

УДК 373.31(07)

DOI:

**Наталія Чубінська**, аспірант кафедри педагогіки та методики початкової освіти  
Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИХОВНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА ШКОЛИ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті аналізується організаційно-виховна діяльність директора школи у другій половині ХХ століття, яка була важливою складовою розвитку усієї системи освіти. У досліджуваній період активно розроблялися різноманітні аспекти роботи директора школи; визначалися його функції; аналізувалася модель директора школи; визначалися та узагальнювалися необхідні особистісні риси керівника школи; розроблялися стратегічні завдання роботи навчально-виховних закладів під керівництвом директора школи тощо. Означені проблеми є актуальними і сьогодні з огляду реформування сучасної школи на ґрунті Концепції “Нова українська школа”.*

**Ключові слова:** школа; директор школи; організаційно-виховна діяльність; функції; методи; форми; реформування; педагогічний колектив.

*Літ. 12.*

**Nataliya Chubinska**, Postgraduate Student of the  
Pedagogy and Teaching Methods of Primary Education Department,  
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

### ORGANIZATIONAL AND EDUCATIONAL DIRECTIONS OF THE ACTIVITY OF THE HEAD OF SCHOOL: HISTORICAL ASPECTS

*The article analyzes the organizational and educational activities of the school principal in the second half of the twentieth century, which was an important part of the development of the whole system of education. During the studied period, the various aspects of the work of the school principal were actively developed; its functions were determined; the model of the school principal was analyzed; the necessary personality traits of the school head were determined and summarized; the strategic tasks of the educational establishments under the direction of the school principal were developed.*

*The article attempts to analyze the functions of the school principal; the specificity of the educational management in the educational retrospective; determine the priority tasks of the school head; to substantiate the specifics of social changes that influence the reform of the school and the place of the director's personality; identify and predict the main strategic directions of the school head's activities, etc.*

*The author highlights the questions of studying and dissemination of advanced pedagogical experience, which was the subject of pedagogical activity of V. Sukhomlynskiy, whose long experience as a school principal gave the scientist, teacher-practitioner the opportunity to define the main priorities not only in the work of the head of the educational institution, but also to give predictive evaluations of the implementation of the organizational and educational function of the teacher.*

*It has been proved that in the field of vision of the school principal there was always a level of the theoretical and methodological training of teachers, their ability to accumulate and use the best examples of educational and educational work. It was investigated that the main characteristics of the school principal of the studied period were such as: pedagogical literacy; comprehensive development; the ability to clearly see the prospects of the school and the teaching staff; designing ways of growth and vision of ways of improving the skill of each teacher. The mentioned problems are also relevant today in view of the reform of the modern school on the basis of the Concept “New Ukrainian School”.*

**Keywords:** a school; a head of school; an organizational and educational activity; functions; methods; forms; reforming; a pedagogical staff.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді. Питання діяльності директора школи були і залишаються у полі пильної уваги усієї педагогічної громадськості і батьків, оскільки саме від нього часто залежать остаточні рішення, які стосуються найрізноманітніших сторін життя школи: виховання, навчання й розвитку школярів;

організації навчально-виховного процесу; злагодженість роботи усього педагогічного колективу; загальний вектор розвитку школи та формування її традицій; взаємодія школи та сім'ї щодо вирішення освітніх питань; кадрова політика школи; добір змісту освіти та форм і методів виховання; організація виховного процесу в урочний та позаурочний час тощо.

В умовах сьогодення, які означилися пошуком нової оптимальної моделі діяльності сучасної школи, у час, коли стартувала Концепція Нової української школи і усі педагогічні колективи країни усвідомили складність і відповідальність освітніх реформ особистість директора школи знову опинилася у центрі уваги учених, педагогів-практиків, громадськості. Важливим, на наш погляд, є не лише побудова цілком нової моделі існування школи з орієнтацією на кращі світові зразки, але реальне і об'єктивне вивчення вітчизняного досвіду, бо заперечувати сьогодні успіх педагогічного доробку багатьох українських директорів шкіл, як от В. Сухомлинський, Є. Березняк, О. Захаренко, М. Гузик та чимало інших означає не врахувати у сучасних процесах реформування найкращого і найрезультативнішого українського досвіду, який є перевіреним часом і визнаний не лише в Україні, а далеко за її межами.

**Аналіз останніх досліджень.** Питанням діяльності загальноосвітніх шкіл в Україні та їх керівників – директорів шкіл присвячені розвідки українських науковців, зокрема: Л. Березівської [1], Л. Вознюк [4], В. Гнатюк [5], М. Кривко [8], Н. Острроверхової [10], В. Маслова [9] та ін. У цих дослідженнях зроблені спроби проаналізувати функції директора школи; специфіку освітнього менеджменту на різних етапах становлення освіти; визначити пріоритетні завдання керівника школи; обґрунтувати специфіку суспільних змін, які впливають на реформування школи і місце у них особистості директора; визначити і спрогнозувати основні напрямки діяльності керівника школи тощо.

**Метою статті** є обґрунтування організаційно-виховного аспекту роботи директора загальноосвітньої школи в історичній ретроспективі.

**Вклад основного матеріалу.** У всі періоди свого існування школа була і залишається складним суспільним механізмом, управлінням яким вимагає як особливих рис характеру, так і вміння реалізувати специфічні функції. Вчені (А. Бондар, 1965) вказують на те, що директор повинен бути здатним виконувати різноманітні функції, діапазон яких включає всі аспекти життя школи та її суб'єктів. Організаційно-виховні аспекти були пріоритетом роботи директора школи: “Щоб в усіх деталях знати її життя, конкретно керувати роботою, директор школи повинен бути і організатором виховної роботи, і служити взірцем педагогічної майстерності для своїх колег – учителів, і бути добрим господарником” [3, 6].

Для успішної реалізації організаційно-виховних функцій керівник навчального закладу повинен

володіти низкою рис і якостей. Протягом ХХ століття ці критерії дещо змінювалися, проте залишалися ті, без яких робота директора не могла бути успішною. Основними рисами доброго керівника школи передовсім називали:

- високу компетентність;
- досконалу педагогічну майстерність;
- педагогічну ерудицію;
- ґрунтовну обізнаність з програмами, підручниками, навчальними матеріалами;
- вміння добирати педагогічний інструментарій;
- досконале володіння методами виховної роботи;
- організаторські здібності тощо.

Питання надання дієвої допомоги педагогам школи задля організації різноманітної навчально-виховної роботи у навчальних закладах ставало пріоритетом діяльності керівників шкіл та відомств, які несли відповідальність за освітній процес у країні: “Насамперед, ми вважаємо, треба всемірно посилювати організаторську роль працівників відділів народної освіти і керівників шкіл [2, 102]. Спостерігалася тенденція не до тотального контролю за роботою педагогічних колективів, а до реальної допомоги щодо усунення недоліків діяльності педагогів. Кожен директор чи інспектор повинен був звітуватися не лише про виявлені хиби у роботі школи, а про ті засоби та методи, які він запропонував для їх усунення.

Організаційні аспекти роботи директора школи перебували під особливим контролем обласних та міських відділів освіти, саме ці структури реалізували кадрову політику і контролювали виконання поставлених перед керівником школи завдань: “Облвно дбає про посилення організаторської ролі директорів та завучів у внутрішньому контролі та керівництві. Ми ставимо питання так: кожен директор і завуч – це заспівувач всіх добрих справ у школі, це зразок для вчителів у роботі, в житті. Одним з критеріїв, за яким ми судимо про їх роботу, є вміння давати для вчителів відкриті уроки” [2, 103]. Отже, відкритість і фахова компетентність директора школи були важливим пріоритетом його роботи. Інспектування роботи школи у досліджуваний період починалося саме з перевірки роботи її керівника.

Організаційно-виховні аспекти діяльності директора школи передбачали як визначення стратегічної мети, так і удосконалення змісту навчальної, виховної і практичної діяльності педагогічного колективу. Ці аспекти зумовлювалися тогочасним соціальним замовленням і загальною метою освіти: “Збагатились і урізноманітнилися форми і методи навчально-виховної роботи,

зміцнили зв'язки школи з виробництвом, набула широкого розмаху практика виробничо-педагогічних і політехнічних рад, шкіл передового педагогічного досвіду" [7, 4]. Організація спільної діяльності педагогічного колективу і тих організацій і підприємств, які могли посилити політехнічну складову тогочасної школи вимагали від директора школи не лише певних освітніх, фахових умінь і навичок, а передбачали реалізацію широкої співпраці школи і виробництва.

З огляду на певну демократизацію освітнього процесу, потребу удосконалення змісту і форм організаційно-виховної діяльності директора школи назріла потреба вивчення і поширення передового педагогічного досвіду. Така тенденція спостерігалася в Україні протягом усієї другої половини ХХ століття, змінювалися лише певні форми і способи його популяризації: "Якими б досвідченими не були директор школи, інспектор або завідуючий райвно, вони завжди мусять спиратись у своїй роботі на широкий актив передових учителів, виявляти, підтримувати, широко пропагувати й впроваджувати в практику все нове й прогресивне" [7, 14].

Це стосувалося не тільки і не стільки вивчення передового педагогічного досвіду, але перш за все пошуку форм і методів для його популяризації і впровадження у практику школи. Проте вчені застерігають від безпосереднього перенесення цього досвіду у роботу усіх освітніх закладів: "Одночасно слід уникати механічного перенесення досвіду роботи одних шкіл і вчителів в практику інших педагогічних колективів" [7, 315]. Запозичення передового педагогічного досвіду виправдовувалося лише у тому випадку, якщо воно давало позитивні результати, сприяло поліпшенню результатів виховної роботи, згуртовувало колектив і допомагало реалізації освітньої і виховної мети роботи школи.

Питання вивчення і поширення передового педагогічного досвіду було предметом педагогічної діяльності В. Сухомлинського, тривалий досвід роботи якого на посаді директора школи дав можливість вченому, педагогу-практику визначити основні пріоритети не лише у роботі керівника навчального закладу, але й дати прогностичні оцінки реалізації організаційної та виховної функції педагога. Актуальними ці постулати вченого є і сьогодні. На думку В. Сухомлинського вивченні поширення педагогічного досвіду підвищує загальний рівень навчально-виховної роботи в школі, збагачує педагогічну практику, рухає її вперед [12, 5].

У процесі власної діяльності на посаді директора школи В. Сухомлинський систематично

глибоко вивчав роботу кращих учителів і популяризував її, використовуючи різноманітні форми: "В основному застосовуємо такі форми вивчення, узагальнення і поширення передового досвіду:

1) Вивчення директором і завучем школи системи роботи кращих учителів і впровадження її в практику педагогічного колективу.

2) Узагальнення кожним учителем досвіду своєї роботи, обмін цим досвідом.

3) Колективне вивчення досвіду роботи окремих учителів" [12, 5].

Така діяльність директора школи не була самоціллю, "дослідженням для дослідження". Її сутність полягала у тому, щоб вивчити і поширити кращий досвід і використати його іншими педагогами.

У полі зору директора школи завжди був рівень теоретичної та методичної підготовки вчителів, їх умінь акумулювати і використовувати кращі зразки навчальної та виховної роботи. В. Сухомлинський вважав, що: "Не може також бути майстром педагогічної справи учитель, який безперервно не поповнює теоретичних знань з свого фаху, педагогіки і методики" [12, 7]. Під керівництвом і за наполегливою вимоги В. Сухомлинського кожен із учителів Павлівської школи мав укомплектовану бібліотеку, яка налічувала понад тисячу різноманітних видань з педагогіки, методики, психології тощо [12, 7].

У процесі такої діяльності закономірно виникає питання методів роботи директора школи. Такими, що найчастіше використовуються директором школи і дають найкращі результати називалися такі: бесіди; бесіди-інтерв'ю; анкетування учнів; творчі роботи; створення конкретних ситуацій тощо [11, 73].

Своєрідністю методів і форм відзначалася робота В. Сухомлинського, як директора школи. У школі стало традицією наприкінці кожного навчального року на засіданні педагогічної ради слухати традиційні доповіді вчителів на тему: "Як я готуюсь до нового навчального року" [12, 9]. Такі форм роботи не лише допомагали поширювати досконалий і цікавий педагогічний досвід – таким чином творилася система роботи школи, створювалася цілісна і досконала картина навчально-виховного процесу, де директор школи був активним учасником, організатором, сподвижником і прикладом для колег-педагогів.

В. Сухомлинський вважав, що: "Узагальнення і поширення передового досвіду учителів – одно з першочергових завдань директора школи" [12, 16]. Саме тому у школі під його керівництвом така робота велася системно, цілеспрямовано і мала

реальні результати. Вчений вважав цю діяльність прерогативою всього колективу, а не лише директора школи. У цьому випадку цей аспект роботи набував характеру демократичного процесу, вивчення педагогічного досвіду не зводилося до перевірок, а навпаки, представляло собою цікавий і корисний для всіх процес колективної діяльності та спільної відповідальності. Окреме завдання визначалося і для директора: “завдання директора школи – всіма засобами сприяти створенню кращого досвіду в кожного учителя, з усіх питань навчально-виховної роботи і впроваджувати цей досвід в життя школи” [12, 19].

До основних характеристик директора школи у досліджуваній період відносили: педагогічну грамотність; всебічну розвиненість; уміння чітко бачити перспективи школи та педагогічного колективу; проектування напрямів зростання та бачення шляхів удосконалення майстерності кожного учителя [3, 3].

Такі кадри потребували системної підготовки, наявності життєвого і фахового певного багажу, відповідної ідеологічної підготовки: “Цілком зрозуміло, що в готовому вигляді такі якості керівника одразу не даються нікому. Щоб стати справжнім вожаком педколективу є лише один шлях: систематична робота над підвищенням свого ідейно-теоретичного рівня і педагогічної майстерності, планомірне, напружене навчання” [3, 3].

**Висновки.** Отже, організаційно-виховна діяльність директора школи у другій половині ХХ століття була важливою складовою розвитку усієї системи освіти, їй приділялося чимало уваги з боку державних освітніх інституцій, вчених-педагогів та педагогічних колективів. Активно розроблялися різноманітні аспекти роботи директора школи; визначалися його функції; аналізувалася модель директора школи; визначалися та узагальнювалися необхідні особистісні риси керівника школи; розроблялися стратегічні завдання роботи навчально-виховних закладів під керівництвом директора школи тощо. Означені проблеми не втратили актуальності і сьогодні, особливо з огляду реформування сучасної школи на ґрунті Концепції “Нова українська школа”.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Березівська Л.Д. Організаційно-педагогічні засади реформування шкільної освіти в Україні у ХХ столітті : автореф. дис. ... докт. пед. наук: 13.00.01 / Л. Д. Березівська; Ін-т педагогіки АПН України. – К., 2009. – 43 с.

2. Бойко М.Ф. Поліпшити керівництво школами / М.Ф. Бойко // Радянська школа. – 1964. – № 1. – С. 102 – 105.

3. Бондар А.Г. У кваліфікованому керівництві школою – запорука успіху / А.Г. Бондар // Радянська школа. – 1965. – № 9. – С. 1 – 10.

4. Вознюк Л.В. Гуманістичні засади інноваційної діяльності загальноосвітніх навчальних закладів: управлінський аспект: автореф. дис. ... докт. пед. наук: 13.00.01 / Вознюк Л.В.; Житомирський державний університет імені Івана Франка. – Ж., 2007. – 27 с.

5. Гнатюк В.М. Управління системою виховання учнів у позакласній роботі загальноосвітньої школи: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / В.М. Гнатюк; Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти АПН України. – К., 2000. – 16 с.

6. Дзвінчук Д. Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство: Навч. посіб. / Д. Дзвінчук. – К. : ЗАТ “Нічлава”, 2003. – 239 с.

7. Керівництво роботою шкіл. К.: Рад. школа, 1963. – 167 с.

8. Кривко М.П. Організаційно-педагогічні основи індивідуалізації підготовки менеджерів освіти шкільного рівня: дис... канд. пед. наук: 13.00.01; 13.00.04 / Кривко Михайло Петрович. – К., 1996. – 206 с.

9. Маслов В. Функції процесу управління навчальним закладом як наукова основа розробки змісту і методів підвищення посадово-функціональної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – № 1. – С. 27 – 32.

10. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. – К., 1996. – 302 с.

11. Рентюк Н.К. Контроль директора за реалізацією виховних завдань / Н.К. Рентюк // Радянська школа. – 1982. – № 4. – С. 72 – 74.

12. Сухомлинський В.О. Вивчення, узагальнення і поширення передового досвіду вчителів. З досвіду роботи директора школи / Упорядн. Г.М. Боришполець К.: Рад. школа, 1955. – 111 с.

#### **REFERENCES**

1. Berezivska, L. D. (2009). *Orhanizatsiino-pedahohichni zasady reformuvannia shkilnoi osvity v Ukraini u XX stolitti* [The organizational and Pedagogical Principles of Reforming of School Education in Ukraine in the 20th Century]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Institute of Pedagogics of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. Kyiv, 43 p. [in Ukrainian].

2. Boiko, M. F. (1964). Polipshyty kerivnytstvo shkolamy [Improve school leadership]. *Soviet school*. No. 1, pp. 102 – 105. [in Ukrainian].
3. Bondar, A. H. (1965). U kvalifikovanomu kerivnytstvi shkoloiu – zaporuka uspihku [The qualified school leadership is a key to success]. *Soviet school*. No. 9, pp. 1 – 10. [in Ukrainian].
4. Vozniuk, L.V. (2007). Humanistychni zasady innovatsiinoi diialnosti zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv: upravlinskyi [The Humanistic foundations of innovation activity of general educational institutions: managerial aspect]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Zhytomyr Ivan Franko State University. Zhytomyr, 27 p.[in Ukrainian].
5. Hnatiuk, V. M. (2000). Upravlinnia systemoiu vykhovannia uchniv u pozaklasnii roboti zahalnoosvitnoi shkoly [Management of the system of upbringing of students in the extracurricular work of a comprehensive school]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. A center of Institute of Postgraduate Pedagogical Education Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. Kyiv, 16 p.[in Ukrainian].
6. Dzvinchuk, D. (2003). *Derzhavne upravlinnia osvitoiu v Ukraini: tendentsii i zakonodavstvo* [Public Administration of Education in Ukraine: Trends and Legislation]. Kyiv: ZAT "Nichlava", 239 p.[in Ukrainian].
7. Kerivnytstvo robotoiu shkil (1963). [Management of the work of schools]. Kyiv: Rad. shkola, 167 p.[in Ukrainian].
8. Kryvko, M. P. (1996). Orhanizatsiino-pedahohichni osnovy indyvidualizatsii pidhotovky menedzheriv osvity shkilnoho rivnia [The organizational and pedagogical bases of individualization of preparation of managers of education at school level]. *Candidate's thesis*. Kyiv, 206 p. [in Ukrainian].
9. Maslov, V. (2012). Funktsii protsesu upravlinnia navchalnym zakladom yak naukova osnova rozrobky zmistu i metodiv pidvyshchennia posadovo-funktsionalnoi kompetentnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [The functions of the management process of an educational institution as a scientific basis for the development of content and methods of improving the official-functional competence of the heads of secondary schools]. *Postgraduate education in Ukraine*. No.1, pp. 27 – 32. [in Ukrainian].
10. Ostroverkhova, N. M. & Danylenko, L. I. (1996). *Efektivnist upravlinnia zahalnoosvitnoiu shkoloiu: sotsialno-pedahohichni aspekt* [The effectiveness of the management of general education: the socio-pedagogical aspect]. Kyiv, 302 p. [in Ukrainian].
11. Rentiuk, N. K. (1982). Kontrol dyrektora za realizatsiieiu vykhovnykh zavdan [The control of the implementation of educational tasks by the director]. *Soviet school*. No. 4, pp.72 – 74.[in Ukrainian].
12. Sukhomlynskyi, V. O. (1955). *Vyvchennia, uzahalnennia i poshyrennia peredovoho dosvidu vchyteliv. Z dosvidu roboty dyrektora shkoly* [The control of the implementation of educational tasks by the director. Studying, generalization and dissemination of the best practices of teachers. The experience of the director of the school]. (Ed.). H.M. Boryshpolets. Kyiv: Rad. Shkola, 111 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 19.11.2018



*“Всі ми стоїмо на одній сцені великого світу, і що б в ньому не здійснювалося, стосується нас усіх”.*

*Ян Амос Коменський  
чеський теолог, педагог*

*“Почне логічне визначення понять – умова істинного знання”.*

*Платон  
давньогрецький мислитель*

*“Я не народився зі знаннями”.*

*“Я пізнаю все з допомогою однієї істини”.*

*Конфуцій  
давньокитайський філософ*

