

## ПІДГОТОВКА РЕЗЕРВУ КЕРІВНИХ КАДРІВ – ПЕРШОЧЕРГОВЕ ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

Сучасні тенденції реформування освіти передбачають кардинальні зміни в галузі кадрової політики. Проблема підготовки педагогічних працівників, підвищення їхньої фахової кваліфікації вимагає врахування нових освітніх технологій, вітчизняного та зарубіжного досвіду. Особливо ця проблема актуалізується у контексті підготовки керівника закладу освіти до управлінської діяльності. Від його кваліфікації, розуміння сучасних потреб суспільства, уміння працювати в нових економічних умовах залежить успіх реформ. На внутрішньошкільному рівні управління відбуваються процеси тривалого і безпосереднього впливу як на учнівський, так і на педагогічний та батьківський колективи. Цей рівень управління є наймасовішим, він найбільшою мірою визначає фактори впливу на школу, створює умови для сучасних перетворень в освіті щодо забезпечення її відкритості, тісного взаємозв'язку із соціумом, врахування освітніх запитів населення, потреб мешканців шкільного мікрорайону, села. А це, у свою чергу, підносить значущість професійної компетентності директора школи, його готовності до здійснення традиційних і нових управлінських функцій з урахуванням зміни умов роботи школи, необхідності запровадження нових педагогічних технологій.

Переосмислення відомих класичних функцій управління і поява нових зумовлює й нові вимоги до підготовки та перепідготовки керівних кадрів. Як відомо, підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів здійснюється шляхом підвищення кваліфікації новопризначених керівників і підготовкою їх у школах резерву. Перший шлях належить до більш освоєних як теоретично, так і практично. Підготовці резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів приділяється значно менше уваги як управлінськими структурами, так і науковцями, хоча в сучасних умовах зміни поколінь педагогів і плинності складу керівників шкіл вона набуває особливої гостроти.

Вагомий внесок у розвиток теорії й методології управління в галузі шкільної освіти, обґрунтування закономірностей, принципів, функцій, методів управління загальноосвітніми навчальними закладами та пов'язаних з ними загальних питань підготовки керівників і підвищення кваліфікації керівних кадрів зроблено вітчизняними й зарубіжними вченими: Є.Березняком, В.Безпальком, Ю.Васильєвим, М.Кларіним, Ю.Конаржевським, М.Кондаковим, В.Кричевським, В.Масловим, Н.Ничкало, С.Сисоєвою, В.Сухомлинським, М.Поташиком, Т.Шамовою. Дидактичні аспекти управління якістю шкільної освіти висвітлено у працях Ю.Бабанського, В.Бондаря, Н.Бібік, М.Бурди, Н.Буринської, С.Гончаренка, І.Лернера, Ю.Мальованого, В.Паламарчука, М.Поташика, О.Савченка, М.Скаткіна. Результати педагогічних досліджень вітчизняних учених (В.Бегей, В.Бондар, Б.Жебровський, В.Маслов, Л.Даниленко, Г.Єльнікова, Л.Калініна, І.Лікарчук, Н.Островецьова, В.Олійник, В.Пікельна, Т.Сорочан, С.Хриков) засвідчують, що управління школою в сучасних умовах усе більше стає професійною діяльністю, зміст якої виходить за межі педагогічних знань, і вимагає оволодіння педагогічним менеджментом, знаннями й уміннями суміжних з педагогікою наук.

Аналіз вивчення проблеми дозволяє стверджувати, що за роки незалежності нашої держави процес підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів як система, що охоплює зміст, структуру, технології, етапи підготовки претендентів на посаду директора школи з урахуванням регіональних умов функціонування загальної середньої освіти не був об'єктом окремого системного дослідження й залишається поки що недостатньо розробленим у педагогічній науці.

Виникає потреба проаналізувати форми і методи підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів та теоретично обґрунтувати структуру моделі цього процесу з метою його оптимізації.

Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, отримання нової посади, вирішення нових питань. Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації керівника навчального закладу є: первинне навчання у відповідності до завдань школи та специфіки роботи; навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями керівника; навчання для підвищення кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку школи; навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій [2].

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної та професійної освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення його спеціальних знань та навичок [1:1-2]. Існують такі форми підвищення кваліфікації: внутрішня (в рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (в навчальних закладах, спеціальних центрах); організаційна та неорганізаційна (самонавчання); професійна чи проблемно-орієнтована (за вимогою), що направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки; побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах, яка призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу. Сучасні програми з підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити керівника навчального закладу самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Навчання корисне і потрібне в трьох основних випадках. По-перше, коли вчителя призначають на керівну посаду (заступник директора з навчально-виховної або виховної роботи). По-друге, коли керівника призначають на нову посаду чи коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли моніторинг встановив, що керівникові навчального закладу не вистачає необхідних знань та навичок для ефективного виконання їх обов'язків.

Проаналізувавши кадровий склад керівників загальноосвітніх шкіл Одеської області за віковими критеріями можна визначити, що 27% заступників директорів з навчально-виховної роботи мають вік від 25 до 40 років. Саме цей період є найпродуктивнішим для кар'єрного зростання заступника керівника навчального закладу, тому з працівників даної категорії потрібно формувати кадровий резерв на посади директорів шкіл з врахуванням їх вікового діапазону. Крім того, лише 47,5% директорів шкіл мають вік від 31 до 50 років (від загальної кількості). Вважається, що саме ця вікова категорія є найбільш конкурентоспроможною на ринку освітніх послуг. Директор такого віку вже має потрібний життєвий та професійний досвід, вміє креативно мислити, приймати обґрунтовані рішення і реалізовувати їх на практиці. Але 31% директорів шкіл Одеського регіону - пенсійного віку, у тому числі 12% - мають вік більше 60 років, що при відсутності кадрового резерву та своєчасної ротації кадрів призведе до значного зниження ефективності роботи навчального закладу.

Потрібно не забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді - 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, через посилення впливу на нього неформальних відносин усе менш об'єктивно оцінює як свої дії так і дії підлеглих. Поступово в такого керівника виробляється консерватизм мислення, почуття вседозволеності, з'являється схильність до звичних стандартних рішень. Він звикається зі своїм оточенням і втрачає гостроту оцінки недоліків у діяльності підлеглих, у нього притуплюється почуття нового, знижується ініціатива, пропадає інтерес до справи. Практика роботи освітніх закладів свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання і накопичення серйозних негативних явищ. У зв'язку з цим було б доцільним ввести в практику підготовки кадрів освіти систему періодичної ротації менеджерів "по горизонталі". Важливо посилити мотивацію освітніх кадрів у підвищенні кваліфікації, тобто поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, професійний зріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного вдосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити її обов'язковість і регулярність.

Сьогодні природний процес просування кадрів кар'єрними шаблями повинен доповнюватись штучним їх "виросуванням" через резерв для заміщення вакантних посад в освіті. Під резервом розуміється спеціально сформована група заступників директорів навчальних закладів, вчителів, які досягли значних результатів у своїй професійній діяльності, задовольняють певні вимоги і пройшли цільовий відбір. Під час зарахування до резерву, зазвичай враховується, як працівник справлявся з поточною роботою. На першій стадії формування резерву керівних кадрів освіти проводиться аналіз потреби в ньому. Другою стадією формування резерву є пошук кандидатів. Він здійснюється шляхом вивчення анкет, характеристик, спостереженням за поточною роботою, особистих побажань і об'єктивної схильності людей до управлінської діяльності. Третьою стадією формування резерву є відбір. Він починається зі співбесіди, котра виявляє устремління працювати на керівній посаді, вміння планувати свою діяльність, бачити резерви, вирішувати проблеми в обмежені строки, підготовку та кваліфікацію. При здійсненні відбору користуються наступними принципами: забезпечення відповідності кандидата типу резерву і посади; зарахування до складу резерву максимальної кількості здібних працівників; виключення протекції та привілеїв; перспективність (потребує встановлення вікового цензу для керівної посади чи врахування часу, який залишається до настання пенсійного віку, наявність інноваційного потенціалу). Здійснення відбору на посаду директора загальноосвітнього навчального закладу має певні особливості. Серед них: зниження соціального статусу вчителя в суспільстві, недостатня увага з боку держави до найсучасніших потреб освіти і освітян; зростання додаткового навантаження директора сучасної школи на тлі недостатності навчально-технічної бази, фінансування школи; плинність кадрів через недостатню підготовленість до управлінської діяльності в школі; незабезпеченість своєчасної та якісної підготовки резервного складу керівних кадрів. Четверта стадія формування резерву полягає в оцінці професійних знань, навичок і досвіду претендента для зайняття посади. Включати до резерву людей, які не придатні до керівної роботи, недопустимо. П'ятою стадією формування резерву є прийняття першою особою рішення про включення працівника до його складу. Виключення з резерву здійснюється ним самим з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Резерв регулярно переглядається і оновлюється. Робиться це зазвичай на основі аналізу його складу. Шостою стадією у формуванні резерву вважається інтенсивна робота кандидатів на вищу посаду, яка дозволяє набути необхідний досвід.

У резерві виділяють три групи:

1. Послідовників, або дублерів - кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчий час. Це потребує конкретної підготовки (оперативний резерв, або резерв функціонування).

2. Молодих працівників із лідерськими нахилами, котрі можуть обійняти ці посади в перспективі включно до 20 років (стратегічний резерв, чи резерв розвитку).

3. "Безадресний" резерв - на довготривалий строк [3].

Оптимальний кількісний склад резерву планується з урахуванням: прогнозування потреби в кадрах керівників на найближчу і віддалену перспективу, зміни структури та чисельності апарату управління, появи додаткових керівних посад; потенційних вакансій, пов'язаних з виходом на пенсію; скорочення штатів; фактичною чисельністю підготовленого резерву кожного рівня; приблизного проценту виключення з різних причин зі складу резерву. На кожного кандидата в резерв складається індивідуальний план просування, що дозволяє прискорити його підготовку до зайняття посади. Періодично (не рідше одного разу на рік) повинна проводитись оцінка досягнутих результатів і корекція планів направлення роботи.

Інноваційна модель підготовки резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів включає науково-теоретичну та практичну підготовку (рис. 1). Науково-теоретичний зміст професійного навчання передбачає розвиток сучасної філософії освіти, соціальних та психолого-педагогічних передумов модернізації освітньої системи України, оволодіння теоретичними основами розвитку навчальних закладів. У центрі уваги повинні стояти - ознайомлення з основами теорії управління, розгляд проблем з позиції системного підходу, розкриття психологічних засад освітнього менеджменту. В результаті навчання у претендентів на посаду керівника навчального закладу повинно сформуватися розуміння сучасних підходів до управління навчальним закладом як складним соціально-педагогічним об'єктом, який все більше використовує менеджмент як своєрідний інструмент управління.

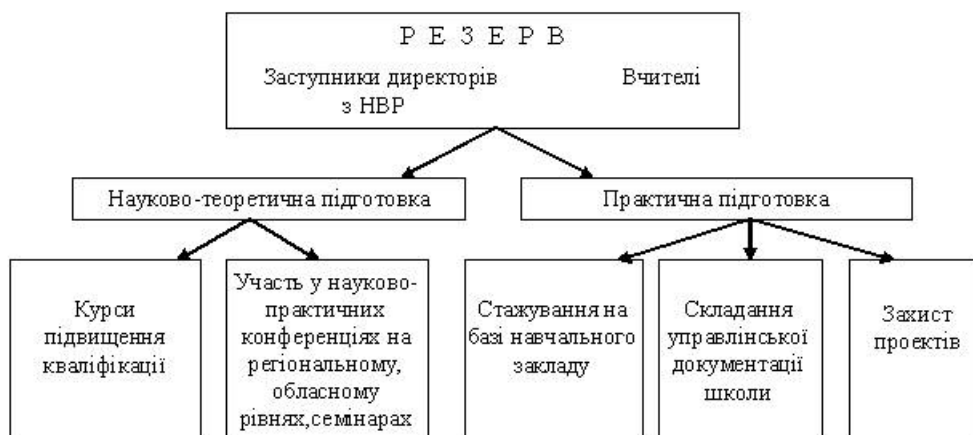


Рис. 1. Модель підготовки резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів

Тут слід вести мову про "освітній менеджмент", який повинен включати всі вертикальні та горизонтальні рівні, комунікативні взаємопов'язані процеси, які діють в межах освітньої системи. Тому програма підготовки резерву управлінських кадрів повинна включати такі розділи, які передбачають вивчення сучасного освітнього законодавства; з'ясування ролі менеджменту в управлінні навчальним закладом; оволодіння психологічними засадами освітнього менеджменту; підвищення кваліфікації в міжкурсовий період через участь у науково-практичних конференціях на регіональному, обласному рівнях, семінарах. Практична підготовка резерву керівних кадрів передбачає стажування та обмін досвідом з керівниками інших навчальних закладів; заміну керівника в період його відсутності; формування навичок спілкування; складання управлінської документації школи.

Ключову роль грає стажування претендентів на керівну посаду. Стажери мають можливість вивчити модель управління конкретним навчальним закладом, технологію планування роботи на перспективу, річний та координаційний плани, на практиці навчитися складати управлінську документацію школи, вникнути у проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Крім того, підвищується роль директора-куратора, який не тільки навчає мистецтву управління, а й несе відповідальність за характеристику-рекомендацію, котру він видає стажеру після закінчення практики. Результатом навчання стає підготовка та захист авторського проєкту розвитку навчального закладу, які допомагають з'ясувати рівень становлення особистості як управління, визначити ступінь його готовності до роботи на посаді керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Відбір кандидатів із резерву для призначення на посаду здійснюється конфіденційно на основі порівняння їх індивідуальних характеристик, результатів роботи в дійсній та попередній посадах, тестування, атестації, психологічної готовності, віку. Під час перебування в резерві (2-5 років) працівники проходять вагомий підготовку до керівної роботи і повинні бути відповідно використані. Але хто саме із резерву буде призначеним на посаду, зберігається у таємниці до останнього моменту. Навчання керівників повинно здійснюватися як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. Кожен керівник навчального закладу достатню частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду.

Основними формами підготовки резерву в закладних освітніх закладах є: індивідуальна робота під наглядом вищого керівництва; навчання в спеціальних центрах; стажування в іншому закладі, у тому числі й за кордоном; школи керівників, які навчаються за індивідуальними програмами, без відриву від роботи; постійно діючі гуртки для керівників різних рівнів, самостійне навчання за індивідуальними програмами; планомірне пересування по горизонталі; участь в наукових заходах, нарадах, симпозиумах.

На сучасному етапі організація підготовки резерву керівників закладів освіти в Україні має свої особливості. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому що вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній ситуації. Тому в навчальному процесі при підготовці резерву керівників шкіл необхідно давати мінімум теоретичних і максимум практичних знань, які базуються на передовому досвіді. Навчальний процес у системі підготовки резерву керівників шкіл повинен сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на аспектах, висунути економічності реформою, з навчанням практичним прийомом дії керівника в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності.

Для цієї мети широко використовуються активні методи навчання: ділові ігри; аналіз конкретних ситуацій; візні заняття у кращі загальноосвітні навчальні заклади регіону; створення та обговорення проєктів; дискусії. Крім того використовуються такі методи, як: місячні курси для кадрового резерву при регіональних інститутах післядипломної педагогічної освіти; семінари-практикуми; групові та індивідуальні консультації; зустрічі з науковцями, досвідченими керівниками установ освіти; залучення до підготовки та участі в засіданнях рад з питань освіти, рад рай(міськ)метод-кабінету, педагогічних рад шкіл, науково-практичних конференцій, педагогічних читань; виконання окремих завдань по інспектуванню установ і закладів освіти; вивчення нормативних засад викладання; залучення до підготовки проєктів наказів, звітів, інформації, довідок, доповідних записок, відрядження для вивчення перспективного педагогічного досвіду; ознайомлення з необхідною літературою, нормативними документами.

Таким чином можна зробити висновки, що підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів здійснюється шляхом навчання їх у резерві або шляхом підвищення кваліфікації новопризначених керівників. Підготовка резерву керівних кадрів повинна забезпечити якісний відбір здібних, потенційно здатних до управлінської діяльності працівників освіти. Особливо цінним в роботі з кадровим резервом є комплексне використання різноманітних форм і методів роботи. Ключовим елементом моделі підготовки резерву менеджерів освіти є стажування. Стажування надає можливість претендентам на посаду директора школи детально вивчити секрети управлінської майстерності кращих керівників навчальних закладів, проявити себе у практичній управлінській діяльності.

Перспектива подальших розвідок. До подальших напрямів досліджень даної проблематики маємо віднести весь комплекс питань, пов'язаних з удосконаленням підготовки резерву в галузі освіти, підготовки діючих та майбутніх керівників навчальних закладів до підвищення професійного рівня. Це може бути вироблення підходів до призначення керівників закладів освіти тільки в разі отримання ними кваліфікації магістр за спеціальністю "державне управління" або "управління навчальним закладом". Нагальною потребою є суттєвий перегляд навчальних планів з підготовки резерву керівників освітніх закладів у контексті оволодіння ними сучасними технологіями оцінювання, створення нового рівня стимулюючої освітньої статистики. Важливим також є вироблення критеріїв відбору кандидатів у групу резерву. Виконання цих завдань дозволить зробити новий крок у розвитку системи формування резерву

## ЛІТЕРАТУРА

1. Даниленко Л.І. Оновлення змісту та організаційної структури навчання керівних кадрів в інституті підвищення кваліфікації / Л. І. Даниленко // Директор школи. – 2000. – №18. – С. 1-2.
2. Жебровський Б.М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.01. "Загальна педагогіка та історія педагогіки" / Б. М. Жебровський. – К., 2002. – 20 с.
3. Тимошко Г. М. Система підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.01. "Загальна педагогіка та історія педагогіки" / Г. М. Тимошко. – К., 2004. – 20 с.

Подано до редакції 11.06.10

## РЕЗЮМЕ

У статті проаналізовано форми, методи та запропоновано вірогідну модель підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської діяльності.

**Ключові слова:** освітній менеджмент, підвищення кваліфікації, резерв керівних кадрів.

*С.В. Воронова*

### ПОДГОТОВКА РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ – ПЕРВООЧЕРЕДНАЯ ЗАДАЧА МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ

#### РЕЗЮМЕ

В статье проанализированы формы, методы и предложена вероятная модель подготовки резерва руководителей общеобразовательных учебных заведений к управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** образовательный менеджмент, повышение квалификации, резерв руководящих кадров.

*S.V. Voronova*

### TRAINING RESERVE OF MANAGERIAL PERSONNEL AS A PRIMARY TASK OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

#### SUMMARY

The article analyzes forms, methods and an elaborated probable model of training reserve of leaders of comprehensive educational institutions for managerial activity.

**Keywords:** educational management, improvement of professional skill, reserve of managerial personnel.

---