



Олена ПОЛОВЕНКО

ДВА ВИМІРИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА: У ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНДАРТІ «КЕРІВНИК (ДИРЕКТОР) ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ» ТА ПОГЛЯДАХ ВАСИЛЯ СУХОМЛИНСЬКОГО

Анотація. У статті розглянуто проблему управління сучасним закладом освіти в контексті педагогічної спадщини Василя Сухомлинського. На основі аналізу наукового доробку видатного педагога окреслено пріоритетні напрями впровадження його ідей у сучасну управлінську практику відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

Ключові слова: менеджмент, система управління, заклад освіти, директор школи, Василь Сухомлинський, педагогічна спадщина, професійний стандарт, Нова українська школа.

В. О. Сухомлинський – наш сучасник, наша історія і наше майбутнє.

І. Г. Ткаченко

Стрижневі питання стратегії розвитку освіти – досягнення нової якості освіти, створення моделі школи майбутнього. Їх вирішення вимагає суттєвого корегування професійних стандартів, освітніх стандартів, системи оцінки якості освіти, державно-громадської системи управління школою тощо.

Реалізація ідеї забезпечення якості освіти безпосередньо залежить від рівня професіоналізму керівників закладів освіти. У статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» зазначено, що директором школи може бути лише громадянин України, котрий вільно володіє державною мовою, закінчив магістратуру, має педагогічний стаж не менш ніж три роки. У керівника закладу освіти мають бути розвинені організаторські здібності, а стан фізичного і психічного здоров'я не повинен перешкоджати виконанню професійних обов'язків.

Нова концепція управління у сфері освіти, у межах якої значно розширилася автономія закладів загальної середньої освіти, характеризується системними змінами у змісті управлінської діяльності та технологіях управління. Вона зорієнтована на нове управлінське мислення, що ґрунтується на гуманістичних та інноваційних засадах теорії менеджменту.

Проаналізувавши реалії управління



сучасною школою та підготовленість керівників до управлінської діяльності, мимоволі повертаєшся до творів В.О. Сухомлинського, і кожного разу відкриваєш нові ідеї. Думки видатного педагога про директорство набувають гострої актуальності саме тепер, коли країна в умовах війни й затяжної економічної кризи взялася до масштабних освітніх реформ. Вона «торкається найважливіших педагогічних проблем і допомагає їх вирішенню на рівні вимог сучасної педагогіки» [22, с. 8].

Вивчення педагогічної творчості В.Сухомлинського дозволяє інтегрувати погляди вченого-практика в управлінську діяльність керівників Нової української школи. Управлінські аспекти наукового і творчого доробку В.Сухомлинського розглядали М.Антонець, Ю.Грицай, Н.Єрмак, Н.Калініченко, Л.Кравченко, А.Постельняк, Т.Сорочан, Б.Хижняк та ін. Антоніна Постельняк зазначала, що «В.Сухомлинському як досвідченому керівникові було властиве системне бачення школи як складної динамічної системи, що постійно розвивається та вдосконалюється за умови компетентного управління» [3, с. 10].

Затверджений професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» окреслив профіль директора Нової української школи через перелік трудових



функцій і опис загальних та професійних компетентностей, якими має володіти керівник, аби стати лідером, менеджером у закладі освіти. У професійному стандарті презентовано модель ідеального директора, який зможе виконати свою головну місію – дати якісну освіту шкільній молоді.

Мета статті – виокремити і проаналізувати твори В. Сухомлинського з погляду реалій сучасного менеджменту

освіти в умовах запровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

Проведемо два виміри професійної діяльності керівника у професійному стандарті та в поглядах Василя Сухомлинського за трудовими функціями.

Акцентуємо увагу лише на окремих ідеях багатогранної творчої спадщини В.О.Сухомлинського.

Перша функція «Забезпечення стратегічного розвитку закладу освіти».

Компетентність	Погляди Сухомлинського
Нормативно-правова компетентність	
Здатність керуватися в управлінській діяльності нормативно-правовими документами в галузі освіти	У книзі «Розмова з молодим директором школи» В.О. Сухомлинський підкреслює: «Добре керувати навчально-виховним процесом – це означає досконало володіти наукою, майстерністю і мистецтвом навчання і виховання».
Здатність проєктувати, розробляти документи щодо управління закладом	Не менш важливою в менеджменті В. Сухомлинського була організаторська функція, зокрема щодо формування та розвитку педагогічного колективу на засадах партнерства, взаємної доброзичливості, творчої співпраці. Цю стратегію управлінських дій він зорієнтував на раціональну організацію роботи педагогічної ради, уміле визначення змісту її роботи. Відповідаючи на запитання «Як спланувати роботу педагогічної ради, як добитися того, щоб педагогічна рада була колективним органом керівництва школою?», наставник радив керівникам шкіл: «Починайте з найпростішого. Нехай усі вчителі – і початкових, і середніх, і старших класів – подумают над питанням: яка залежність мислення, думки школярів від уміння читати? Нехай думают про це всі вчителі, спостерігаючи за розумовою працею школярів. Нехай усі заглиблюються думкою в цю цікаву залежність» [14, с. 404].
Компетентність стратегічного управління закладом освіти	
Здатність визначати і враховувати запити та очікування всіх учасників освітнього процесу	Безцінні його педагогічні поради: творити духовну спільність між учасниками освітнього простору; дотримуватись людяності як визначального принципу взаємодії; створювати умови для роботи вчителя через уважне ставлення до його потреб, належне матеріальне забезпечення, постійну можливість підвищувати свій фаховий рівень; діяльність школи має бути спрямована на те, щоб учень відчував радість пізнання та гордість від особистісного розвитку; директор має бути прикладом для учнів та вчителів, має мати довготривалий постійний зв'язок з первинним учнівським колективом задля того, щоб мати змогу бути тим прикладом; постійно дбати, щоб у школі панували: культ Батьківщини, культ Людини, культ Книги, культ Рідного Слова.
Здатність визначати стратегію розвитку закладу освіти, у тому числі стратегію цифрової трансформації, та здійснювати стратегічне планування	Своє бачення В. Сухомлинський мав і щодо реалізації ключових функцій управління, зокрема планування. Педагог уважав за доцільне розробляти перспективний план роботи школи на тривалий період – 10 років, розрахований на повний цикл навчання дитини, а перспективний план роботи класного керівника – на чотири-шість років його виховної роботи з класом. Розробити план – це означає спроектувати комплекс заходів, спрямованих на покращення освітньої роботи та її результативність [14, с. 453].



Здатність до інноваційного управління розвитком закладу освіти	<p>На нашу думку, актуальними є поради вченого-педагога: «Без наукового передбачення, без уміння закладати в людині ті зерна, які зійдуть через десятиліття, виховання перетворилося б у примітивний нагляд, вихователь – у неграмотну няньку, педагогіка – у знахарство. Треба науково передбачати – у цьому суть культури педагогічного процесу, і чим більше тонкого, вдумливого передбачення, тим менше несподіваних нещастя», – зауважує він у «Народженні громадянина» [18, с. 327].</p> <p>«Вдумайтесь в те, як вам, керівникові школи, стати натхненником, душею педагогічної творчості» [14, с. 603]. «Суть керівництва сучасною школою полягає в тому, щоб у найважчій справі виховання на очах учителів створювався, визрівав і утверджувався кращий досвід, який втілює в собі передові педагогічні ідеї. І той, хто є творцем цього досвіду, чия праця стає зразком для інших вихователів, – той і повинен бути директором школи. Без такого директора – кращого вихователя – не можна собі уявити в наші дні школу» [15, с. 12–13].</p> <p>«Я глибоко переконаний, – зазначає вчений, – що якби в усіх школах вдалось побудувати на науковій основі управління процесом навчання, були б ліквідовані ті, що здаються непереборними, труднощі, які так хвилюють наше суспільство: перевантаження школярів навчальними завданнями...» [2, с. 120].</p>
Здатність ефективно залучати і використовувати матеріальні й фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти	<p>«У Павлівській школі був створений освітній простір: шкільне містечко, природне і соціальне довкілля». «У цьому просторі можна виділити загальношкільні середовища та мікросередовища для дітей певного віку і для певних педагогічних цілей». Учений звертає увагу на різні аспекти управлінської діяльності директора школи, серед яких: поєднання адміністративно-господарської роботи з педагогічною, методичною, навчально-виховною; самоосвіта; постійне збагачення педагогічних знань та удосконалення майстерності [5, с. 12–13].</p>
Здатність управляти змінами	<p>На думку Сухомлинського, директор має володіти мистецтвом: «передавання свого задуму вчителю, збудження творчої ініціативи» [14, с. 395], «поєднання практики з елементами наукового дослідження»; «пробудити в учителів інтерес до пошуку, до аналізу власної роботи» [14, с. 399], «зробити кожного вчителя вдумливим, допитливим дослідником» [14, с. 422].</p>
Здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків	<p>В. О. Сухомлинський у неопублікованій статті «Про управління процесом навчання» зазначає: «Наукове управління школою повинно полягати, на мій погляд, в тому, щоб, виділивши непередбачене – те, що не можна передбачити, спланувати, розрахувати, знайти в навчально-виховному процесі найбільш головне; визначити те, що не тільки входить до сфери наукового передбачення, а й немислиме без передбачення».</p>
Здатність здійснювати контроль і ефективність управлінської діяльності	<p>Учений підкреслював: «Завдання молодого керівника школи полягає в тому, щоб, осмислюючи, аналізуючи факти, поступово переходити до характеристики педагогічних явищ. Цей перехід залежить не тільки від уміння директора школи спостерігати, а й від уміння слухати вчителя. Повноцінний лише той аналіз уроку, який складається з роздумів директора і вчителя про урок. Розмова про урок, роздуми, взаємне проникнення в думки і погляди одне одного – це дуже важлива умова повноцінного педагогічного керівництва» [16, с. 414].</p>



Компетентність стратегічного управління персоналом

<p>Здатність застосовувати оптимальні методи діагностики індивідуальних особливостей персоналу, здійснювати ефективну кадрову політику</p>	<p>У статті «Директор школи» класик стверджував, що «є якості душі, без яких людина не може стати справжнім вихователем, і серед цих якостей на першому місці – вміння проникнути в духовний світ дитини. Тільки той стане справжнім учителем, хто ніколи не забуває, що він сам був дитиною» [15].</p> <p>У книзі «Розмова з молодим директором» Василь Сухомлинський писав: «Без глибокого знання науки, основи якої викладає вчитель, нема педагогічної культури. Але як же домогтися того, щоб кожен вчитель знав не тільки ази навчання, а й глибокі витoki предмета? Читання, читання і ще раз читання – ось від чого залежить ця риса педагогічної культури вчителя. Читання як найперша духовна потреба, як їжа для голодного. Смак до читання, бажання покопатися в книгах, вміння посидіти над книгою, поміркувати» [14, с. 453].</p> <p>«Перша, найголовніша і найважливіша якість, без якої педагог не може бути директором, як і не всяка людина може бути педагогом, – це глибока любов до дітей, органічна потреба в дитячому колективі, глибока людяність і здатність проникнути в духовний світ дитини, зрозуміти, відчуті в кожному із вихованців особисте, індивідуальне. Ця здатність, яка являється результатом високої педагогічної культури, визначається насамперед властивістю людини пізнавати світ серцем. Навчитися любити дітей не можна ні в якому навчальному закладі, ні з жодних книжок, ця здатність розвивається в процесі участі людини в громадському житті, її взаємовідносинах з іншими людьми» [12, с. 31 - 32].</p>
<p>Здатність ефективно управляти персоналом</p>	<p>Василь Сухомлинський наголошував, що справжнім керівником, якому вірять і якого поважають, – можна стати лише тоді, коли з кожним днем усе більше заглиблюєшся в деталі, в тонкощі педагогічного процесу, коли перед тобою відкриваються все нові й нові грані того, що можна назвати мистецтвом впливу на душу людини [5, с. 32].</p>
<p>Здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних працівників</p>	<p>«Треба будувати, підкреслював він, – міцну інтелектуальну основу для педагогічної майстерності» [14, с. 419], він радив керівникам шкіл більше цікавитись, чим живе учитель, в якому напрямі він рухається – росте чи відстає, допомогти кожному у створенні індивідуальної творчої лабораторії, стимулюючи «бажання покопатися в книгах, посидіти над книгою, поміркувати» [14, с. 453].</p>
<p>Здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку</p>	<p>Учений зауважував, що якщо «не дає спокою думка: чому твої зусилля не приводять до того, до чого вони, здавалося б повинні привести? Ви директор школи, ви повинні, образно кажучи, повернути до колективу невідшліфований дорогоцінний камінь педагогічної праці саме тією гранню, яка відкрила б перед усіма вчителями цю думку, щоб вона схвилювала, стривожила всіх. От коли ви цього досягнете, колектив побачить у своїй роботі проблему, ідею» [5, с. 406].</p>
<p>Здатність забезпечувати наставництво, супервізію</p>	<p>Дуже актуальними є його думки «Досвід уявляється мені садом квітучих троянд. Ось нам треба пересадити цей квітучий куш із саду на своє поле. Що для цього треба зробити? Насамперед вивчити ґрунт свого поля, додати те, що в ньому не вистачає. Підготувати цей ґрунт, потім уже пересаджувати. ... Як дбайливий садівник готує ґрунт для троянди, так директор школи повинен готувати ґрунт для запозичення передового досвіду, створеного кращими майстрами педагогічної праці. І підготовка цього ґрунту залежить передусім від майстерності директора школи як педагога. Майстерність колективу – це педагогічні ідеї, але ідеї без конкретних справ перетворюються в пустоціт. Щоб ідея перейшла з практики однієї школи в практику іншої, потрібна індивідуальна творчість, що ґрунтується на колективних переконаннях [5, с. 405].</p>

**Друга функція «Забезпечення управління якістю освітньої діяльності».**

Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти	
Здатність забезпечувати організацію якісного освітнього процесу	<p>В. Сухомлинський акцентує: «Директор школи, який часто відвідує й аналізує уроки, знає, що робиться в школі. Якщо ж уроки відвідуються нерегулярно, якщо за нарадами та іншими організаційними турботами директор ніяк не дійде до класів, до вчителів і учнів, усі інші ділянки в роботі втрачають будь-який смисл, гріш ціна і нарадам, і всьому іншому».</p> <p>«Корінь зла, – вважав він, – в самому процесі навчання. Знання – це поняття широке, багатогранне» [19, с. 224].</p> <p>«...Треба робити висновки про те, що є необхідним для поліпшення якості роботи педагога» [12, с. 73]. На початку року головною ланкою в керівництві навчально-виховним процесом, – на глибоке переконання В.О.Сухомлинського, – є не розподіл учнів по класах, не складання і затвердження планів (що, на жаль, в багатьох школах є предметом роботи директора й завуча протягом перших 2-3 тижнів), а забезпечення правильного повторення матеріалу, який вивчався в минулому році, застереження вчителів від типових помилок цього періоду (від перетворення перших днів занять у контроль, у виставлення оцінок в класні журнали).</p>
Здатність запровадити функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти	<p>«Уміння аналізувати, узагальнювати, застосовувати узагальнення як інструмент майстерності, підходу до конкретних явищ – це сама суть педагогічного керівництва» [14, с. 604]. «Треба вміти зробити аналіз можливостей колективу і окремих вчителів, тверезо оцінити ці можливості і надихнути колектив до поліпшення роботи школи» [9, с. 50].</p> <p>На його думку, керівник школи повинен глибоко аналізувати не лише роботу педколективу, вчителів, а й результативність своєї управлінської діяльності, свого безперервного впливу на розвиток творчого потенціалу вчителя і педколективу.</p>
Здатність проводити внутрішній моніторинг якості освіти	<p>«Відвідування і аналіз уроків, як наголошував В.О. Сухомлинський, – найважливіша робота директора» [14, с. 576].</p> <p>«Директор відвідує й аналізує уроки не тільки для того, щоб учити вчителів, давати їм поради [14, с. 578]. Павліський учений вважав, що кваліфікований аналіз уроку – це досить серйозна складова діяльності вчителя, директора школи і його заступників, яка потребує глибоких знань дидактики, психології, фізіології, шкільної гігієни; крім того необхідно знати навчальний предмет, а також мати ґрунтовні знання з аналізу уроку» [1, с. 133].</p> <p>На уроці можна побачити сильні й слабкі сторони і позакласної роботи, і педагогічної освіти батьків, і виховання учнівського колективу» [14, с. 577].</p> <p>Директор школи не повинен миритися з тим, що перевірка й оцінювання знань перетворюється в самоціль, що учня викликають тільки для того, щоб поставити оцінку [14, с. 585].</p>
Здатність забезпечити формування культури академічної доброчесності в учасників освітнього процесу	<p>В. О. Сухомлинський устами вчителя математики Павліської школи звертає увагу на дотримання принципу академічної свободи: «Я вважаю дуже важливою умовою успіху те, щоб мету, яку треба досягти у викладанні предмета, ставив не тільки педагог, а й самі учні. Якщо розумова праця є бажаною для учня, він прагне досягти поставленої мети не для того, щоб дістати високу оцінку своєї праці, а головним чином для того, щоб пережити радість відкриття істини» [10, с. 107]. Поділяємо позицію В. О. Сухомлинського і щодо політики академічної доброчесності: «... кращі учні вважають за ганьбу користуватися наслідками розумової праці своїх товаришів (списувати тощо). Для них це неприпустимо насамперед тому, що використання результатів чужої праці принижує людську гідність» [10, с. 107]. Отже, внутрішня свобода в роботі завжди має морально-етичний вимір.</p>
Компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти	
Здатність аналізувати та враховувати результати заходів системи зовнішнього забезпечення якості освіти	<p>В.О. Сухомлинський настійно радив директорам постійно «порівнювати, співставляти роботу свого педагогічного колективу з роботою інших колективів». Частіше бувати в інших школах, особливо там, де навчально-виховна робота стоїть на високому рівні» [9, с. 22-23].</p>



Третя функція «Забезпечення партнерської і мережевої взаємодії».

Лідерська компетентність	
<p>Здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти</p>	<p>У книзі «Розмова з молодим директором школи» В. Сухомлинський визначав поле діяльності керівника закладу освіти з таких позицій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • директор – це насамперед педагог, і педагог першокласний; • якщо ви хочете бути хорошим директором, намагайтеся передусім стати гарним педагогом, гарним вихователем не лише щодо тих дітей, яких ви навчаєте на своїх уроках, але й щодо всіх вихованців школи, довіреної вам суспільством, народом, батьками. Якщо ж ви, зайнявши посаду директора, вважаєте, що успіх залежить від якихось особливих адміністративних талантів, прощайтеся з думкою стати хорошим директором; • директор – садівник: він із любов'ю обробляє землю, яка дає життя, і робить будь-який паросток культурним; • зв'язок управління із процесами самоорганізації дитячого та дорослого товариства сприяє тому, що зникає проблема опору, з'являються добровільність, відповідальність, інтерес [14, с. 398].
<p>Здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього процесу</p>	<p>Особливу увагу В. Сухомлинський приділяє школі: «педагогічна лабораторія школи – це творча єдність всіх вчителів, повсякденне інтелектуальне збагачення, взаємний обмін духовними цінностями. У досвідченого педагога треба відвідувати достатню кількість уроків для того, щоб з його індивідуальної творчої лабораторії все цінне передавати в колективну педагогічну лабораторію школи» [14, с. 578], «вчителі треба знати значно більше, ніж вимагає програма» [12, с. 55], «знайте в сто разів більше, ніж даєте учням на уроках», «без твердого психологічного ґрунту нема педагогічної культури» [14, с. 455], «кожний рік повинен збагачувати технологічну лабораторію педагогічної праці» [16, с. 511].</p>
<p>Здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії...</p>	<p>Василь Сухомлинський – прихильник педагогіки любові й поваги вчителя до дитини: «Дзятки, сотні нитей, що духовно зв'язують учителя й учня, – це ті стежини, які ведуть до людського серця, це найважливіша умова дружби, товаришування вчителів й учнів. Ми добиваємось, щоб учителя й учнів об'єднувала духовна спільність, за якої забувається, що педагог – керівник, наставник» [6, с. 78].</p>
<p>Здатність представляти інтереси закладу освіти</p>	<p>Вагоме значення В.О. Сухомлинський надавав аналізу змісту освіти. Акцентуємо увагу лише на ключових положеннях його праць щодо оцінювання змісту шкільного навчання. Ґрунтуючись на своєму розумінні мети школи, він зазначав: «всебічний розвиток – це створення індивідуального людського багатства, яке поєднує в собі високі ідейні переконання, моральні якості, естетичні цінності, культуру матеріальних і духовних потреб» [13, с. 69].</p> <p>Найважливішою проблемою школи вчений вважав досягнення в учнів гармонії умінь і знань. «Вихованці можуть успішно вчитися тільки тоді, – писав він, – коли вміють спостерігати, думати, висловлювати думки, читати, писати, думаючи читати і читаючи думати. Цей комплекс основних умінь – ціла галузь педагогічного процесу» [13, с. 99].</p>
Емоційно-етична компетентність	
<p>Здатність сприяти розвитку в учасників освітнього процесу поваги та дбайливого ставлення до національних, історичних, культурних цінностей, нематеріальної культурної спадщини українського народу</p>	<p>Одним із найважливіших завдань школи В.О. Сухомлинський уважав виховання любові до рідної мови, утвердження культу рідного слова. Його статті «Рідне слово», «Слово про слово», «Роль рідної мови у вихованні любові до Батьківщини», «Слово й емоційна культура», «Джерело невмирущої криниці», «Любов до рідного слова» та інші містять провідні поради для вчителів. Він, зокрема, зазначав: «Шукайте в невичерпній скарбниці нашої рідної мови перлини, які запалюють вогник захоплення в дитячих очах. Знаходьте найтонші відтінки на багатобарвній палітрі народної мудрості, говоріть дітям красиво про красу навколишнього світу» [20, с. 167]; «Ми, вихователі, повинні бути майстрами-чарівниками, які вміють провести нитки – тонкі й міцні – від кожного серця великого і безсмертного, до народу, до його невичерпної духовної культури» [13, с. 137].</p>



Здатність до сприяння в дотриманні учасниками освітнього процесу педагогічної етики, культури спілкування, доброчесності	<p>В.О.Сухомлинський запровадив школу педагогічної культури – зустрічі педагогів, на яких учителі ділилися спостереженнями за учнями, роздумами про них, тим самим втілюючи ідеї дитиноцентризму на практиці через прийняття відповідних управлінських рішень після цих зустрічей.</p> <p>Він був переконаний, що втративши живий зв'язок з дітьми, директор перестає бути вихователем, адже перед ним назавжди закритися шлях до серця дитини. Спілкування через учителів не дасть змоги мати з дітьми спільні інтереси, захоплення і прагнення, відчувати порухи їхньої душі, її бажання й устремління: «Без прямого, безпосереднього виховного впливу на дітей я як директор втрачу найважливішу якість педагога вихователя – здатність відчувати духовний світ дітей» [3, с. 9].</p> <p>«Найголовніше, – робить висновок Василь Олександрович, щоб же у молодшому віці людина свідомо дорожила тим, що вона – мисляча особистість» [6, с. 430].</p> <p>«У школі має панувати дух поваги до людської гідності, дух взаємного довір'я вихователів і виховуваних, дух віри в людину» [14, с. 550].</p>
Здатність усвідомлювати особисті відчуття й почуття, управляти власними емоційними станами, створювати позитивний психологічний клімат упродовж організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії	<p>У працях славетного педагога йдеться про сутність таких понять, як «культура праці», «культура розумової праці», «культура почуттів» тощо. Він писав: «Розвинені почуття, висока емоційна культура – це, образно кажучи, абсолютний музичний слух моральної вихованості» [11, с. 45].</p> <p>«Глянути самому на себе, проаналізувати свої відносини з дітьми» [14, с. 501].</p> <p>Василь Олександрович стверджував: «...без психології педагогіка взагалі немислима», «шкільні методика мають бути передусім глибоким психологічним аналізом розумової праці учнів» [1, с.175].</p> <p>Справжнім майстром педагогічної праці, на думку Василя Сухомлинського, учитель може стати за тієї умови, «коли протягом усього життя він вивчає психологію, поглиблює свої психологічні знання» [14, с. 550].</p>
Компетентність педагогічного, соціального і мережевого партнерства	
Здатність організувати ефективну роботу колективу закладу освіти на засадах відкритості та толерантності	<p>В. Сухомлинський визначив межі відповідальності керівника закладу. Він вважав, що «хороший директор – це насамперед за все добрий організатор, вихователь і дидакт не тільки по відношенню до дітей, яких він навчає на своїх уроках, але і по відношенню до всіх вихованців школи і вчителів» [12, с. 31], планує й розподіляє роботу між собою та своїми помічниками на кожний день, весь навчальний рік і на п'ять подальших років, обґрунтовуючи це тим, що «неможливо працювати, якщо ми постійно не будемо аналізувати зв'язки сучасного з минулим і з майбутнім» [14, с. 602].</p> <p>Директор – це передусім вчитель, на роботу якого рівняються інші вчителі. «Отже, йому треба особливо старанно й уважно готуватися до власних уроків. Авторитет керівника залежить саме від цього особистого прикладу в повсякденній роботі» [9, с. 41].</p> <p>«Важливим принципом керівництва навчально-виховною роботою, – на думку В.О.Сухомлинського, – є поєднання єдиноначальності з колегіальністю. Воно має свої особливості. Керівником і вихователем загальношкільного учнівського колективу є не директор школи, а педагогічний колектив. Керувати навчально-виховним процесом через педагогічний колектив – це значить повсякденно спиратися на думку і досвід колективу».</p>
Здатність здійснювати відкриту інформаційну політику	<p>У бесіді з молодим директором школи «Основні проблеми творчої праці педагога» він наголошує на відповідальності керівника за розвиток творчості педагогічного колективу і кожного вчителя: «Дух часу, взаємини між людьми – все це залежить від того, які ми з вами, від того, яка школа, що їй народ віряє своє майбутнє, від того, яке керівництво школою» [14, с. 394].</p> <p>«Якщо ви хочете духом творчого пошуку збагатити життя колективу, будьте самі шукачем і дослідником, – радив В.О. Сухомлинський молодим директорам шкіл, – не буде вогника у вас – вам ніколи не запалити його в інших» [14, с. 476].</p>



<p>Здатність забезпечувати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти</p>	<p>З огляду на це значущою є діяльність В. О. Сухомлинського як директора, менеджера, лідера школи щодо забезпечення участі батьківської громадськості у спільному вирішенні проблем розвитку закладу освіти. У Павлівській школі була створена «... педагогічна школа для батьків, у ній відділи: дошкільний, батьків учнів I–III класів, IV–VIII класів, IX–X класів [16, с. 536]. Не втратили актуальності в наш час педагогічні ідеї В. О. Сухомлинського щодо покликання школи як громадської, виховної установи «активно впливати на середовище, створювати сприятливу для виховання атмосферу» [14, с. 503]; розвитку учнівського самоврядування – «зробіть правилом морального виховання: нехай ваш виховний задум здійснюється активною діяльністю самих учнів» [14, с. 557].</p>
<p>Здатність до забезпечення співпраці залучених фахівців (логопедів, психологів, асистентів учителя тощо) щодо надання додаткової підтримки особам з ООП</p>	<p>У статті «Чим лікувати мозок – думкою, працею, творчістю – чи ліками? Василь Олександрович зазначав: «Гуманну місію вихователя я вбачаю у тому, щоб рятувати цих дітей, вводити їх у світ суспільства, духовного життя, краси абсолютно повноцінними й щасливими» [2].</p>

Четверта функція «Організація безпечного і здорового освітнього середовища».

Здоров'язбережувальна компетентність

<p>Здатність забезпечити сприятливі умови в освітньому середовищі для кожного учня, залежно від його індивідуальних особливостей, потреб, інтересів</p>	<p>Педагог радив: «бачити труднощі кожної дитини в сприйнятті матеріалу», «знати здоров'я дитини, знати індивідуальні риси її мислення, знати сильні і слабкі сторони її розумового розвитку» [21, с. 217]; «в учнів повинна бути індивідуалізація: і в змісті розумової праці (в характері завдань) в часі» [16, с. 468].</p>
<p>Здатність забезпечити умови праці для працівників закладу освіти, облаштувати їхні робочі місця з урахуванням санітарних норм і правил</p>	<p>Дбаючи про професіоналізм учителя, В.О. Сухомлинський неодноразово наголошував: «Бережіть учителя, його здоров'я, допомагайте йому зростати професійно, духовно, культурно і морально, якщо бажаєте мати хорошу сучасну школу». Особливу увагу він звертав на збільшення вільного часу вчителя, бо це – «корінь, який живить гілки педагогічної творчості», і «учителеві потрібний вільний час, щоб обдумувати нові досягнення науки, поповнюючи свої знання, узагальнювати набутий досвід» [4, с. 44].</p>
<p>Здатність до забезпечення надання домедичної допомоги учням і працівникам закладу освіти, організації їх харчування</p>	<p>Цілющим і незамінним джерелом здоров'я В.О. Сухомлинський вважав поєднання здорового харчування, тривалого перебування на свіжому повітрі, сну під відкритим небом, посиленої праці і відпочинку [4, с. 21].</p>
<p>Здатність забезпечити умови, що унеможливають заподіяння учасникам освітнього процесу фізичної, майнової та/або моральної шкоди</p>	<p>У книзі «Серце віддане дітям» Василь Олександрович писав: «Я не боюся ще й ще раз повторювати: турбота про здоров'я – це найважливіша праця вихователя. Від життєдіяльності, бадьорості дітей залежить їхнє духовне здоров'я, світогляд, розумовий розвиток, міцність знань, віра в свої сили» [15, с. 103]. «Дати дітям радість праці, радість успіху в навчанні, пробудити в їхніх серцях почуття гордості, власної гідності – це перша заповідь виховання. В наших школах не повинно бути нещасних дітей – дітей, душу яких пригнічує думка, що вони ні на що не здатні. Успіх у навчанні – єдине джерело внутрішніх сил дитини, які породжують енергію для подолання труднощів, бажання вчитися [15, с. 164].</p>



Здатність до забезпечення безпечного цифрового освітнього середовища	У цілісному вигляді освітній простір у Павлівській школі є комплексом взаємозв'язку: навчального, природного, соціального, ігрового, господарського, технологічного, інформаційного середовищ. В. О. Сухомлинський зазначав: «виховання середовищем, обстановкою, створеною самими учнями, речами, що збагачують духовне життя колективу, – це на наш погляд, одна з найтонших сфер педагогічного процесу» [12, с. 89].
Інклюзивна компетентність	
Забезпечення інклюзивного освітнього середовища Здатність до організації забезпечення інклюзивного навчання, психолого-педагогічного супроводу учнів із особливими потребами	«Уміння керувати колективом залежить від того, наскільки глибоко розуміє керівник найтонші деталі педагогічного процесу, його глибинні джерела – духовний світ школяра, особливості його розумової праці, процес опанування знань, формування переконань. Директор школи повинен бути знаючим, досвідченим педагогом і психологом» [5, с. 395]. Василь Олександрович у статті «Найвідсталіший у класі» переконував у тому, що «учити і виховувати таких дітей треба у звичайній школі: повноцінне середовище, що постійно інтелектуально збагачується, – одна з найважливіших умов їх порятунку». Середовище повинно не тільки спонукати до активної діяльності, а й стримувати, гальмувати» [14, с. 550].
Проектувальна компетентність	
Здатність використовувати технології проектування в управлінській діяльності	Одна з найважливіших порад ученого колегам: «...виробляйте в собі (а потім і в учителях) уміння освітлювати повсякденні явища навчально-виховного процесу світлом педагогічної теорії. Це, мабуть, один із найважливіших моментів керівництва школою» [14, с. 415].

П'ята функція «Забезпечення власного безперервного професійного розвитку».

Інноваційна компетентність	
Здатність генерувати і впроваджувати в управлінську практику нові, перспективні ідеї, освітні технології	Посвідчення практики з елементами наукового дослідження В.О. Сухомлинський вважав вищим етапом педагогічної творчості: «стає майстром педагогічної праці звичайно той, хто відчув себе дослідником» [14, с. 471], «постійне поповнення наукових знань дуже важлива умова багатого інтелектуального життя учнівського колективу, передумова високого наукового рівня викладання основ наук» [12, с. 220].
Здатність до навчання впродовж життя	
Здатність до здійснення самомотивації, саморозвитку і самореалізації, використання можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти	Добре керувати школою означає добре знати науку виховання, яка повинна стати основою наукового керівництва вихованням і освітою, організації роботи колективу школи – вчителів та учнів: бути майстром навчально-виховного процесу, володіти мистецтвом впливу на дитину, підлітка, юнака, дівчину. Адже виховання в широкому розумінні – це постійне духовне збагачення – оновлення як тих, хто виховується, так і тих, хто виховує. Керівник школи буде хорошим, авторитетним наставником вчителів і учнів лише до тих пір, поки він вдосконалює свою майстерність та вчителя і вихователя. «Мудрість життя людського, – писав великий педагог, – справді полягає в тому, щоб бачити себе – і бачити правильно» [7, с. 495], «виховувати саму себе людина зможе тільки тоді, коли вона знає саму себе» [7, с. 495]. В. О. Сухомлинський наголошував: «Знання, добути самоосвітою, дуже міцно зберігаються в пам'яті... У процесі самоосвіти формуються індивідуальні риси особистості, виробляється індивідуальний стиль розумової праці» [12, с. 261].



<p>Здатність до визначення умов і ресурсів професійного розвитку впродовж життя</p>	<p>«Справжнього вчителя можна уявити собі тільки в постійному вдосконаленні [14, с. 495]. Творчу діяльність педагога Василь Олександрович розглядав як складну, багатогранну справу, яка починається там, «де зароджується іскра живої, трепетної думки, що шукає відповідь на питання, яке висувається життям. Без питання, без бажання знайти причинні залежності між явищами ця іскра ніколи не загориться. Питання, що запалює іскру творчості, виникає тоді, коли ти хочеш бачити свою справу, свою працю, результати своєї праці кращими, ніж вони є зараз, коли тобі не дає спокою думка: чому твої зусилля не приводять до того, до чого вони, здавалося б, повинні привести?» [14, с. 406].</p>
<p>Інформаційно-цифрова компетентність</p>	
<p>Здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати пошук і критично оцінювати інформацію, оперувати нею в управлінській діяльності</p>	<p>Василь Олександрович так описував освітній простір Павлівської школи: «Для кабінетів, робочих кімнат відведено окремих будинок, за 30-40 метрів від головного навчального корпусу. Тут є кабінети: фізичний, хімічний, біології та ґрунтознавства, машинознавства та електротехніки (для старших класів); робоча кімната з електротехніки для середнього і молодшого віку; робоча кімната з радіотехніки; робоча кімната юних конструкторів, юних майстрів автоматики й радіоелектроніки; робоча кімната для занять з ручної праці учнів I – IV класів» [12, с. 103]. «За останні три роки фізичний кабінет збагатився трьома установками для програмованого навчання» [12, с. 104].</p>
<p>Здатність ефективно використовувати наявні та створювати (за потреби) нові електронні (цифрові) управлінські та освітні ресурси</p>	<p>«Навчальні кімнати розраховані не тільки на учнів, які опановують програму, а й на тих із них, найбільш здібних, які ознайомлюються з окремими проблемами науки за рік або й за два до вивчення на уроках» [12, с. 104]. «У кабінеті машинознавства й електротехніки для старших школярів – діючі моделі електродвигунів, установка для заряджання акумуляторів, перетворювачі, діюча модель електрифікованої залізниці, модель машин і механізмів, макети, схеми» [12, с. 104]. «У робочій кімнаті з електротехніки для учнів молодшого і середнього віку працюють гуртки юних електротехніків і електромонтажників» [12, с. 104].</p>
<p>Здатність керувати процесами створення ефективного безпечного електронного (цифрового) освітнього середовища закладу та забезпечення умов для його ефективного використання</p>	<p>«Поряд з механізмами та установками, що пояснюють початки електротехніки, тут є механізми й установки, які відображають перспективу, завтрашній день (термоелектричні установки, побудовані на використанні напівпровідників, принципова модель установки, що ілюструє безгенераторне одержання електроенергії» [12, с. 105]. «Шкільна електростанція складається з двох відділень і має також навчальне призначення. У першому відділенні розміщена силова установка з генератором змінного струму потужністю 4,5 кіловат, силова установка з генератором постійного струму – 2 кіловати, термоелектрогенератор, установка для заряджання акумуляторів, гальванічна ванна, електроплавильна піч, електрозварювальний апарат, фрезерний верстат, гострильна установка, циркулярна пилака... У другому відділенні – дитяча електростанція. Тут стоїть силова установка з генератором змінного струму низької напруги й невеликої потужності. До генератора можна приєднати діючі моделі... Поряд з електростанцією «ливарний цех» і «ковальське горно» [12, с. 107].</p>

Отже, вивчення педагогічної спадщини В.О.Сухомлинського дає підстави стверджувати, що вченому вдалося створити ефективну педагогічну систему, адекватну реальній дійсності. Унікальний досвід вченого-практика відповідає провідним тенденціям формування і розвитку професійних компетентностей керівника Нової української школи відповідно до професійного стандарту.

Характерні особливості творчої управлінської лабораторії Василя Олександровича актуальні і для сучасного керівника закладу освіти:

- чітке визначення мети і завдань управління;
- уміння прогнозувати і забезпечувати розвиток школи на основі науково-педагогічних досліджень, творчого впровадження досягнень психолого-



педагогічної науки і педагогічного досвіду;

- науково-обґрунтоване стратегічне і оперативне планування роботи школи і власної управлінської діяльності на основі глибокого педагогічного аналізу;
- висока ефективність організаційно-педагогічної та адміністративної діяльності, творчість у прийнятті і реалізації оптимальних конструктивних управлінських рішень;
- мистецтво формування педагогічного колективу як творчої співдружності однодумців;
- продумана система роботи з педагогічним колективом щодо формування і збагачення педагогічної культури вчителів, стимулювання їх ініціативи і творчості;
- конструктивна взаємодія з вчителем;
- організація колективного пошуку, експериментальної, дослідницької роботи.

Актуальною в умовах сьогодення є пересторога В.О.Сухомлинського: «Із стін школи не повинні виходити невдахи – люди, які не знайшли свого покликання» [12, с. 341] і його тверда переконаність у тому, що школа покликана дати людині пізнати щастя праці і сьогодні, і в майбутньому, а це означає допомогти їй знайти серед безлічі життєвих шляхів той, на якому найяскравіше розкриваються індивідуальні творчі сили і здібності її особистості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко М. Я. Сучасні проблеми діяльності вчителя у педагогічній спадщині Василя Сухомлинського : монографія. Вид. 8-е, доп. Рівне: Волинські обереги, 2018. 308 с.
2. В.О. Сухомлинський у роздумах сучасних українських педагогів: монографія/упоряд. : О.В. Сухомлинський, О.Я. Савченко, В.С. Курило, І.Д. Бех та ін. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. 504 с.
3. Постельняк А. І. Проблеми управління школою у спадщині В. Сухомлинського. *Управління школою*. 2013. № 10/12. С. 8–24.
4. Постельняк А.І. В.О. Сухомлинський: діалог із сучасністю. Кіровоград: Центральноукраїнське видавництво. 2003. 178 с.
5. Симонов В. Директору школи про управління навчально-виховним процесом. М.: Педагогіка, 1987. 159 с.
6. Сухомлинський В. О. Виховання особистості в радянській школі К. : Радянська школа, 1965. 212 с.

7. Сухомлинський В. О. Бачити себе. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К. : Радянська школа, 1976. Т. 5. С. 489-495.

8. Сухомлинський В. О. Вчити вчитися. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К. : Радянська школа, 1977. Т. 5. С. 426-436.

9. Сухомлинський В. О. Директор школи – керівник навчально-виховної роботи. Дисертація. 1955.

10. Сухомлинський В. О. Єдність навчальної і виховної мети. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К. : Радянська школа, 1976. Т. 2. С.102–109.

11. Сухомлинський В. О. Методика виховання колективу. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К. : Радянська школа, 1976. Т. 1. С. 403-637.

12. Сухомлинський В. О. Павлицька середня школа. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К.: Радянська школа, 1977. Т. 4. С. 5–390.

13. Сухомлинський В. О. Проблеми виховання всебічно розвиненої особистості. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К. : Радянська школа. 1976. Т. 1. С. 55–206.

14. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором школи. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К. : Радянська школа, 1977. Т. 4. С.391–626.

15. Сухомлинський В. О. Серце віддаю дітям. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К.: Радянська школа, 1977. Т. 3. С. 5–279.

16. Сухомлинський В. О. Сто порад учителям. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К. : Радянська школа, 1976. Т. 2. С. 417–654.

17. Сухомлинський В. О. Як любити дітей. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К. : Радянська школа, 1977. Т. 5. С. 292–308.

18. Сухомлинський В.О. Народження громадянина. *Вибрані твори*: в 5 т. К.: Радянська школа, 1977. Т. 3. С. 283–587.

19. Сухомлинський В.О. Тайники перевантаження. *Вибрані твори*: в 5 т. К.: Радянська школа, 1977. Т. 5. С. 223–229.

20. Сухомлинський В.О. Праця, покликання, щастя. *Вибрані твори*: в 5 т. К.: Радянська школа, 1977. Т. 5. С. 167.

21. Сухомлинський В.О. На нашій совісті людина. *Вибрані твори*: в 5-ти т. К.: Радянська школа, 1977. Т. 5. С. 203–217.

22. Ярмаченко М.Д. Вклад В.О.Сухомлинського в сучасну педагогіку. *Європейська педагогіка і Василь Сухомлинський як сучасний педагог-гуманіст*. К., 1993.