

---

# ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

А. В. ТКАЧЕНКО

Полтавський державний педагогічний університет  
імені В.Г. Короленка, м. Полтава

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ А.С. МАКАРЕНКА В «ГОРЬКІВСЬКИЙ» ПЕРІОД ЙОГО ПЕДАГОГІЧНОЇ ТВОРЧОСТІ

*Ключові слова:* професіоналізм, дитячий трудовий корпус,  
управлінські проекти, структура управлінського професіоналізму.

Розглядати постать Антона Макаренка або як лише педагога, або окремо як організатора-управлінця є найбільшою методологічною помилкою в будь-якому макаренкознавчому дослідженні. Суто педагогічна результативність його інновацій є не що інше, як результат авторського освітнього менеджменту, і разом з тим, управлінські проекти та прагнення Макаренка виступають закономірним продуктом його педагогічної творчості.

Категорія результативності, з якої ми почали, традиційно вважається якісним критерієм професіоналізму. Те, що система колонії імені Максима Горького кардинально і однозначно декриміналізувала і ресоціалізувала підлітків, не викликало сумнівів ані у її сучасників (навіть у опонентів), ані, тим паче, у радянських і пострадянських авторів аналітичних оцінок діяльності видатного педагога. Поки що приніймні нам не вдалося знайти жодного серйозного архівного або публіцистичного свідчення протилежного. Намагаючись віднайти та осмислити чинники створеного Макаренком виховного прецедента, дослідники неодмінно повертаються до характеристики його як професіонала-педагога і професіонала-керівника. Серед найґрунтовніших оцінок особистості Макаренка у професійному вимірі особливий науковий авторитет мають праці І. Зязюна, Н. Тарасевич, І. Кривоноса та ін.

В яскравій історії педагогічного подвижництва Макаренка є період, відмічений особливо цікавими проявами багатьох складових його управлінського професіоналізму. Це був час, з одного боку, найбільшого визнання створеної ним виховної системи, а з іншого – бурхливої активності самого педагога у відстоюванні права апробації власних педагогічних ініціатив на всеукраїнському рівні. Тоді він спроектував і всіляко пропагував власну модель масового перевиховання неповнолітніх. Мова йде про другу половину 20-х років минулого століття. Перші згадки про тогочасні педагогічні пропозиції Макаренка зустрічаються у біографічній макаренкіані ще у 50–60-ті роки, це роботи Ю. Лукіна, Н. Морозової і М. Ніжинського, а також спогади двох співро-

бітників Макаренка – О. Іваненко і М. Фере. Найбільш предметно ж тоді звернув увагу на долю цих проектів, зробивши це, однак, в контексті протистояння Макаренка і офіційної доктрини соцвиху, Є. Балабанович. Першу ж спробу докладного вивчення питання робить у 1976 р. А.А. Фролов, користуючись при цьому листуванням Макаренка з Горьким і дружиною, спогади, відомі і невідомі матеріали архівів тощо. У 80-х роках предметом пильної уваги вчених стає ціла низка досі невідомих архівних джерел, на аналізі яких здійснюються нові спроби ґрунтового висвітлення діяльності Макаренка по створенню колоній-гігантів, це роботи Л. Попової і М. Окси. Пізніше, зовсім несподівано для дослідників, унікальні епістолярні матеріали щодо історії макаренківських проектів були виявлені у тій частині творчої спадщини педагога, яка за заповітом його дружини 30 років по її смерті не розголошувалася. Останні роки принесли лише декілька помітних праць, що торкаються окремих питань вказаної теми, це книги С. Карпенчук і М. Окси. Деякі з документів було оприлюднено марбурзькою лабораторією Макаренко-реферат, але вітчизняні макаренкознавці завжди потерпали від обмеженого доступу до здобутків німецьких вчених.

Ми поставили собі за мету виокремити деякі, на наш погляд, суттєві моменти управлінського професіоналізму А.С. Макаренка, а також показати обставини й умови його формування. Характер і обсяг тодішніх ініціатив педагога створює унікальну можливість доповнити проектною складовою його образ як професійного керівника. Джерельною базою дослідження був обраний масив документів, пов'язаних із низкою пропозицій Макаренка:

- проект Всеукраїнської дитячої трудової армії;
- проект Дитячого трудового корпусу Харківського округу;
- проект дитячої міліції.

У серпні 1925 року А.С. Макаренко як завідуючий Полтавською трудовою колонією імені М. Горького звертається до Головного управління соціального виховання Народного комісаріату освіти України з відомим листом. Оригінальна пропозиція педагога, викладена на 9 аркушах, являла собою ретельно розроблений проект використання унікального напрацьованого у горьківській колонії досвіду. Він пропонував: «все перевиховання правопорушників для України або, принаймні, для Харківської області зосереджується в одній трудовій колонії, розташованій поблизу Харкова» [1].

Зрозуміло, що такий вчинок провінційного завкола дещо виходив за межі його посадової компетенції, але виховні успіхи керованої ним колонії, окриленість майже унікальною результативністю створеної педагогічної технології, зрештою громадянська особистісна позиція Макаренка цілком пояснюють його ентузіазм. Можна припустити, що глибоко в основах такого кроку крилася типова «лідерська» риса – природня амбіційність самого Макаренка. В характеристиці колишнього колеги і однодумця другий відомий полтавський педагог Г. Ващенко вже у мюнхенські часи свого життя відкрито закидає Макаренку егоцентризм і надмірну самовпевненість, які нібито навіть здатні були відштовхувати від нього інших [2, с. 74-75]. Якщо навіть серйозно говорити про амбіційність в діях Макаренка, то текст листа чітко відмежовує цю суперечливу особистісну рису від часто суміжних з нею марнославства, поверховості і самозадоволення. Навпаки, Макаренко добровільно бере на плечі неймовірно великий тягар, грандіозну роботу, результати якої такою ж мірою віддалені, як і непевні.

Наслідки макаренківського листа, як ми знаємо, були набагато скромнішими, ніж прагнув педагог. Велика адміністративна метушня навколо його проекту призвела поки що до переведення полтавської колонії під Харків на базу педагогічно і господарсько зруйнованої курязької трудової колонії імені 7 листопада і злиття колективу

горьківців з більшою частиною вихованців останньої. Збільшення контингенту колонії до приблизно 330 осіб [3], зрозуміло, аж ніяк не відповідало ідеї масового перевиховання. Тому лист до Головоцвуху виявився лише першою спробою голосно заявити про свій проект. У жовтні 1926 р. Макаренко з групою своїх вихованців бере активну участь у роботі Першої всеукраїнської конференції дитячих містечок і колоній на базі Одеського дитмістечка імені III Інтернаціонала. Виступаючи протягом аж 4 годин, він між іншим запропонував проект організації Всеукраїнської дитячої трудової армії (7 корпусів, 21 дивізія, 63 полки по 1000 дітей кожний). «Наді мною посміялися, як над мрійником, – писав він московській журналістці Н. Остроменцькій, – але все ж таки Наркомос України запропонував мені як досвід організувати 1-й дитячий корпус на всіх дітей Харківського коругу. Рахуючи безпритульних, це дасть 10 000 дітей» [4]. Макаренко при цьому намагається забезпечити власну методичну самостійність, «я ставлю всілякі умови, головне – це згода і підтримка колонії Горького» [5]. Загалом прагнення самостійності і незалежності, як ми це побачимо далі, виступають головним рефреном у всій його і проєктивній, і практичній діяльності.

У зв'язку з даним проєктом у вітчизняній науці іноді лунають думки про проєктерство Макаренка [6]. Однак багато що свідчить і на користь реалізму педагога. В тому ж таки листі до Остроменцької Макаренко цілком тверезо занепокоюється: «я все ж боюся, що не зумію впоратися з мільйоном найдрібніших спротивів окремих осіб і інтересів» [7]. Ще більше реалізму ми спостерігаємо у тоні листа до Горького, в якому Макаренко теж уперше повідомляє шефу колонії про свій проєкт: «практичні пропозиції наші викликали у всіх страх: ми виявилися надто рішучими, Я пропонував організацію всеукраїнської дитячої трудової армії, з широким активним самоврядуванням, але з гарячою дисципліною. Зрозуміло, із цього нічого не вийшло. Сумно, дорогий Олексій Максимович. У нас були широкі злети, коли ми руйнували, а ось коли доводиться будувати, ми боїмося рушити з місця... Треба розбити багато дрібних спротивів, страшну товщу формалізму, треба подолати апатію, в'ялість, а найважче, російську віру в порожні словечки, російську сектантську глупоту. Тому надій у нас великих немає. Я боюся, що ще через рік нам доведеться теж покласти зброю» [8].

Наступний крок Макаренка щодо попередньої апробації власних ініціатив став відомий нещодавно. Нам пощастило віднайти у фондах Харківського обласного архіву цікаве свідчення тогочасного головного окружного органу по боротьбі з дитячою безпритульністю, Харківської окружної комісії допомоги дітям (ОКДД). У своєму звіті по підборі безпритульних дітей з вулиць Харкова за жовтень-грудень 1926 року ОКДД говорить (зберігаємо стиль оригіналу. – А.Т.): «В первісних дитус-тановах чимало значіння набувало самоуправління дітей, що було його встановлено по принципах дитколонії ім. М. Горького. Найбільш витривалі підлітки були притягнені на роботу в ролі помічників виховател[ьсько]го персоналу та старших окремих груп дітей» [9]. До того ж, дещо пізніше, у березні 1927 року Макаренку окрім горьківської колонії було запропоновано взяти під своє керівництво Комарівську дитколонію, схожу за своєю занедбаністю до Курязької напередодні «завоювання» її горьківцями [10]. Тобто, Макаренко зумів переконати окружні органи наросвіти не лише у вірності обраного ним шляху, але й домігся розповсюдження досвіду колонії ім. М. Горького хоча б у межах столичного округу. Враховуючи, що вже деякий час горьківська колонія знаходилася під пильним і досить критичним контролем у керівництва республіканською освітою, можна лише гадати, скільки енергії, віри у власну правоту і ентузіазма знадобилося педагогу в цей час.

Весна 1927 року була позначена першою відомою нам програмою А.С. Макаренка по об'єднанню дитячих інтернатних закладів Харківщини навколо горьківської «метрополії». 4 травня 1927 р. він звертається з листом до голови Харківської комісії у справах неповнолітніх (КСН), Г.С. Салько, в якому висуває низку умов. В ньому вже відчутно проглядає позиція Макаренка як майбутнього і ймовірного керівника «Дитячого трудового корпусу Харківського округу». Коротко умови виглядали так: концентрація всіх асигнувань для колоній в руках Макаренка як керівника корпусу, право його самостійно вирішувати всі кадрові питання, визначати штати та оклади для кожної колонії тощо. Один пункт вимог Макаренка заслуговує на особливу увагу – заборона протягом перших двох років інструктувати форму організації колоній і розподіл у них матеріальних даних [11]. Тобто педагог настільки був впевнений в успіху і мав настільки високу мужність, що охоче брав на себе відповідальність за справи, перебіг яких у надзвичайно великій мірі залежав від численної кількості стихійних і випадкових факторів. 11 липня 1927 р. президія Харківського окрвиконкому вирішує: “Завідателя Колонією ім. “ГОРЬКОГО” тов. МАКАРЕНКА залучити до штату Округової Інспектури народів і призначити на інспектора всіх без винятку дитячих будинків. Запропонувати тов. МАКАРЕНКОВУ терміново подати через Окріно до Президії ОВК’у свої пропозиції щодо реорганізації дитячих установ та про ті заходи, що їх треба провести задля поліпшення їх стану” [12]. Незабаром він стає керівником спеціально створеної окружної структури – Управління дитячими установами інтернатного типу (УДУ).

Першою серед поданих до окружних органів пропозицій є „Проект організації трудового дитячого корпусу Харківського округу”, написаний приблизно в другій половині липня 1927 року. Даний проект розбудови нечуваної за своєю масштабністю дитячої установи привертав і ще не раз привертатиме погляди дослідників. У документі автор визначає мету трудового дитячого корпусу (виховання здорового, працездатного, дисциплінованого і політично грамотного громадянина) і перераховує ті складові горьківської системи, біля яких власно і будуть відбуватися організація всіх дитустанов округу: поділ вихованців на виробничі загони з командирами на чолі; рада командирів як головний керівний орган закладу; завідуючому установою як керівнику ради командирів належить виконавча влада і право покарання; одноосібна відповідальність командира за господарську працю кожного загону; участь педагогів у всіх без винятку видах діяльності дитячого колективу. Тут він знову, як і у листі до Салько, наголошує на необхідності концентрації всіх коштів як принциповій умові, конкретизує технологію їх витрат. Конструктивно підходячи до структури майбутнього утворення, Макаренко дещо ускладнює існуючу диференціацію функцій дитячих установ, окрім існуючих житлових комун для працюючих на виробництві підлітків і закладу для примусового виховання, реформаторіуму, він виділяє так звані первинні і випускаючі заклади. Окремо він обговорює кадрові і господарські права трудкорпусу [13].

Масштаб і рівень нової сфери діяльності А.С. Макаренка можна проілюструвати такими фактами: він стає фактичним керівником 23 інтернатних закладів Харківщини: 10 дитячих колоній (Курязької ім. М. Горького, Комарівської, Ржавецької, Зеленогайської, Гіївської, Будянської, Деркачівської, Брусилівської, Пересічанської, Лозівської), 4 дитячих містечок (Охтирського, Богодухівського, Валківського, Вовчанського), 4 дитячих будинків (Отраденського, Єврейського, Польського, Вовчанського), Окружного колектора-розподільника, Зміївського реформаторіума, 3 гуртожитків робітничих підлітків (№ 1 по Олександрівській вул., № 2 по Червоноармійській вул. Харкова і № 3. у с. Пилипівці). Загальна чисельність (відповідно до ставок) керованого Мака-

ренком педагогічного персоналу складала – 514 чол., технічного – 409 чол. [14]. Загальна кількість вихованців всіх підлеглих йому колоній і містечок сягла 5910 чол. [15].

Одним із головних завдань Макаренка в цей час є формування своєї управлінської команди. У наведеному «Проекті організації трудового дитячого корпусу» окрім іншого Макаренко визначає приблизний штат корпусного управління та обговорює функції і структуру його керівного органу – корпусної ради. Оскільки штати УДУ майже ніколи не привертали уваги вчених, ми провели окремий пошук в цьому напрямку. Як з'ясувалося, Макаренко є автором принаймні чотирьох варіантів штатного розкладу Управління. Перший з них міститься у „Проекті організації трудового дитячого корпусу Харківського округу” [16], другий він оприлюднює 15 вересня на засіданні Президії ОКДД [17]. Особливу цінність має ще майже не вивчений ранній варіант проекту статуту УДУ, – „Устав Детского трудового корпуса Харьковского округа”, – і знайдені у фондах Харківської Окружної планової комісії, написані рукою Макаренка «Штаты Управления» [18]. Аналіз і співвіднесення змісту цих документів дає змогу прослідкувати еволюцію кадрових планів Макаренка та те, як уявляв він собі тактику діяльності очолюваного органу. Зведений варіант штатного розкладу включає такі посади: завідуючий дитбудинками; помічник, він же завідуючий політчастиною; завідуючий виробничою частиною; помічник завідуючого виробничою частиною; завідуючий загальною частиною; завідуючий шкільною частиною; керівник фізкультури; бухгалтер; рахівник; секретар; друкарка; педагог для доручень; завідуючий особистим складом; секретар з'їзду секретарів рад командирів.

Чудово ілюструє управлінські наміри Макаренка його виступ 18 серпня на президії ОКДД з доповіддю про реорганізацію дитустанов. Доцільність такої реорганізації він обумовлює декількома чинниками: економією коштів, браком кваліфікованих педагогів-вихователів і відсутністю єдиної цільової установки дитячих інтернатних закладів. Переваги своєї системи організації ТДК він пояснює можливістю усунути існуючі недоліки, „привити дисципліну”, налагодити управління по окремих дитячих одиницях, „взяти трудовий ухил” тощо. По суті, нова система управління закладами виглядатиме так: усі дитустанови підлягають одному лише корпусному Управлінню, яке має при собі окремі галузі діяльності: трудову, виховну і т. ін.; у вихованні найголовнішу роль відіграє економічна база; перевиховання відбувається лише через втягнення дітей до процесів трудового переживання; виділені кошти передаються Управлінню й надається йому право вільно розпоряджатися ними в межах загального плану; організація міцних колективів по дитустановах; майстерні територіально об'єднуються й розвиваються до невеличких фабрик або заводів; найбільш дезорганізованим установам надається допомога з колонії ім. М. Горького; для надання допомоги ОКДД у підборі безпритульних створюється спеціальна дитяча міліція; деякі дитустанови повністю реорганізуються [19].

Останнім із обраних нами для аналізу проектів Макаренка є положення про так звану дитячу міліцію. До речі, проблема організації такого незвичного дитячого органу, що теж став предметом управлінської турботи Макаренка, як завідуючого УДУ, до сих пір майже не користувалася увагою дослідників. Згадка про нього є лише в деяких працях Г. Хілліга, Л. Попової і М. Окси. Проте проект її створення безперечно є цікавою і невід'ємною гранню управлінського спадку педагога.

21 жовтня 1927 року Макаренко подає на розгляд фінансово-бюджетної секції Харківського окрплану «Положення про дитячу міліцію м. Харкова». Хоча сама ідея дитячої міліції логічно витікала із попередніх проектів Макаренка, але принципи її діяльності, організаційна структура, органи самоврядування і багато інших аспектів

не мали під собою хоча б найменшої аналогії ані в попередній, ані в тогочасній практиці боротьби з дитячою безпритульністю. Наведемо головні пункти цього креативного за характером документа. Мету дитячої міліції Макаренко вбачав у допомозі з боку організованого дитинства радянським і громадським органам в справі боротьби з безпритульністю. Заслуговує на увагу запропоноване розмаїття форм такої допомоги: проникнення працівників дитячої міліції в середовище безпритульних для агітації за вступ до дитбудинків, організація зборів безпритульних для вирішення питань їх побуту і працевлаштування, індивідуальна і групова допомога безпритульним, підбір безпритульних за уповноваженнями відповідних органів, конвоювання безпритульних за розпорядженням комісії у справах неповнолітніх, спостереження за поведінкою безпритульних на вулицях і у громадських місцях, сприяння безпритульним у реєвакуюванні їх на батьківщину і поверненні до родини. Базою для кадрового забезпечення дитміліції Макаренко вважав найбільш підготованих до випуску вихованців дитколоній. Організаційною основою міліції передбачалися загони по 8 чоловік у кожному на чолі з командиром і його помічником. Як і в колонії ім. Горького, головним органом самоврядування передбачалася Рада командирів, головою якої вважався один із командирів зі званням начальника дитячої міліції. Окрім того Макаренко наділяв членів дитячої міліції низкою досить авторитетних прав: вимагати сприяння міської міліції у справі затримання неповнолітніх правопорушників, перешкоджати антигромадським проявам останніх, створювати патрулі для обходу вулиць і вокзалів, заходити у місця скупчення підлітків, вдаватися до примусових гігієнічних заходів щодо безпритульних, зупиняти і робити зауваження правопорушникам тощо [20].

Однак з нез'ясованих поки що причин в подальшому дитяча міліція більше в документах не згадується. Імовірно, цей проект виявився одним із тих, чій реалізації зашкодило передчасне усунення Макаренка із Управління дитустановами.

З огляду на представлені документи і специфічний контекст діяльності А.С. Макаренка у останні роки своєї «горьківської епопеї» ми маємо підстави говорити принаймні про декілька ключових умов формування його управлінського професіоналізму:

1. Надзвичайно напружений і нерегламентований характер діяльності.
2. Безпрецедентність і новизна поставлених управлінських завдань.
3. Перманентне протистояння з численною кількістю несприятливих суб'єктивних і об'єктивних чинників.
4. Необхідність оперування великим обсягом управлінської інформації з урахуванням суперечливого характеру останньої.

Детально аналізуючи зміст і тон наведених проектів педагога, можемо накреслити хоча б загальні обриси кількох сторін його управлінської кваліфікації. Тут професіоналізм Макаренка виглядає:

- як здатність усвідомлювати проблему і конструювати шляхи її вирішення;
- як здатність до участі у масштабних і складних соціальних проектах;
- як здатність оперувати матеріальними даними;
- як здатність гармонізувати різні за характером цілі діяльності, тощо.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. ЦДАВО. – Ф. 166. – Оп. 6. – Спр. 1823. – Арк. 1-4 і зв. Також опубл.: Макаренко А.С. Педагогические сочинения: В 8-ми т. Т. 1 / Сост.: Л.Ю. Гордин, А.А. Фролов. – М.: Педагогика, 1983. – С. 40-44. (Далі – ПС).

2. Ващенко Г. Педагогічна наука в СРСР (Яничар А.С. Макаренко – найбільший советський педагог) // Рідна школа. – 1999. - № 4. – С. 70-80.
3. Див.: В Харькове или в Запорожье? Сборник документов о переводе Колонии им. Горького из Полтавы на новое место („завоевание Куряжа“) 1925-1926 гг. / Сост. Г. Хиллиг. – Марбург, 1985.
4. ПС, Т. 8, с. 27, 213.
5. Там само.
6. Див.: Науменко Ф.И., Козуб И.И. „Автобиография“ А.С. Макаренко. Комментарий // А.С. Макаренко. К 90-летию со дня рождения / Редкол.: Ф.И. Науменко (отв. ред.) и др. – Львов: Вища шк., 1978. – С. 95-107 (тут – С. 98).
7. ПС, Т. 8, с. 27.
8. *Переписка А.С. Макаренко с М. Горьким* / Под ред. Г. Хиллига, при участии С.С. Невской. – Марбург, 1990. – С. 40-41.
9. ДАХО. – Ф. Р-408. – Оп. 2. – Спр. 1119. – Арк. 536.
10. ПС, Т. 8, с. 30.
11. Ты научила меня плакать... (переписка А.С.Макаренко с женой. 1927-1939). – В 2 т. – Т. 1 / Сост. и комментарии Г. Хиллига и С. Невской; Введение Г. Хиллига. – М.: Витязь, 1994. – С. 13.
12. ДАХО. – Ф. Р-845. – Оп. 3. – Спр. 1016. – Арк. 2; також опубл.: ПС, Т. 8, с. 123.
13. Див.: ПС, Т. 1, с. 55-59.
14. ДАХО. – Ф. Р-858. – Оп. 1. – Спр. 16. – Арк. 82.
15. ДАХО. – Ф. Р-845. – Оп. 3. – Спр. 1795. – Арк. 173 зв. – 174.
16. ПС, Т. 1, с. 56.
17. ДАХО. – Ф. Р-917. – Оп. 1. – Спр. 43. – Арк. 184.
18. ДАХО. – Ф. Р-845. – Оп. 3. – Спр. 672. – Арк. 24.
19. ДАХО. – Ф. Р-917. – Оп. 1. – Спр. 43. – Арк. 157; також опубл.: Окса Н.Н. Архивные материалы о деятельности А.С. Макаренко по объединению детских интернатных учреждений Харьковского округа в 1926-1928 годах // А.С. Макаренко сегодня: новые материалы, исследования, опыт / Сост. А.А. Фролов. – Н. Новгород, 1992. – С. 62-63. (Далі – Окса Н.Н. Архивные...)
20. ДАХО. – Ф. Р-845. – Оп. 3. – Спр. 1391. – Арк. 56.

*А. В. Ткаченко*

Полтавский государственный педагогический университет имени В. Г. Короленко,  
г. Полтава

#### НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА А. С. МАКАРЕНКО В «ГОРЬКОВСКИЙ» ПЕРИОД ЕГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ТВОРЧЕСТВА

Статья представляет собой попытку выделить некоторые существенные признаки и условия формирования управленческого профессионализма А. С. Макаренко, осуществленную на основе детального анализа ряда его проектов по массовому перевоспитанию несовершеннолетних 1925-1927 г.г.

*Ключевые слова: профессионализм, детский трудовой корпус, управленческие проекты, структура управленческого профессионализма.*

*А.В.Ткаченко*

#### SOME ASPECTS OF FORMING A.MAKARENKO'S PROFESSIONAL MANAGEMENT IN "GORKY'S" PERIOD OF HIS PEDAGOGICAL CREATIVE WORK

The article deals with attempt to distinguish some essential characteristic and conditions of forming A.S. Makarenko's leading professionalism. This carried out on the foundations of detailed analysis some of his projects about mass re-education under age in 1925-1927 years.

*Key words: professionalism, child's working corps, leading projects, structure of leading professionalism.*

*Одержано 25. 03. 2009 р.  
Рекомендовано до друку 16. 06. 2009 р.*

В. М. ГЛАДКОВА, М. І. ЛАПШИНА

Південноукраїнський державний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського, м. Одеса  
Міський методичний кабінет відділу освіти Ізмаїльської міської ради,  
м. Ізмаїл

## **ДИРЕКТОР ШКОЛИ ЯК ЛІДЕР ЗМІН**

*Ключові слова: керівник освітнього закладу, педагогічні кадри,  
типи директорів школи, лідер, менеджер освіти.*

### **Актуальність.**

Сьогодні немає чітких механізмів, які б прописували управлінську діяльність керівників освітніх закладів усіх рівнів та методичну діяльність методкабінетів, їх відносини в рамках тісної співпраці щодо вироблення загальних рекомендацій та напрямків діяльності закладів освіти на поліпшення навчально-виховного процесу та досягнення високого кінцевого результату. Тому сьогодні дуже актуальним постає питання – яким має бути директор сучасної школи, адже він є ключовою фігурою освітнього середовища. Здебільшого, саме він повинен визначати долю освітніх реформ і досить істотно впливати на педагогічну творчість кожного вчителя.

### **Ціль дослідження.**

Розглянути роботу директора школи в складних умовах функціонування закладу. Описати узагальнений портрет ідеального директора – лідера змін.

### **Основна частина.**

В нашій країні є свої контрасти щодо розміру шкіл: це і малесенькі школи „малокомплектки”(на селі) і досить великі школи – „школи-гіганти” (у місті). Тому існує відмінність між роботою директора школи, де працює всього 5-10 учителів (як правило, жінки передпенсійного або пенсійного віку) та навчається 20-50 учнів, і директора великої міської школи (200-300 педагогів та 1,5-2,5 тис. учнів).

Як працювати директору сільської школи, в якій викладають, здебільшого, люди пенсійного віку, або навчальні предмети викладають не фахівці (немає вчителів відповідного фаху), а молодого вчителя працювати в селі не змусиш? Про рівень технічного оснащення сільської школи годі й мовити. А якщо згадати ще й про специфіку багатьох сільських громад та поширеність таких соціальних проблем, як