

УДК 377.4

Г. Білянin,  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
директор Інституту післядипломної  
педагогічної освіти Чернівецької області

**ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ  
КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ В  
ІНСТИТУТІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

*Анотація.* У статті в загальному вигляді подано основні засади формування змісту підготовки кадрового резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів в інституті післядипломної педагогічної освіти. Проаналізовано анкети слухачів Школи кадрового резерву. Зроблено загальні висновки з дослідження та окреслено перспективи розвитку досліджуваного питання.

**Ключові слова:** кадровий резерв, керівники ЗНЗ, інститут післядипломної педагогічної освіти.

Г. Билянин

**ФОРМИРОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО  
РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В ИНСТИТУТЕ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Аннотация.* В статье в общем виде представлены основные принципы формирования содержания подготовки кадрового резерва руководителей общеобразовательных учебных заведений в институте последипломного педагогического образования. Проанализированы анкеты слушателей Школы кадрового резерва. Сделано выводы по исследованию и намечены перспективы развития изучаемого вопроса.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, руководители ОУЗ, институт последипломного педагогического образования.

G. Bilianin

## THE FORMATION OF WORKING BALANCES OF SECONDARY SCHOOLS ADMINISTRATIONS IN THE INSERVICE TEACHER-TRAINING INSTITUTE

**Resume.** *The article deals with the basic views on the formation of working balances of secondary schools administrations in the In-Service teachertraining institute. The surveys of trainees of the School of working balances are analyzed here. General resume of research and perspectives for development of the outlined problem is highlighted in the article.*

**Key words:** *working balances, secondary school administrations, In-Service teacher-training institute.*

**Постановка проблеми.** Потреба у професіоналізації шкільних управлінців почала усвідомлюватись на Заході у 60-ті роки, а у нашій країні – лише в 90-ті роки. Саме на початку 90-х років загострилося питання про надання професійного статусу керівникові школи. Як наслідок – на цей період належать перші спроби вищих освітніх закладів готувати нове покоління керівників – менеджерів освіти.

На думку М. Торган <sup>1</sup>, одним з основних шляхів реалізації завдань Державної національної програми «Освіта» є наукове обґрунтування нової системи управління освітою, розмежування функцій і відпрацювання інноваційних моделей управління, що передбачає вдосконалення формування функціональної компетентності менеджерів освіти нового покоління, які повинні бути мобільними й конкурентоспроможними на ринку праці.

Ключову роль у забезпеченні прогресивних тенденцій розвитку освіти відіграють керівники навчальних закладів, від компетентності, професіоналізму яких залежить успіх вирішення навчальними закладами

---

<sup>1</sup> Торган М. М. Структура функціональної компетентності менеджерів освіти // М.М.Торган / Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. – Запоріжжя, 2010. – Вип. 10 (63). – С. 189-193.

завдань, визначених не лише державою, а й сучасною суспільною ситуацією. Відповідно до положень статей Закону України «Про загальну середню освіту» поняття «керівник ЗНЗ» і «директор або заступник директора ЗНЗ» будемо використовувати як ідентичні за змістом.

Деякі аспекти проблеми підвищення управлінської компетентності керівників закладів знайшли своє відображення у працях сучасних вітчизняних і зарубіжних учених (С. Батишев, В. Лазарєв, Т. Афанасьєва, І. Єлисеєва, Г. Єльнікова, В. Маслов, Л. Калініна, Т. Браже, П. Щербань, І. Колеснікова та ін.).

**Мета статті** – окреслити в загальному вигляді основні засади формування змісту підготовки кадрового резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів, проаналізувавши анкети слухачів Школи кадрового резерву, створеної при Інституті післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області.

**Виклад основного матеріалу.** Управління є сферою діяльності, що за своїм значенням і специфікою раніше ніколи не розглядалась як професійна. Управлінцями завжди працювали вузькі спеціалісти різних галузей, які не мали спеціальної підготовки в такій складній галузі, як управління.

Сьогодення показує, що від рівня управління залежить і ефективність роботи школи, і ступінь задоволення освітніх потреб суспільства. В умовах реформування суспільства професіоналізм управлінців стає вирішальним фактором.

Існуюча практика призначення керівників загальноосвітніх навчальних закладів засвідчує, що цю посаду обіймають виключно педагоги, переважна більшість яких має тільки вищу педагогічну освіту, якої недостатньо для формування належного рівня управлінської компетентності. Виникає протиріччя між тим, що керівник має кваліфіковано на рівні посадових вимог здійснювати управління загальноосвітнім навчальним закладом (далі ЗНЗ), бути обізнаним не тільки в педагогіці, а й психології, соціології освіти, психопедагогіці й освітньому менеджменті, тобто бути компетентним у

різних галузях науки з наявним рівнем готовності до професійної управлінської діяльності. Реалізація державної політики у сфері освіти та необхідність професіонального здійснення керівником загальноосвітнього навчального закладу *управлінської діяльності* потребує її визнання *професійною*, як і у всьому світі, а *керівника – менеджером і лідером*.

Центральною фігурою системи управління освітою є директор школи. Робота на посаді директора передбачає такі необхідні *професійні знання*, як: знання сучасних теорій та моделей освітнього менеджменту, інноваційних технологій, стилів управління, методів підвищення ефективності керівництва та якості освітніх послуг, основних принципів менеджменту в освітніх організаціях тощо. *Професійними вміннями* у цьому конкретному випадку виступають установлення ділових контактів, організація та планування діяльності навчального закладу, управління конфліктами, делегування повноважень, створення спеціальних умов для повноцінного розвитку педагогічного персоналу й учнівського колективу, прийняття управлінських рішень тощо. На наш погляд, надзвичайно важливим є взаємозв'язок *професійних і особистісних* якостей керівника навчального закладу.

В наш час відбувається переосмислення відомих класичних функцій управління і поява нових, що зумовлює й нові вимоги до підготовки керівних кадрів школи як менеджерів освіти.

Традиційними функціями управління дослідники вважають прийняття управлінського рішення, планування, організація, координування, коригування, регулювання, облік і контроль. Серед інноваційних називають прогностичну, менеджерську, представницьку, консультативну, інформаційну, маркетингову, діагностичну та ін. Адже саме такі інноваційні технології диктує керівникові навчального закладу сьогодення. Лексикон директора школи збагачується активним слововжитком таких понять, як: *стратегія; місія; державні стандарти; концепція; доктрина; проектування; моделювання, діагностика; освітній, шкільний, фінансовий менеджмент; інформаційно-комунікативні технології; комп'ютерна підтримка змісту*

*освіти; компетентнісно зорієнтований підхід* тощо. Розуміння цих термінів потребують нової професійної компетентності. На превеликий жаль, не кожен директор загальноосвітнього навчального закладу повною мірою володіє формами і методами ефективного управління, комп'ютерними засобами управління, економічними методами стимулювання, сучасними формами управління. Не кожен з них може однозначно визначити основні завдання управління, не кожен цікавиться сучасними теоріями управління, не кожен і не завжди готовий до здійснення інноваційної діяльності. А це, відповідно, викликає ряд проблем, вирішення яких потребує по-новому якісної підготовки керівних кадрів для закладів освіти, які б володіли новим типом знань, умінь і навичок – ключовими компетентностями директора навчального закладу.

Відомо що, підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів здійснюється або шляхом підвищення кваліфікації новопризначених керівників, або шляхом підготовки їх у спеціальних школах резерву. Перший шлях належить до більш традиційних та освоєних як у теоретичному, так і практичному аспектах. Другому шляху з підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів приділяється значно менше уваги, хоча в сучасних суспільних умовах, в умовах зміни поколінь педагогів і плинності складу керівників шкіл саме цей шлях набуває особливої ваги. Вважаємо надзвичайно важливим той факт, щоб підготовка високопрофесійних керівних кадрів відповідала інтеграційному критерію, в основі якого знаходяться педагогічна й менеджерська майстерність, комунікативна компетентність та нові надсучасні технології. Сьогодні сучасній освіті потрібен керівник нової генерації – керівник-лідер, керівник-менеджер, керівник-експерт. Тому неабиякої актуальності набуває проблема зміни *командно-адміністративного менталітету в освіті на менеджерський*. Сучасний директор навчального закладу повинен бути менеджером, який володіє новітніми основами науки управління, є лідером освіти, має чітке бачення мети. Адже інноваційний розвиток сучасної школи неможливий без

стратегічного мислення її керівника, стратегічного планування її розвитку як засобу активного творення майбутнього, результатом якого є:

- усвідомлення мети розвитку навчального закладу та способи її досягнення;
- спроможність аналізувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- здатність опрацьовувати стратегії та приймати відповідні рішення, організовувати діяльність для їх практичної реалізації, опановувати технології і методи професійного адміністрування.

Детальний аналіз кадрового складу директорського корпусу загальноосвітніх навчальних закладів Чернівецької області засвідчив, що кількість пенсіонерів складає 60 осіб, що дорівнює 15,2% від загальної кількості директорів ЗНЗ. Окрім цього, 268 осіб мають 20 і більше років стажу керівної діяльності, що дорівнює 68%, а 10-20 років стажу – лише 100 осіб, що складає, відповідно, 25,4% від загальної кількості. Саме тому при Інституті післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області було створено Школу кадрового резерву (Наказ директора Департаменту освіти і науки, молоді та спорту чернівецької облдержадміністрації від 22.03.2013 № 275). Форма навчання – пролонгована, термін навчання – 2 роки. Кожен рік по чотири очні зустрічі терміном по три дні (типу настановних сесій для студентів-заочників) . Вся подальша робота – дистанційна (у кожній групі свій тьютер).

Станом на сьогодні сформовано і працюють 2 групи слухачів (всього заплановано 10) Школи кадрового резерву (50 осіб), які й взяли участь в анкетуванні, що проводилося з метою формування змісту підготовки кадрового резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Анкета слухача Школи містила 7 основних питань, узагальнені результати опрацювання яких пропонуємо розглянути в такому форматі.

На питання *«Беручи участь у роботі Школи кадрового резерву, я хотів би (хотіла б) розширити свої професійні знання з питань...»* переважають

відповіді про ведення шкільної документації та планування роботи ЗНЗ (65% респондентів); особливості управління навчальним закладом (30%); етикет директора школи (10%) і психологія управління та розв'язання конфліктів (10%).

*«Важливими завданнями директора ЗНЗ є...»* 70% опитуваних вважають організацію навчально-виховного процесу, 30% – якісний підбір кадрів, 25% – покращення матеріально-технічної бази, 15% – створення власного та іміджу навчального закладу, 5% – налагодження та обов'язковість виконавської дисципліни і 5% – турботу про здоров'я дітей.

На думку респондентів, *«найбільш ефективними в освітньому менеджменті є такі управлінські технології, як...»* планування (15%); організація належних умов (15%); новаторський (інноваційний) підхід управління ЗНЗ (15%); активізація діяльності педколективу через матеріальне та моральне стимулювання (10%); діагностування, прогнозування та вмінні розв'язати конфлікт (5%). 20% опитуваних не змогли дати відповідь на це питання, а 5% респондентів вважають управлінською технологією компетентнісний підхід, тоді, як технологія управління – це система правил, методів, процедур, які використовуються в процесі управління, а компетентнісний підхід – це один з дієвих шляхів реформування та вдосконалення якості освіти.

Відповіді учасників анкетування на питання *«Для успішного виконання функціональних обов'язків на керівних посадах в галузі освіти фахівець повинен мати такі риси характеру...»* розподілились таким чином, зокрема: вимогливість (65%), поруч з якою респонденти називають толерантність (20%), працьовитість, професійність і креативність (20%), чесність, доброзичливість, ініціативність (15%), справедливість, добродушність, добropорядність, цілеспрямованість (10%).

*«Імідж навчального закладу»*, на думку 55% опитаних формують кадри, 35% – традиції навчального закладу, 30% – матеріально-технічна база і 20% – новаторський підхід в управлінні.



«Імідж керівника навчального закладу – це...» професіоналізм та комунікативність – так вважає 60% респондентів, зовнішній вигляд – 20%, ставлення колег, учнів, батьків – 20%, власне імідж самого навчального закладу – 5%, авторитет серед інших керівників навчальних закладів – 5% і для 5% опитаних це авторитет у вищого керівництва.

На питання «Я думаю, що маю цікавий власний досвід щодо управління навчальним закладом з питань...» 60% опитаних відповіли, не мають такого досвіду, 15% – готові поділитися власним досвідом щодо впровадження ІКТ в навчально-виховний процес, а 20% – щодо створення культурно-освітнього середовища.

Як бачимо, питання формування змісту підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів є надзвичайно актуальним і таким, що потребує ґрунтовного окремого дослідження.

*Мета Школи* – підготовка нової генерації керівників загальноосвітніх навчальних закладів, які були б готові до управління школою, керівництва персоналом, впровадження інновацій в навчально-виховний процес зокрема та працювати в умовах реформування освіти в цілому.

*Завдання:* 1) ознайомити слухачів Школи із актуальними проблемами управління освітою; 2) навчити застосовувати знання з теорії і практики управління у професійній діяльності; 3) сформувати готовність до управління навчальним закладом.

Роботу Школи кадрового резерву з підготовки майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів побудовано на основі кредитно-модульної системи у поєднанні з андрагогічною, адже важливим і головним завданням суб'єктів формування професійної компетентності та підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів є здатність до бачення й аналізу діяльності ЗНЗ як синтетичної системи і динамічних процесів, що відбуваються в її структурних складових. Управлінська культура керівників і результати їхньої посадово-функціональної діяльності багато в чому залежать від наслідків формування системного мислення керівників.



Більшість дослідників вважає, що формування системної філософії керівників повинно відбуватися як на теоретичному (через лекції, семінари, дискусії, конференції, консультації, самоосвіту тощо), так і на практичному (аналіз ситуацій, розроблення проектів і різних форм рішень, уміння визначати проблеми, завдання і засоби, необхідні для їх розв'язання) рівнях.

Крім власних досліджень при формуванні змісту Школи кадрового резерву вивчалось багато різних підходів до вирішення цієї проблеми. Зв'язок між стилем управління і його успішністю вивчало чимало вчених. Зокрема, Б. Косов<sup>2</sup>, досліджуючи стиль діяльності керівників середньої ланки управління, використовував дві методики – методику самооцінки індивідуального стилю діяльності (враховувались стильові особливості виконання завдань) та методику «Карта труднощів входження на посаду керівника», де було вказано 14 причин труднощів початкового періоду перебування на керівній посаді, а саме:

1. брак практичних умінь;
2. особливості колективу;
3. складність того чи іншого вчинку;
4. брак теоретичних знань;
5. складність місцевих умов;
6. вимоги керівництва;
7. дефіцит часу;
8. особисті якості;
9. недостатнє взаєморозуміння із працівниками;
10. недооцінка значимості дій;
11. уміння виділяти головне;
12. недостатня емоційна стабільність;
13. недостатня наполегливість;
14. невміння передбачати наслідки подій у своїх діях.

Натомість інша дослідниця, В. Ложниця, виявила, що успішність

---

<sup>2</sup> Косов Б. Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности / Б. Б. Косов // Вопросы психологии. – 1983. – №5. – С. 126–130.

(ефективність) роботи керівника безпосередньо пов'язана зі стилем його управлінської діяльності. На її думку, основні управлінські вміння є виявом стилю діяльності керівника, тому саме за співвідношеннями управлінських умінь розрізняються представники різних стилів керівництва.

Б. Косов підтримує зазначене вище твердження про те, що стиль управління визначається співвідношенням управлінських умінь, доповнюючи її думкою про особливість адаптації до посади керівника. О. Сорока<sup>3</sup>, в свою чергу, зазначає, що характерними особливостями стилю управлінської діяльності, що сприяють досягненню успіху, є, зокрема, такі:

- оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності колективу;
- надання переваги певним способам вирішення проблем (більш важливо не те, скільки часу витрачає на вирішення, а те, яким способом вирішив);
- творче мислення керівника як системотворча (об'єднувальна) ознака моделі успішного керівництва;
- швидкість сходження на посаду керівника, адаптація до незвичних умов, успішне переборювання труднощів.

Дослідники<sup>4</sup>, зокрема, виділяють 4 групи якостей, що передбачають відповідні риси успішного керівника:

- ✓ *психологічні*, що передбачають прагнення до лідерства, здатність до керівництва; волюві якості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху, честолюбство; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність); стійкість проти стресу; адаптабельність, тобто швидка пристосовуваність до

---

<sup>3</sup> Сорока О. В. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу / О.В.Сорока // Вісник Черкаського університету. – Черкаси, 2009. – Вип. 147. – С. 150-156. – (Серія «Педагогічні науки»).

<sup>4</sup> Косов Б. Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности / Б. Б. Косов // Вопросы психологии. – 1983. – №5. – С. 126–130; Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник / В. С. Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК «Екс. об.», 2001. – 512 с.

нових умов;

✓ *інтелектуальні* – прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління); мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власним; психологічна освіта;

✓ *професійні* – уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; уміння заохочувати персонал за гарну роботу і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні; уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час; діловитість, ініціатива, підприємливість;

✓ *соціальні* – уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника; уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори і опором знизу); уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, прийнятих організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Представлені якості керівника дозволяють обґрунтувати модель функціональної компетентності сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу. Успішна робота загальноосвітнього закладу передбачає виконання функцій внутрішньошкільного управління, що, в свою чергу, потребують певної функціональної компетентності менеджера. Знання,

вміння, навички, що необхідні менеджерам внутрішньошкільного управління для ефективного здійснення професійних функцій, разом з їхніми професійно важливими якостями створюють підґрунтя їх функціональної компетентності.

В. Григораш, О. Касьянова та О. Мармиза<sup>5</sup> розробили професіограму керівника сучасної школи. У її науковому обґрунтуванні вчені опиралися на певні теоретичні засади, зокрема:

1) діяльність керівника школи — система, що має мету, внутрішню структуру, певний характер зв'язків між структурними компонентами, особливості стосунків із зовнішнім середовищем та певну енергетику, за рахунок якої функціонує як система;

2) управлінський характер діяльності керівника освітнього закладу, мета якої полягає в координації зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу, впорядкуванні та розвитку школи;

3) освітній заклад як об'єкт діяльності, що і зумовлює специфіку управлінської діяльності директора школи на відміну від інших об'єктів (підприємств, фірм, організацій тощо); тому діяльність керівника школи розглядається з позиції теорії управління освітнім закладом.

Вимоги до директора школи названі вище дослідники виробляли на підставі державних законів про вимоги до програм та документів про освіту в Україні; нормативних актів вищих органів управління освітою; результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії та практики управління; вивчення та узагальнення кращого досвіду роботи керівників шкіл.

**Висновок.** Таким чином, навчальна програма Школи кадрового резерву, розрахована на 2 роки, містить 9 тематичних модулів (Модуль 1. Правове забезпечення управління школою. Освітня політика в Україні. Трудове законодавство. Модуль 2. Робота школи в умовах демократизації

---

<sup>5</sup> Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч.1. Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2003. – 160 с.

суспільства. Модель громадсько-активної школи. Модуль 3. Ділова мова. Діловодство. Види наказів та їх написання. Технологія проведення педрад. Модуль 4. Атестація педагогічних кадрів. Атестація навчального закладу. Модуль 5. Етика керівника навчального закладу. Психологія управління. Модуль 6. Організація виховної роботи в школі. Моніторинг якості освіти в школі. Модуль 7. Освітній менеджмент. Інноваційний менеджмент. Планування розвитку школи. Проектна діяльність у школі. Інформаційні технології в управлінні школою. Модуль 8. Фінансова діяльність навчального закладу. Модуль 9. Управлінська практика та стажування слухачів), кожен з яких поділено на теми, і побудована за очно-дистанційною схемою. Тематична перевірка знань, умінь та навичок слухачів Школи – письмово (тестування) після завершення кожного з модулів. Форма підсумкового контролю знань – залік.

Школа завжди схожа на свого директора, від якого, значною мірою, залежать і здатність школи ефективно працювати, і досягати мети, і ступінь розкриття потенціалу педагогічного колективу, і спроможність задовольняти потреби суспільства. Отже, враховуючи реформаційні та модернізаційні процеси в системі освіти, специфіку управлінської діяльності в кожному конкретному закладі та управлінні освітою, можемо зробити висновок, що підвищення управлінської компетентності керівників шкіл зумовлено зміною ідеологічної, філософської та педагогічної парадигм. Стратегічна мета та завдання Школи кадрового резерву відповідають умовам реалізації гуманістичної парадигми освіти в Україні і зумовлюють необхідність підвищувати управлінську кваліфікацію керівних кадрів на основі реалізації творчого потенціалу, особистісних якостей, засвоєння культурних норм, професійної майстерності в процесі майбутньої управлінської діяльності.