

22. Фальборкъ Г. и Чарнолуцкий В. Настольная книга по народному образованию. Законы, уставы, справочные сведения и приложения по школьному и внешкольному образованию народа. Т. 2 СПб., 1901. 8° СХП 5/310 (т. 2. – 1538 с.).

Рецензент : д. пед. н., проф. Шевченко Г. П.

УДК 371.07 (09)

к. пед. н., доц. Задорожна-Княгницька Л.В.
(МДУ)

ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ ДРУГОЇ ПОЛОВИНИ ХІХ - ПОЧАТКУ ХХ СТ.

У статті розкрито погляди вітчизняних освітніх діячів на особистість керівника навчального закладу другої половини ХІХ - початку ХХ ст. Розглянуто сутність діяльності директора та інспектора народних училищ відповідно до нормативних документів досліджуваного періоду („Положення про початкові народні училища” (1864, 1874), „Статут гімназій та прогімназій відомства Міністерства народної освіти” (1871, 1874), циркулярні розпорядження, інструкції Міністерства народної освіти). Розкрито вимоги до його особистості, висловлені освітніми діячами досліджуваного періоду (М. Корфом, К. Ушинським, М. Пироговим, М. Миропольським, М. Григоревським, М. Яблочковим), викладено результати аналізу матеріалів педагогічних періодичних видань, присвячених розгляду особистості директора школи та його діяльності. Проаналізовано практику реалізації основних управлінських функцій у межах керівної діяльності директора народних училищ.

Ключові слова: директор, інспектор училища, керівник навчального закладу, управлінська майстерність, централізація управління.

В статье раскрыты взгляды отечественных деятелей образования на личность руководителя учебного заведения второй половины ХІХ – начала ХХ ст. Рассмотрена сущность деятельности директора и инспектора народных училищ в соответствии с нормативными документами исследуемого периода („Положения о начальных народных училищах” (1864, 1874), „Устав гимназии и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения” (1871, 1874), циркулярные распоряжения, инструкции Министерства народного просвещения). Раскрыты требования к его личности, высказанные деятелями образования исследуемого периода (М. Корфом, К. Ушинским, М. Пироговым, М. Миропольским, М. Григоревским, М. Яблочковым), изложены результаты анализа материалов педагогических периодических изданий, посвященных рассмотрению личности директора школы и его деятельности. Проанализирована практика реализации основных управленческих функций в пределах руководящей деятельности директора народных училищ.

Ключевые слова: директор, инспектор училища, руководитель учебного заведения, управленческое мастерство, централизация управления.

In the article a review of national education leaders about the identity of the head of the institution since the second half of ХІХ – early ХХ century are reveled. The essence of the activity director and inspector of public schools in accordance with the regulations of the study period are considered („Provisions on primary public schools” (1864, 1874), „Charter gymnasium and progymnasium departments of the Ministry of national education” (1871, 1874), circular orders, instructions of the Ministry of national education). Requirements to his personality, which is expressed by educators study period (M. Korf, K. Ushinsky, M. Pirogov, M. Miropol'sky, M. Grigorevsky, M. Yablochkov), revealed the results of the analysis of

pedagogical materials periodicals devoted to the personality of the Director of the school and its activities are set out. Practice of implementation of basic management functions within the boundaries of leadership activity of the director of public schools is analyzed.

Keywords: Director, School Inspector, head of school, management skills, management centralization.

Керівник навчального закладу – важливий елемент відкритої соціальної системи, якою є цей навчальний заклад, однією з ключових фігур в управлінському процесі. Саме його знаннями, вміннями, навичками, управлінським талантом визначається ефективна діяльність усього педагогічного колективу. Тому особливої значущості набуває проблема особистості керівника закладу освіти, його управлінської майстерності. Зазначене питання прямо чи опосередковано постійно перебуває в колі наукових інтересів вітчизняних та зарубіжних дослідників. Однак у процесі пошуку шляхів розв'язання цієї проблеми не варто відкидати позитивний історичний досвід, надбання якого можуть стати вагомим чинником удосконалення діяльності навчального закладу загалом та поліпшення управлінської діяльності його керівника зокрема.

Особливий інтерес у контексті дослідження викликає друга половина XIX – початок XX ст. – період зародження поглядів на особистість директора навчального закладу. Саме цей час увійшов до історії вітчизняної освіти як період могутнього соціально-культурного руху, зумовленого значними суспільними подіями. Основними рисами цього періоду стали: стрімкий розвиток педагогіки, виникнення та розробка питань школознавства, прийняття державних нормативних актів із питань організації освіти та формулювання вимог до особистості директора школи. Вивчення позитивного досвіду розв'язання досліджуваної проблеми у межах зазначеного історичного періоду, раціональне використання в умовах сучасних соціально-культурних змін є вагомим чинником удосконалення управління школою.

Зміст, структура, мета, функції управлінської діяльності керівника школи стали предметом досліджень В. Кричевського, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, В. Маслова, В. Пікельні, М. Поташника, К. Ушакова, Є. Хрикова, Т. Шамової та ін. Ідеї демократизації, гуманізації, системності, інноваційності управління, цільового та адаптивного управління розкрито у наукових розвідках Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, В. Крижка, В. Олійника, Є. Павлютенкова та ін.; проблематику управління людськими ресурсами на засадах компетентісного підходу висвітлено в наукових працях М. Амстронга, В. Вертера, А. Віланда, Р. Міллса, В. Байденка, І. Зимньої, Г. Селевка, А. Субетто, А. Хуторського та ін.; питання підвищення ефективності управлінської діяльності розкрили Т. Ваколюк, Л. Васильченко, П. Вишневський, Н. Генералова, В. Гнатюк, В. Коваль, В. Колпаков, Н. Новицька, Я. Подоляк, М. Тарнавський, С. Шевченко та ін. Історико-педагогічні аспекти проблеми організації управління навчальними закладами висвітлено в роботах В. Вихруц, Л. Вовк, М. Евтуха, С. Золотухіної, М. Левківського, М. Пташного, О. Сухомлинської.

Разом із тим ретроспектива проблеми особистості керівника навчального закладу, його управлінської майстерності залишається поза увагою сучасних дослідників. Зазначена проблематика побіжно розглядається у роботах російських учених В. Кричевського та А. Красікова. В Україні бракує досліджень, де б цілісно висвітлювалися погляди освітніх та суспільних діячів другої половини XIX – початку XX ст. на особистість керівника закладу освіти, його знання та вміння, професійні й внутрішні особисті якості.

Метою статті є розкриття поглядів на особистість керівника навчального закладу у вітчизняній педагогічній теорії та практиці другої половини XIX – початку XX ст.

Протягом досліджуваного періоду у зв'язку з реформуванням освіти питання особистості керівника навчального закладу вийшли на передній план культурно-соціальних зацікавлень освітніх діячів та просвітителів. Виникнення інтересу до цих питань зумовлювалося наявністю значних суперечностей між реальним станом

управління навчальними закладами та вимогами державних нормативних документів із питань управління освітою; між високими вимогами до керівника школи та жорсткими умовами його діяльності, що унеможлилювали виконання цих вимог.

Діяльність директора закладу освіти зумовлювалася низкою нормативних документів („Положення про початкові народні училища” (1864, 1874), „Статут гімназій та прогімназій відомства Міністерства народної освіти” (1871, 1874), циркулярні розпорядження, інструкції Міністерства народної освіти), в яких його функціональні обов’язки зводилися здебільшого до здійснення нагляду за діяльністю вчителів та учнів, забезпечення дисципліни й порядку, оцінювання успішності навчання, спостереження за навчальним процесом та складання звітності про діяльність освітнього закладу. Так, відповідно з гімназійними статутами до кола обов’язків директора навчального закладу входили:

- контроль за процесом навчання через відвідання уроків, перевірку програм викладання, складених учителями, й реалізації їх змісту, стану організації та забезпечення виконання учнями домашніх завдань;

- забезпечення одностайності та злагодженості в діяльності вчителів шляхом індивідуальних бесід та обговорень із колегами питань, що виникають у процесі їх педагогічної діяльності;

- виконання обов’язків безпосереднього керівництва навчальним закладом (головування на засіданнях педагогічної ради; відбір кандидатур на учительські посади та їх представлення для затвердження попечителю навчального округу; атестація вчителів, подання їх до нагород або стягнень, рекомендація до звільнення; здійснення зв’язку з губернськими та місцевими органами влади з питань функціонування навчального закладу; прийняття на роботу та звільнення писаря канцелярії та інших службовців навчального закладу, призначення їм заробітної платні; періодичне (двічі на навчальний рік) надання попечителю навчального округу звіту про стан закладу освіти).

Такий досить об’ємний перелік функцій директора школи доповнювався ще й виконанням обов’язків учителя гімназії, оскільки згадані нормативні документи зобов’язували його мати навчальне навантаження, що становило 12 (а пізніше – 4) уроки на тиждень. Цей захід було спрямовано на „підвищення значущості педагогічної діяльності в очах громадськості”, забезпечення можливості директорів „більш правильно оцінювати навчальний процес”, „краще керувати”. Для зміцнення зв’язку адміністративного, навчального та виховного видів діяльності директора, Міністерство народної освіти в 1871 р. передбачило для керівника навчального закладу ще й виконання обов’язків класного наставника [8].

Аналізуючи функції, виконувані директором гімназії, необхідно враховувати й той факт, що у березні 1871 р. було введено в дію „Інструкцію окружним інспекторам та іншим особам, відрядженим для ревізії гімназій, прогімназій, а також одночасно з ними напрямів навчальних закладів відомства Міністерства народної освіти”, в якій керівництво шкільних округів було зобов’язане контролювати діяльність усіх навчальних закладів, особливо приватних, як можливих розсадників „вільнодумства й крамоли”.

Значну роль у забезпеченні „благонадійності” керівництва навчальними закладами відіграв Синод. Його нібито позитивні намагання досягти просвіти населення через організацію підвідомчих духовенству шкіл у практичній діяльності навчальних закладів сприяли забезпеченню „міцної влади духівництва” в управлінні світськими навчальними закладами. Ідея підпорядкованості шкіл Синоду здавалась чиновникам від освіти раціональним й виправданим засобом підвищення ефективності діяльності навчальних закладів, забезпечення „благонадійності” керівних осіб, оскільки благонадійність вважалася „першим та найбільш важливим пробним каменем придатності кандидатів на адміністративні шкільні посади” [2, с. 84]. Навіть відомі освітні діячі досліджуваного періоду синодальний контроль над освітою вважали цілком природним (С. Рачинський, М. Ільминський, М. Новосельський та ін.). Зокрема, М. Новосельський причини незадовільної діяльності народних училищ убачав у тому, що більшість із них

контролювалися ліберально налаштованими земствами. Він уважав, що „будь-яку народну школу має бути передано у відання Синоду, а вчителями в школі (не кажучи вже про її керівника) мають бути призначені священики” [16].

Прагнення Міністерства освіти й Синоду до забезпечення благонадійності у керівництві школами призвело до того, що до числа новопризначених директорів навчальних закладів часто входили духовні особи або випускники університетів, що не мали досвіду педагогічної діяльності у закладах початкової та середньої освіти. На цей факт указував, зокрема, педагог другої половини XIX – початку XX ст. М. Белозерський. У праці „Нотатки вчителя” (1905 р.) він зазначає: „...дев'ять десятих наших директорів не на своєму місці, зобов'язані своїм становищем виключно впливовим зв'язкам у Петербурзі” [1, с. 54].

Проблеми неефективного керівництва школами швидко посіли центральне місце на шпальтах педагогічної періодики. Так, на сторінках офіційного видання „Журнал Міністерства народної освіти” в 1909 р. було опубліковано статтю „Інститут директорів та інспекторів народних училищ”, у якій наводились конкретні факти, що підтверджували невідповідність рівня знань та освіти осіб, які виконували обов'язки директорів й інспекторів, вимогам до цих посад. Автор статті констатував досить розповсюджене явище, коли інспектори народних училищ із духовно-академічною освітою переходили до інспектування прямо з викладацьких посад у духовних училищах чи семінаріях. Такі особи викладали у цих навчальних закладах спеціальні предмети (катехізис, церковний статут, літургіку, гомілетіку, церковну історію, стародавні мови), мали певний досвід педагогічної діяльності, однак не мали уявлення про діяльність директора закладу середньої освіти. „Особи цієї категорії ... недостатньо, а то й погано володіють знаннями про початкову народну школу. Деяким з цих осіб ніколи раніше не доводилося бачити й чути хоча б якісь зразкові уроки навіть головних предметів початкового шкільного курсу, а це – надзвичайно важлива прогалина у керівній їх підготовці”, – зазначав дописувач [4, с. 140].

Констатуючи факт невідповідності значного числа осіб, що обіймали директорські посади, вимогам, міністр освіти Л. Кассо у своєму циркулярі від 1 жовтня 1911 р. за № 34121 писав: „Маючи на увазі випадки призначення на відповідальні посади директорів та інспекторів народних училищ осіб, не зовсім придатних до цього ні за освітнім цензом, ні за педагогічними й особистими якостями, без достатнього педагогічного досвіду..., міністр вважає своїм обов'язком звернути особливу увагу на необхідність ретельного відбору достойних кандидатів на заміщення посад інспекторів та директорів народних училищ” [4, с. 149].

Не сприяла успішній управлінській діяльності директора школи й імперська чиновницька бюрократія. Суворі регламентація управлінської діяльності керівника навчального закладу, наявність численних інструкцій та циркулярів Міністерства освіти, обов'язкових для виконання, перетворювали його в „адміністратора-канцеляриста” [6, с. 96]. Система суворі централізації, що практикувалася в управлінні освітою та наділяла шкільних адміністраторів широкими повноваженнями у сфері використання покарань, присікань та нагляду, не давала ніякого простору в сфері ініціативи й творчості ні педагогам, ні самим директорам [17, с. 26].

На сувору регламентованість управлінської діяльності нормативними документами звертало увагу чимало освітніх діячів досліджуваного періоду. М. Корф, характеризуючи діяльність директорів та інспекторів, обмежену значним числом циркулярних розпоряджень та інструкцій, вимогами численної звітності, зауважував: „Інспектор має бути не чорнильницею навчального округу, а його душею” [9, с. 14-15].

На надмірності інструктивних матеріалів для директора школи наголошували й інші освітні діячі. Так, дописувач журналу „Вісник виховання”, статті якого публікувалися під псевдонімом „Р.Т.”, в одній із них зазначав: „Коли директор чи інспектор за посадовими своїми обов'язками перетворюються виключно на чиновників адміністрації, коли від них більш за все вимагається чиновницька старанність, коли їх

діяльність до дрібниць регламентовано приписами, коли вони позбавлені можливості виявляти хоча б найменшу долю власної педагогічної ініціативи, то яка ж за цих умов може бути мова про директорів, відданих педагогіці?!" [2, с. 86].

Характеризуючи обмеженість, а часто й неможливість самостійної діяльності директорів шкіл через жорстку централізацію управління освітою в Росії, А. Мусін-Пушкін, який досліджував проблеми організації шкільного навчання у Західноєвропейських країнах, зазначав, що російську й німецьку середню школу відрізняє, зокрема, становище директора. „... Там директор – справжній господар у своєму закладі, який може скористатися набагато більшою, ніж у нас, свободою своїх поглядів та педагогічної практики. Йому керівництво вірить, і тому надає необхідну для успішного ходу навчально-виховної справи свободу дій, але не обплутує його, як це робиться в нас, нескінченною кількістю циркулярів і розпоряджень окружного управління, які паралізують навіть найкращі наміри” [11]. Констатуючи наслідки такої ситуації, освітній діяч звертає увагу на те, що кожна школа має відбивати діяльність директора (як це і є в Німеччині), натомість російські школи являють собою відбиток відомого, затвердженого шаблону навчального закладу. На його думку, що формальне ставлення до справи не може давати гарних результатів.

Погоджуючись з такою характеристикою діяльності директора школи, основну причину неефективного управління освітніми закладами надзвичайно точно окреслив дописувач журналу „Вісник виховання” М-тель: „Очевидна ненормальність нинішнього устрою криється в тому, що він намагається в особі директора школи поєднати несумісне: педагога-керівника та слухняного чиновника адміністрації” [16, с. 50].

Такий „чиновницько-адміністративний” статус керівника навчального закладу закріплювався й численними інструкціями для вчителів, що передбачали сувору підпорядкованість діяльності кожного педагога думці директора школи. Так, у п.31 „Інструкції для класних наставників гімназій та прогімназій відомства Міністерства народної освіти” (1877 р.) зазначалося, що „класні наставники зобов’язані усно звітуватися перед директором про всі заходи, вжиті ними з власної ініціативи, та про всі питання, які належать до кола їхніх обов’язків і були вирішені ними на власний розсуд, а також узгоджувати всі свої розпорядження та дії з вказівками начальника закладу” [3].

На сторінках журналу „Вісник виховання” (березень 1914 р.) знаходимо статтю „Риси сучасного стану інституту класних наставників”, у якій автор також констатує, що діяльність класних керівників суворо регламентована директорськими вказівками: „... що і як слід навіювати, за що і як карати, чого не допускати, за чим спостерігати, з яких приводів та коли викликати батьків, як регулювати заняття, – усе це класні наставники повинні робити з відома, схвалення й за рецептом директора” [18, с. 119]. Дописувач жалкував про те, що директор зробив класного наставника помічником в адміністративно-канцелярській роботі.

Про жорстку підпорядкованість рядових педагогів директорів школи свідчать численні спогади вчителів-практиків. Один з таких учителів, І. Печніков, зауважував: „... Уся рада давно вже відвикла від заперечень директорів. Ніхто з учителів не має сумнівів у тому, що вони можливі, але кожний давно вирішив, що через якісь дрібниці не варто порушувати звичний спокій. Якщо від цього можна було б мати якісь вигоди, тоді чому б і не посперечатися, а так заробиш собі лише турбот. Через якусь оцінку виставлять із поганого боку перед вищим керівництвом, позбавлять нагороди й забудуть вчасно представити до чину” [14, с. 493].

Занадто широке коло функцій директора школи не дозволяло йому виконувати покладені на нього обов’язки належним чином, призводило подекуди до поверховості в роботі. Ілюструючи випадки такого ставлення керівника навчального закладу до своєї роботи, педагог В. Шабліовський зазначав: „Наш директор зрідка показувався в гімназії та ще рідше стикався з її учнями, шкільні інтереси яких не входять до кола його обов’язків та віддані були інспекції. Внаслідок такої відчуженості директора і від гімназії, і від учнів, він виступав в очах гімназистів важливою, могутньою й тому грізною фігурою” [19, с. 9].

Невідповідність високих вимог до керівника навчального закладу, що висувалися офіційною владою, та тими суворими обмеженнями й жорсткими умовами, в яких вони змушені були працювати, зумовила пошук шляхів забезпечення ефективної управлінської діяльності. Ця проблема широко обговорювалася на сторінках педагогічних видань, під час роботи педагогічних з'їздів тощо.

Аналіз актуальних публікацій у педагогічній періодиці кінця XIX – початку XX ст. („Журнал Міністерства народної освіти“, „Педагогічний вісник“, „Вісник виховання“, „Російська школа“ тощо), педагогічних праць із питань управління освітою (М. Корф „Наша шкільна справа“, К.Ушинський „Три елементи школи“, М. Пирогов „Питання життя“, М. Миропольський „Завдання, план та облаштування нашої народної школи“, „Інспекція народних шкіл та її завдання“, М. Григоревський „Училищезнавство“, М. Яблочков „Російська школа“ та ін.) дав можливість систематизувати погляди освітніх і суспільних діячів на умови успішної управлінської діяльності керівника школи. Такі умови одночасно можуть виступати індикаторами управлінської майстерності директора школи, оскільки їх дотримання забезпечує стабільне й успішне функціонування освітнього закладу загалом.

На основі узагальнення інформаційного масиву з теми дослідження зазначені вимоги ми систематизували за трьома напрямками:

1. Наявність у керівника морально-вольових якостей, що формують сильний, рішучий характер, на необхідність якого звертав увагу К. Ушинський. Розкриваючи його вплив на педагогів та вихованців навчального закладу, освітній діяч стверджував: „Лише особистість може впливати на розвиток та визначення особистості, лише характером можна утворити характер“ [18]. Саме тому, як зауважував педагог, найважливішим в облаштуванні школи питанням є обрання головного вихователя, який впливає не лише словом, але й особистим прикладом.

Перелік морально-вольових якостей директора школи у педагогічній теорії другої половини XIX – початку XX ст. є надзвичайно широким, але більшість освітніх діячів досліджуваного періоду, які у відповідних працях висвітлювали проблеми особистості керівника навчального закладу, звертали увагу саме на ті, що дозволяють йому здобути в колег справжній авторитет, який не має нічого спільного з надмірною владою чи насиллям [12, с. 145]. Цей авторитет є наслідком наявності в директора таких якостей, як енергійність, діловитість, вимогливість до себе, природність, стійкість, правдивість, сумлінність, гнучкість та рухливість, рішучість [15, с. 33; 12; с. 191; 6, с. 96]. До цього переліку варто додати гумор, який К. Победоносцев, назвав необхідною властивістю гарного керівника. Високо оцінюючи цю якість та детально характеризуючи її значення в управлінській діяльності, освітній діяч зазначав: „Благо тим, в кого в характері є гумор. Це істинна сіль будь-якого натхнення й велика сила, що усуває сухість та формалізм у ставленні до справи та до людей“ [15, с.33-34].

2. Наявність значного досвіду роботи на посаді вчителя. На цю вимогу звертали увагу М. Корф, М. Пирогов, М. Демков. Ця ж думка стверджувалася педагогами-практиками, авторами численних статей із управління школою. Так, дописувач журналу „Російська школа“, публікації якого виходили під псевдонімом „А-з-ъ“, зазначав: „Ми переконані в тому, що особа, яка отримала університетський диплом та має стаж 5-6 років на посаді учителя гімназії, яка не бачила „в очі“ народної школи, не випробувала на практиці, що означає навчати й виховувати дітей народу, не може бути надійним керівником: не керувати, а самому навчатися треба такому педагогу, оскільки викладати в гімназії – не те саме, що допомагати народному вчителю у його надзвичайно складній роботі, до того ж необхідне знання народного життя, потреб та завдань народної школи, прийомів навчання грамоти та виховних засобів народного впливу“ [13, с. 138]. Характеризуючи необхідність значного педагогічного досвіду для директора школи автор, зауважував, що тривалий педагогічний стаж (не менше 10-ти років) на посаді рядового вчителя навчального закладу забезпечить належний авторитет директора та визнання його учнями й колегами.

Розкриваючи значення педагогічного досвіду для ефективної управлінської діяльності, В. Науменко стверджував, що керівник має бути, насамперед, учителем – вихователем, а не лише адміністратором школи [12, с. 145]. Непоспішно й виважено ставитися до призначення директорів шкіл радив К. Победоносцев. Із поміж можливих кандидатур він рекомендував надавати перевагу „живим учителям-сподвижникам”, що перевірили свою професійну здатність довгими роками педагогічної діяльності й не на словах обізнані з усіма проблемами шкільного устрою. Тим, хто прагнув директорської посади й кому бракувало досвіду, він радив „йти на ринок педагогіки до тих, хто продає й купує готові рецепти й програми, слухати виступи зібраних фахівців, читати протоколи їхніх засідань, обирати рекомендовані системи облаштування діяльності шкільних керівників та діячів” [16].

Отже, однією з основних умов ефективної управлінської діяльності більшість освітніх діячів досліджуваного періоду визнавали наявність у директора педагогічних знань, умінь та навичок, які відшліфовуються внаслідок багаторічного педагогічного досвіду.

3. Наявність організаційних та управлінських умінь та якостей керівника. Перелік цих якостей був надзвичайно широким та висвітлювався освітніми діячами по-різному. Так Є. Звягінцев ключовою умовою ефективного управління вважав наявність у керівника чіткого усвідомлення мети своєї діяльності, засобів та шляхів її досягнення, вміння планувати власну діяльність, самостійність поглядів та суджень [5, с. 57]. Заперечували освітні діячі й надмірну увагу директорів шкіл до приписів та циркулярів. Загалом для прогресивної педагогічної думки досліджуваного періоду характерна тенденція оцінювати управлінську діяльність, зважаючи на реальну взаємодію з колективом, а не точність й повноту виконання положень нормативних документів.

Застерігаючи директора школи від надмірного використання влади, К. Победоносцев зазначав: „Коли бачиш учителя, який всю свою душу віддає навчанню й вихованню дітей, що горнуть до нього та його слухають, – стережися звертатися до нього зверхнім тоном, не бентеж його вимогами паперового формалізму. Школа – не канцелярія” [15, с. 33].

Однак особливу увагу освітні діячі приділяли умінню організувати взаємодію з педагогічним колективом. Чимало з них вважали таке вміння своєрідним індикатором майстерності керівника в управлінні освітнім закладом. Зокрема, на здатність директора доцільно обирати кадри звертав увагу М. Корф, який зазначав, що це – надзвичайно важливе й надзвичайно складне вміння директора, адже правильний вибір є наслідком знання керівником навчального закладу характеристик кандидата, умов його життя, сімейного стану, переваг і вад тощо [10, с. 49].

Підтримуючи цю думку, дописувач журналу „Вісник виховання” (березень 1914 р.) М-тель зазначав, що від правильного добору педагогічних кадрів залежить успіх діяльності колективу. „Коли співробітників обрано доцільно, директорові немає потреби грати серед них роль начальника, а навпаки, необхідно злитися з ними в загальну сім’ю, дружньо та злагоджено працювати над досягненням спільної мети. Лише така сім’я педагогів, керована поважним, авторитетним, просвіченим керівником, може здійснювати в школі спільну, продуману, всіма розділену педагогічну програму” [16, с. 51].

У матеріалах Київського педагогічного з’їзду (1916 р.) міститься чимало виступів його учасників, у яких розкриваються питання взаємодії директора школи з підлеглими. Зокрема, В. Науменко зазначав, що сила шкільного виховання не залежить від однієї особи, вона залежить від групи вчителів, кожний з яких вносить у діяльність навчального закладу свої індивідуальні риси. Отже, успішне управління школою автор убачав у продуктивній взаємодії керівника навчального закладу з його педагогічною радою. З ініціативи та сприяння директора школи „педагогічний колектив має перетворитися в об’єднану колективну одиницю, кожний член якої, пройнятий тими ж виховними діями, що й інші члени, працює у повній згоді з ними” [12, с. 142]. Педагог акцентував увагу на

тому, що в діяльності керівника кожний педагог повинен знаходити жвавий відгук і що директор освітнього закладу має діяти за принципом „concordia res parvae crescent” (працюймо разом, щоб зробити більше), а не за принципом „divide et impera” („розділяй і володарюй”).

До необхідності корпоративного духу у навчальному закладі та ролі керівника в його створенні привертав увагу М. Пирогов. На його думку, саме корпоративний дух сприяє розповсюдженню законності та морального зв'язку між учнями й освітнім закладом, коли основою корпорації (колективу) виступає почуття честі й власної гідності. Така атмосфера формується за умови особливих стосунків між директором школи та вчителями. М. Пирогов розглядав професійну діяльність керівника навчального закладу через призму своїх загальнопедагогічних поглядів на мету виховання в школі (формування вільної людини, морально розкріпаченої особистості тощо) та вважав, що „не підлеглим має бути вчитель директорові, а товаришем у загальній справі”.

Загалом педагогічні погляди освітніх діячів досліджуваного періоду об'єднує ідея провідної ролі директора навчального закладу як натхненника та ініціатора діяльності всього педагогічного колективу („Директор – душа школи”). Для його зміцнення керівник має посідати в ньому відповідне становище: бути не над колегами, а серед них, зміцнювати й підтримувати їхні інтереси, оживлювати їх своїми інтересами. Між директором та вчителями мають бути близькі, довірливі та щирі стосунки. Саме за таких умов керівником навчального закладу створюється яскрава позитивна мотивація до педагогічної діяльності.

Викладене дає змогу стверджувати, що основними тенденціями педагогічної думки другої половини ХІХ – початку ХХ ст. у межах проблематики управління освітою були: виокремлення проблеми управління навчальним закладом в окремий напрям педагогічної теорії, обґрунтування особливої ролі керівника школи у забезпеченні ефективності її функціонування, визначення вимог до його особистості та складників управлінської майстерності. Намагаючись дати характеристику управлінським якостям, знанням та умінням директора школи, освітні діячі виступали за надання йому свободи та можливості виявляти власну ініціативу й творчість в управлінні навчальним закладом.

Отже, досліджуваний період доцільно розглядати як початковий етап розробки теорії управління освітою, спроб структурування змісту управлінської діяльності керівника освітнього закладу, визначення вимог до його особистості та визнання необхідності володіння директором особливою майстерністю управління. До цього часу не втратили своєї актуальності думки про необхідність наявності в керівника навчального закладу певного покликання до управлінської діяльності, комплексу необхідних знань і вмінь, педагогічного досвіду, надання йому свободи для творчості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Белозерский Н. Записки учителя: В двух частях / Н. Белозерский. – СПб.: Издательство М. В. Пирожкова, 1905. – С. 34.
2. Из жизни среднй школы // Вестник воспитания / Под ред. д-ра Н. Ф. Михайлова. – 1913, декаюрь, №9. – С. 83–105.
3. Инструкция для классных наставников гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения (утверждена министром народного просвещения 5 августа 1877 г.) // Журнал Министерства народного просвещения. Часть СХСІІІ. – СПб.: Типография В. С. Балашева. – 1877. – С. 110–118.
4. Звягинцев Е. Наша инспекция народных училищ // Вестник воспитания / Под ред. д-ра Н.Ф.Михайлова. – февраль (№2). – 1913. – С. 138–164.
5. Звягинцев Е. Наша инспекция народных училищ // Вестник воспитания / Под ред. д-ра Н. Ф. Михайлова. – март (№3). – 1913. – С. 157–188.
6. К вопросу об организации нашей средней общеобразовательной мужской школы // Русская школа / Под ред Я. Т. Гуревича. – 1899. – №3. – С. 96–97.

7. Козлова Г. Н. Две корневые проблемы государственной воспитательной политики (социально – исторический аспект) : монография / Г. Н. Козлова – СПб. : Изд. Минп., 2004. – 234 с.
8. Колесник И. А. Исторический подход к изучению направлений управленческой деятельности в общеобразовательных школах / И. А. Колесник // Педагогическое мастерство : материалы IV междунар. науч. конф. (г. Москва, февраль 2014 г.). – М. : Буки-Веди, 2014. – С. 24–26.
9. Корф Н. А. Наше школьное дело / Н. А. Корф. – М. : Издание братьев Савельевых, 1873. – 431 с.
10. Корф Н. А. Еще раз об инспекции народных училищ / Н. А. Корф // Педагогический журнал. – 1881. – №10. – С. 49.
11. Мусин-Пушкин А. А. Сборник статей по вопросам школьного образования на Западе и в России / А. А. Мусин-Пушкин. – СПб, 1912.
12. Науменко В. П. Воспитательное воздействие педагогического персонала в целом и роль в этом вопросе педагогического совета и директора / В. П. Науменко // Труды Киевского педагогического съезда, 12-19 апреля 1916 г. – Типография Т-ва И. Н. Кушнерев и К., 1916. – 768 с.
13. Несколько слов об учителях – инспекторах народных училищ // Русская школа / Под ред. Я. Т. Гуревича. – Двенадцатый год издания. – 1901. – март (№3). – СПб. : Типография И. Н. Скороходова, 1901. – С. 136–138.
14. Печников И. И. С волками жить – по волчьи выть (из воспоминаний отставного учителя Указкина) / И. И. Печников // Журнал для воспитания. – 1857. – № 3. – С. 483–512.
15. Пирогов Н. И. Избранные педагогические сочинения / Н. И. Пирогов // Сост. А. Н. Алексюк, Г. Г. Савенок. – М. : Педагогика, 1985. – 496 с.
16. Победоносцев К. П. Ученье и учитель. Педагогические заметки / К. П. Победоносцев. – М. : Синоидальная типография, 1901. – 61 с.
17. Победоносцев К. П. и его корреспонденты: воспоминания. Мемуары : в 2 т. – Мн., 2003. – Т. 1. – 350 с.
18. Роль и значение должности директора в современной школе // Вестник воспитания / Под ред. д-ра Н. Ф. Михайлова. – 1912, №7. – М. : Типо-литография тов-ва И. Н. Кушнерев и К. – С. 23–51.
19. Черты из современного положения института классных наставников // Вестник воспитания / Под ред д-ра Н. Ф. Михайлова. – 1914, год XXV, март. – М. : Типо-литография товарищества И. Н. Кушнерев и К. – С. 53–135.
20. Шаблювский В. Школьные воспоминания о Каменец-Подольской гимназии / В. Шаблювский – [Б.м.: б.и.], – 1906. – 68 с.

Рецензент: д. пед. н., проф. Соколова I.B.