людей була проведена значна робота, спрямована на виявлення кандидатів, яких можна було б зарахувати до резерву майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів. У першу чергу аналізувалися результати атестації педагогічних кадрів шкіл. У цьому контексті розробляються відповідні критерії відбору резервістів, а саме:

- фундаментальна теоретична і практична підготовка як учителя-професіонала;
- високі ділові і моральні якості;
- схильність до лідерства;
- незаперечний авторитет серед учнів, колег, батьків учнів, громадськості;
- уміння визначати перспективи розвитку освітньої справи та шляхи її досягнення;
- активна життєва позиція;
- належне здоров'я.

Другий етап - організація навчання резерву керівників загальноосвітнього навчального закладу та аналіз його результатів: оформлення відповідної документації, планування навчання та безпосереднє навчання резерву керівних педагогічних кадрів зокрема через постійно діючий семінар-практикум при обласному інституті післядипломної освіти; визначення базових шкіл та організація стажування в них майбутніх керівників, участь резерву в комплексних перевірках загальноосвітніх навчальних закладів, організація в базових школах тимчасового виконання функцій директора школи на період відпустки її керівника, аналіз результатів підготовки, корегування, внесення змін і доповнень, призначення окремих резервістів на посади директора чи заступника директора школи, контроль за їхньою діяльністю, надання необхідної допомоги.

На цьому етапі підготовки резервного складу майбутніх директорів шкіл здійснюється ознайомлення їх із сучасною теорією і практикою керівництва й управління загальноосвітнім навчально-виховним закладом. З цією метою слухачам пропонується широкий спектр літератури, присвяченої даній проблемі, зокрема твори відомих вітчизняних і зарубіжних авторів М.Альберта, В.Г.Афанасьєва, Є.С.Березняка, В.І.Бондаря, О.О.Годунова,

Л.І.Даниленко, Д.П.Кайдалова, П.П.Керженцева, Ю.А.Конаржевського, М.І.Кондакова, В.С.Лазарева, В.І.Маслова, М.Мескона, Н.М.Островецької, В.С.Пікельної, М.М.Поташника, А.Файоля, Ф.Хедоурі, Є.М.Хрикова, П.В.Худомінського та інших; пропонується курс лекцій; організуються семінари при обласних інститутах післядипломної освіти; проводяться творчі зустрічі з керівниками-ветеранами педагогічної праці та ін.

Управління школою в сучасних умовах - це складний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організація діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, ефективний контроль.

Школа, як керована система, складається з двох підсистем: керівної і керованої. До складу керівної підсистеми належить директор, його заступники; до складу керованої - вчителі, учні, лаборанти, технічний персонал. Як показує практичний досвід, успіх управління залежить від:

- планування роботи школи, правильного визначення, ранжирування за ступенем важливості завдань навчально-виховного процесу;
- розстановки кадрів і встановлення зв'язків між підсистемами і управлінням цими зв'язками;
- налагодження системи оперативної інформації всередині школи і ефективності зворотного зв'язку;
- глибини та всебічності педагогічного аналізу і своєчасної допомоги з метою попередження і найшвидшого усунення недоліків;
- створення умов для впровадження НОП у практику роботи всіх співробітників і учнів;
- наявності необхідного психологічного мікроклімату в колективі;
- кваліфікації і досвіду керівників школи і системи підвищення педагогічної майстерності та професійної підготовки вчителів.

Школа - складна динамічна система. В ній чітко виділяються три головні взаємопов'язані аспекти: *функціональний, структурний та інформаційний*.

Основними *функціями управління* є: *аналіз і планування, організація і контроль, координація і стимулювання*. Всі вони є складовим підвищення якості освіти сучасної школи.

Найважливішою закономірністю управління є єдність кінцевої мети і завдань адміністративного, педагогічного, сімейного і громадського впливу в процесі формування особистості школяра.

Для реалізації цієї закономірності дуже важливим є координація дій школи, сім'ї, громадськості. Між ними існує багато зв'язків, які й мусять бути залучені в процес виховання підростаючого покоління.

Вирішення цих питань залежить від уміння керівництва школи і вчителів творчо використовувати найновіші досягнення науки і передового досвіду, від здатності створити необхідні умови для впровадження наукової організації праці (НОП) у школі, від взаємовідносин, що складаються в колективі, від активності вчителів і учнів у навчально-виховній роботі.

Найважливішими *принципами управління школою* на сучасному етапі є:

- демократизація і гуманізація;
- системність і цілісність в управлінні;
- реальне поєднання централізації і децентралізації керівництва;
- єдність єдиноначальності і колегіальності в управлінні;
- об'єктивність і повнота інформації в управлінні.

У сучасній теорії управління особливе місце займає так званий *системний підхід*, який передбачає свідоме і планомірне управління. Встановлюються зв'язки між сферами управління, висувається головна мета, відповідно до якої формуються частинні, проміжні завдання, накреслюються шляхи і терміни їх виконання, розподіляються наявні резерви, виділяються засоби, організується робота, здійснюється контроль. Схематично системний підхід можна подати у вигляді такої ланки: мета — ресурси — план — рішення — реалізація — контроль. Управлінський процес, як і педагогічний процес у цілому, передбачає цільовий, стимулюючо-мотиваційний, змістовий, операційно-діяльнісний, контрольний-регулятивний, оцінювально-результативний компоненти.

У процесі навчання майбутніх керівників шкіл особливу увагу слід приділити аналізу цільового компоненту процесу управління, який відображає усвідомлення керівником і прийняття колективом педагогів, співробітників і учнів школи мети й завдань діяльності загальноосвітнього навчально-виховного закладу в цілому. Мета керівництва й управління соціально детермінована. Вона визначається завданнями, висунутими суспільством перед школою і відображеними в державних документах про освіту.

У законодавчих актах України "Про освіту", зокрема відзначено, що "Головним завданням загальноосвітніх навчальних закладів є: створення сприятливих умов для розумового, морального, естетичного і фізичного розвитку особистості; формування наукового світогляду; засвоєння учнями системи наукових знань про природу, суспільство, людину, її працю, прийомів самостійної діяльності".

Науково обґрунтоване визначення мети і конкретних управлінських завдань - це основа здійснення планування, організації, стимулювання, поточного контролю, регулювання усіх ланок діяльності школи, аналіз її результатів

Як показує досвід, непродумане визначення мети і конкретних завдань у діяльності школи на практиці приносить учням, учителям, батькам, самому управлінню педагогічним процесом надзвичайно багато шкоди, обумовлює нервозність і конфліктність у колективі. На практиці ми ще нерідко зустрічаємося з постановкою проблем, нереальних для виконання в існуючих умовах функціонування окремої школи. Наприклад, запропонована керівником школи взагалі-то благородна й прекрасна мета її діяльності - "від творчо працюючого вчителя - до творчо працюючого колективу", не маючи для цього відповідних умов, (відсутність належних творчих здібностей, достатньої матеріально-технічної бази, рівня підготовленості учнів, врешті

мотивації і елементарного прагнення окремо взятого вчителя і колективу учителів) перетворюється у тяжкий тягар для самого керівника школи і всього її колективу. Нечітка й нереальна визначеність мети управління педагогічним процесом вже на його початковому етапі приречена на невдачу. Перспективність і соціальна значимість обраної мети управління навчально-виховним закладом відображають неперервний характер функціонування загальноосвітнього навчального закладу як складної соціальної динамічної системи. України "Про освіту" відзначені й ті найважливіші принципи і положення, на яких ґрунтується стратегія і тактика реалізації законодавчо закріплених ідей розвитку освіти в Україні: гуманістичний характер освіти; пріоритет загальнолюдських цінностей; вільний розвиток особистості; загальна доступність освіти; безплатність загальної освіти; всебічний захист того, хто навчається; особливе значення в управлінні, функціонуванні і розвитку школи має збереження єдності державно-національного, культурного і освітнього простору; свобода і плюралізм в освіті; відкритість освіти; демократичний, державно-громадський характер управління освітою; світський характер освіти в державних, муніципальних освітніх закладах; здобуття освіти рідною мовою; зв'язок освіти з національними і регіональними культурами і традиціями; наступність освітніх програм; варіативність освіти; розмежування компетенції суб'єктів системи.

Зрозуміло, що керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен бути добре обізнаним з цими завданнями, принципами і положеннями і неухильно втілювати їх у життя, у практику роботи очолюваної ним школи..

Сучасна теорія і практика управління виробила й обґрунтувала найважливіші функції керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу:

- розробка та прийняття управлінського рішення;
- організація навчально-виховного процесу;
- координування та корегування діяльності учасників педагогічного процесу;
- облік і контроль;
- педагогічний аналіз діяльності загальноосвітнього навчального закладу;
- планування роботи педагогічного колективу;
- прогнозування та оцінка діяльності загальноосвітнього навчального закладу;
- науково-теоретична робота та самоосвіта;
- господарчо-фінансова діяльність загальноосвітнього навчального закладу;
- адміністративна діяльність керівника.

У цьому зв'язку слід детальніше проаналізувати й розкрити кожен з вищевідзначених функцій процесу керівництва й управління школою.

Досить плідною формою роботи є тематичні семінари з даної проблеми.

Ці семінари дозволяють загострити увагу слухачів на тому, що однією з головних причин низької ефективності управлінської діяльності керівника

загальноосвітнього навчально-виховного закладу, в т.ч. і якості освіти, є формальна реалізація системного підходу до його проектування: заміна його (у цілому або частково) набором незв'язних управлінських рішень формального характеру, невизначеність організаційної структури системи управління педагогічним процесом; трактування управління як комплексу підпорядкованих абстрактних і надуманих форм або структур без урахування вимог сучасного етапу розвитку суспільства. Такий підхід обумовлює жорсткий розподіл суб'єктів взаємодії на суб'єкт і об'єкт, що забезпечує формальне відношення до управлінської діяльності. Виникає диспропорція між метою, принципами, змістом, шляхами і засобами управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу, що не забезпечує успіху справи. Разом з тим, формалізм в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу є результатом низької компетенції або небажанням розуміти необхідність впровадження передових педагогічних технологій управління, спрямованих на удосконалення навчально-виховного процесу у загальноосвітньому навчально-виховному закладі, а звідси – і якості освіти.

Неглибокий, формальний аналіз стану педагогічного процесу - це прояв формалізму в діяльності керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу, коли фактичний стан навчально-виховної діяльності підміняється аналізом зовнішніх, ефективних дій і форм роботи, що кидаються у вічі: яскраве, але поверхове оформлення планів, графіків, звітів, наявність значної кількості технічних засобів навчання без урахування доцільності їх використання тощо. Формалізм в управлінні педагогічним процесом у загальноосвітньому навчально-виховному закладі (планування, організація, контроль) має місце на всіх рівнях взаємодії суб'єктів управління. Проблема формалізму в освітній справі не нова. Вся історія становлення сучасного загальноосвітнього навчально-виховного закладу і управління ним - це історія боротьби з рутинною, застарілими формами й методами освіти, навчання, виховання, керівництва й управління, небажанням впроваджувати нові прогресивні освітні технології й використовувати нові засоби й методи навчання. Прояви формалізму в управлінській діяльності досить різноманітні: численність планів, перенасиченість і обтяжливість планів-заходів, шаблонні характеристики в планах роботи.

Одним із засобів боротьби з формалізмом в управлінні педагогічним процесом є підвищення компетенції і фахової майстерності керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу як суб'єкта менеджменту, з одночасним формуванням загальної культури педагогічного колективу.

На цьому етапі слід ґрунтовно знайомити слухачів і з іншими недоліками, які мають і можуть мати місце в управлінні - відсутність або недостатність:

- наукового обґрунтування сукупності управлінських дій керівника закладу освіти як організаційної структури системи управління педагогічним процесом;



- узгодженості мети управлінської діяльності з метою функціонування загальноосвітнього навчально-виховного закладу;
- розробленості стратегічної мети підвищення якості управління педагогічним процесом і створення умов прогнозування шляхом розвитку загальноосвітнього навчально-виховного закладу;
- обсягу інформаційного забезпечення учасників педагогічного процесу;
- умов здійснення психолого-педагогічного моніторингу якості освіти в межах загальноосвітнього навчально-виховного закладу;
- оперативної діагностики стан якості навчально-виховного процесу;
- рівня якості інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу.

Наступний етап підготовки передбачає організацію діяльності новопризначеного директора у "Школі молодого керівника" з метою формування і розвитку найважливіших управлінських умінь, удосконалення управлінської майстерності, мотивації творчості в управлінні школою, впровадження нових технологій управління, що є запорукою підвищення компетентності вчителя і управлінця і позначиться позитивно на якості освіти в даному закладі.

У "Школі молодого керівника" апробується розроблена творчою групою модель професійної компетентності сучасного директора школи, яка, зокрема, передбачає три найважливіші складові його готовності до управління якістю освіти на посаді керівника загальноосвітнього навчального закладу:

- здібності до управлінської діяльності (професійна придатність);
- сформованість відповідних знань, умінь, навичок та способів дій (професійна компетентність);
- мотивація управлінської праці (професійне самовизначення);
- створення особистісно орієнтованої моделі безперервної післядипломної освіти керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Жодна інша професія не висуває таких вимог до людини, як професія педагога, вчителя, вихователя, керівника загальноосвітнього навчального закладу. Педагог, керівник зобов'язаний бути яскравою, неповторною особистістю, носієм загальнолюдських цінностей, глибоких і різноманітних знань, високої культури; прагнути до втілення в собі людського ідеалу.

Особливі професійні і суспільні функції керівника школи - необхідність бути завжди на виду у найоб'єктивніших суддів - своїх вихованців, зацікавлених батьків, колег, широкої громадськості пред'являють підвищені вимоги до особистості директора, його морального обличчя. Вимоги до керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу - це імперативна система професійних якостей, які визначають успішність управлінської діяльності.

Практична управлінська діяльність лише наполовину побудована на раціональних технологіях, друга її половина - мистецтво. Тому перша вимога до сучасного керівника школи - наявність *здібностей до управлінської діяльності*.

Питання про здібності до управлінської діяльності, як і про педагогічні здібності перебуває в сучасній педагогічній науці у стадії розробки. Здібності до управлінської діяльності - це *якості особистості, що інтегровано виражаються в природних нахилах до роботи з людьми, з дітьми, любові до дітей і своїх колег-педагогів, отримання задоволення від спілкування з ними.*

Багато спеціалістів поділяють думку про те, що відсутність яскраво виражених здібностей може бути компенсовано розвитком інших важливих професійних якостей - працелюбства, чесного і серйозного ставлення до своїх обов'язків, систематичної і постійної роботи над собою.

Сучасна наука стверджує, що здібності до управлінської діяльності (талант, покликання, задатки) - це важлива передумова оволодіння управлінською діяльністю, однак не є вирішальною професійною якістю. Можна мати гарні задатки до управлінської діяльності, але так і не розкрити їх і, навпаки, здавалось би людина й не виділялася видатними здібностями, але при наполегливій, цілеспрямованій, творчій праці зміцніла, піднеслася до вершин педагогічної і управлінської майстерності. Педагог, керівник - це, перш за все, і завжди великий трудівник.

Найважливішими ж професійними якостями педагога, керівника мусять бути визнані: *працелюбство, працездатність, дисциплінованість, уміння визначити мету, вибрати шляхи її досягнення, організованість, наполегливість, систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня, відповідальність прагнення постійно підвищувати якість своєї праці.*

В умовах переходу до ринкових відносин особливої значимості набувають людські якості керівника школи, які стають професійно значимими передумовами створення сприятливих стосунків у педагогічному процесі загальноосвітньої школи. До цих якостей належать: *людяність, доброта, терплячість, порядність, чесність, відповідальність, справедливість, обов'язковість, об'єктивність, щедрість, повага до людей, висока моральність, оптимізм, емоційна урівноваженість, потреба в спілкуванні, інтерес до життя педагогів, співробітників школи і вихованців, доброзичливість, самокритичність, дружельюбність, стриманість, гідність, патріотизм, релігійність, принциповість, чуйність, емоційна культура та ряд інших.*

Особистість керівника школи, його загальна ерудиція, професійна підготовка, такт, енергійність, організаторські здібності визначають лице школи, діяльність педагогічного і учнівського колективу. Однак, є ряд особливих якостей, необхідних для формування керівника школи. До них належать:

1. *Висока культура, бездоганна моральність.* Сучасний директор школи повинен мати фундаментальну загальноосвітню підготовку, стежити за найважливішими подіями в Україні і за її межами, для нього притаманна висока принциповість, чистота особистого життя. Ґрунтовне знання сучасної педагогіки і психології, майстерність педагога, компетентність у питаннях науки і культури, тонкий художній смак надають особистості директорів

школи особливої привабливості і не дозволяють йому опуститися до рівня заурядного господарника.

2. *Організаторські здібності, вимогливість, економічна підготовка.* Керівник школи повинен уміло розподіляти обов'язки, створювати сприятливі умови для роботи, організувати належну допомогу, контроль і керівництво, забезпечити високу ділову активність колективу і постачання школи необхідними матеріалами й посібниками, виявляти твердість, рішучість і вимогливість.

3. *Людяність, душевність.* Нині справедливо приділяється багато уваги принципам гуманізації праці. Це особливо важливо у сфері педагогічної праці. Керівник школи просто зобов'язаний володіти величезним запасом оптимізму, людським гуманізмом, повагою і увагою до людей, великою любов'ю до дітей.

На цьому етапі підготовки молодих керівників загальноосвітнього навчально-виховного закладу знання теорії і правильно організована практика допомагає кожному з бажаючих стати керівником розробити власну модель і програму становлення і удосконалення підготовки до здійснення управлінської діяльності щодо підвищення якості освіти на посаді курника школи.

Творчості немає меж і проблема підготовки керівника до управління якістю освіти у загальноосвітньому навчальному закладі є далеко невирішеною.

Сучасний розвиток освіти в нашій державі і в регіонах ставлять перед працівниками освіти – педагогами, керівниками і резервом керівних кадрів багато нових питань:

- Як перевести школу із режиму функціонування в режим розвитку?
- Яка роль відводиться новим педагогічним технологіям; яке місце серед них займає управління якістю освіти?
- І багато інших... На які дасть відповідь лише самовіддана праця творців майбутнього – педагогів, тісне поєднання наукових і практичних досягнень.

## Література

1. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. - М., 1977. - 382 с.
2. Березняк Е.С. Руководство современной школой. - М., 1988.
3. Закон України "Про освіту" // В кн.: Виховна робота в закладах освіти України. Випуск II. Збірник нормативних документів та методичних рекомендацій. - К.: ІЗМН, 1998. - С. 43-75.
4. Закон України "Про загальну середню освіту" // Інформаційний збірник Міністерства освіти України, 1999.- № 15.- С. 6-30.
5. Коменский Я.А. Избранные педагогические сочинения: В 2-х т. - Т. 2. - М.: Педагогика, 1982. - 576 с.
6. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управления школой.- М., 1982.
7. Менеджмент в управлении школой / Под научн. ред. Т.И.Шамовой. - М., 1992. - 296 с.
8. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою. - К., 1995. -301 с.
9. Пікельна В.С, Удод О. А. Управління школою. - К., 1998.-260 с.
10. Поташник М.М. Управление современной школой. - М., 1992.
11. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: Учебное пособие. - М., 1997. - 264 с.
12. Смалюк А.А. Директор-менеджер. – Рига, 1997.
13. Сорочан Т.М. Управління школою – діяльність професійна. – Луганськ, 2003.
14. Хрыков Е.Н. Теоретические основы школьного управления. - Луганск: Альма матер, 1999. -118с.