

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ ДИРЕКТОРІВ ШКІЛ У НІДЕРЛАНДАХ

У статті здійснено аналіз основних стилів та функцій менеджерів шкіл, виділено основні якості особистості, функції, компетенції керівника голландської освітньої установи. Визначено сутність понять "менеджер в освіті", "управління", "керівництво". Здійснено аналіз особливостей управління голландськими школами, проаналізовано філософію однієї зі шкіл в Нідерландах. Проаналізовано результати анкетування, проведеного під час відвідування однієї із голландських шкіл. Виділено чотири фактори, через які управління школою вважається нелегкою справою. Надано рекомендації, яким має слідувати успішний директор.

Постановка проблеми. В останні десятиліття проблема управління школою привертає увагу науковців по всій Європі і далеко за її межами. Проте саме європейський досвід реформування управління в освіті виявляє найбільший інтерес в Україні, оскільки прагнення України інтегруватися до європейського освітнього простору є неможливим без детального аналізу європейських систем освіти. Окрім того, в багатьох країнах керівники шкіл отримують дедалі більше прав та обов'язків. Це є свідченням того, що системи освіти піддаються процесам реформування та модернізації, які за сучасних складних економічних умов є необхідними і для України для подолання негативних явищ в освітній сфері.

Аналіз досліджень та публікацій. Результати досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені таким напрямкам управління сучасною школою, як педагогічний менеджмент (В. Л. Драгун, Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, В. В. Крижко, О. І. Мармаза, В. І. Маслов), менеджмент внутрішкільного управління (Ю. А. Конаржевський, М. М. Поташник, Т. І. Шамова), інноваційний менеджмент (Г. А. Дмитренко, П. Н. Завлін, В. М. Князев, Л. Е. Мінделі, М. Портер, А. І. Пригожин, Р. А. Фатхутдінов), менеджмент освітніх інновацій (Д. Големан, Л. І. Даниленко, М. Фуллан), дозволяють виділити професійно необхідні та важливі якості особистості менеджера освіти.

Мета статті полягає в тому, щоб розкрити сутність поняття "менеджер освіти", визначити основні стилі та функції менеджерів (керівників) шкіл, розкрити особливості управління голландських шкіл, проаналізувати філософію однієї зі шкіл в Нідерландах та виділити основні функції, компетенції і головні якості особистості керівника голландської освітньої установи.

Виклад основного матеріалу. Насамперед, розмежуємо поняття "управління", "керівництво", "менеджмент" і, зокрема, "менеджер". "Управління – це цілеспрямований вплив на систему, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності функціонування" [1: 203]. Управління педагогічним колективом має дві цілі: 1) організація навчально-виховного процесу; 2) задоволення потреб та інтересів школи, вчителів, учнів.

Частину управління, яка характеризується впливом суб'єкта на людей, багато науковців (М. Альберт, В. Г. Афанасьєв, М. Мескон, Ф. Хедуорі, Г. В. Щокін та ін.) визначають як керівництво, або менеджмент. Тобто, "керівництво" є вужчим за своїм змістом поняттям, проте деякі дослідники (Є. С. Березняк, Н. Л. Коломінський, О. Л. Свенцицький.) ототожнюють терміни "управління" та "керівництво", вважаючи їх синонімами. В інших джерелах із сучасного менеджменту керівництво розглядається як одна з управлінських дій (поряд із плануванням, організацією та контролем). Найбільш влучним, на нашу думку, є наступне визначення: "керівництво – це процес правової організації і управління спільною діяльністю членів колективу, який здійснюється керівником як посередником соціального контролю і влади" [2: 17]. Поняття "менеджмент" має дещо схоже до поняття "керівництво" трактування: управління персоналом, організацією, установою.

Менеджером називається людина, яка професійно здійснює функції управління на основі сучасних наукових методів керівництва. Це професійний керівник [2: 49]. Таким чином, вважаємо за необхідне розглянути стилі, функції, компетенції та рекомендації менеджерам освіти – успішним керівникам школи.

У ХХІ столітті школа не може існувати без стратегічного, креативного, інноваційного директора, оскільки ми живемо в час постійних змін. За останні десятиліття ми відчули зміни не лише у сферах політики й економіки, а і в культурній та освітній сфері. Керівники шкіл намагаються діяти за таких умов і більше того – вдосконалювати освітній простір для наступних поколінь керівників. Поряд із вищезазначеною тенденцією необхідно вказати також на збільшення функцій та обов'язків директора, що ставить перед науковцями завдання визначити найоптимальніший стиль лідерства для успішного функціонування освітньої системи загалом і навчального закладу зокрема.

Стиль керівництва – це система методів, прийомів, засобів, які домінують в управлінській діяльності менеджера освіти, а також індивідуальні особливості їх вибору та застосування.

В зарубіжній літературі нині виділяють 5 стилів, які характеризуються певною моделлю поведінки керівника:

1. Навчально-виховний. За даним стилем керівник спрямовує свої зусилля на досягнення навчально-виховної мети учнів, дотримується правил та інструкцій, що відповідають стандартам навчання та викладання. З цією метою він застосовує різноманітні форми і методи заохочення вчителів, здійснює моніторинг якості освітніх послуг, що надає його школа.

2. Комунікативний. Даний стиль передбачає взаємодію, ведення відкритого діалогу між вчителем та директором, партнерство, генерацію спільних ідей щодо поліпшення роботи школи, залучення працівників освітнього простору у втілення ідей щодо поліпшення роботи школи, вирішення складних ситуацій за допомогою консенсусу, погодження із вчителями.

3. Методичний. Директор ставить перед собою мету забезпечити професійний ріст і розвиток вчителів, сприяє накопиченню нових знань та навичок, підтримує інноваційні ідеї вчителів, застосовує різноманітні методи заохочення такі як, надання рекомендацій, нагородження, підвищення по службі, створення ситуацій успіху серед вчителів і т. ін.

4. Господарський. Передбачає залучення зовнішніх інвесторів та учасників управління школою. Сприяє розвитку відносин між школою та громадою, в тому числі і батьків учнів школи, налагодженню зв'язків із організаціями та підприємствами, встановленню відкритого діалогу між школою та громадою, що передбачає постійне інформування про мету, філософію школи, стан та перспективи її розвитку.

5. Інструктивний. Керівник окреслює чіткі правила та обов'язки підлеглих, визначає завдання для кожного учасника освітньої установи, встановлює правила поведінки для учнів, складає перспективні плани школи [3].

Успішний керівник застосовує різні стилі відповідно до умов та різноманітних ситуацій. Фактори та ситуації можуть відрізнятися у різних державах залежно від історичних традицій, демографічної ситуації, економічних умов в країні. Не в останню чергу це залежить і від самої особистості керівника, його вміння адаптуватися, розсудливо реагувати на зміни.

Відомий науковець Големан виділив 6 стилів керівництва, серед яких 4 сприяють внутрішній атмосфері в школі, а 2 негативно впливають на психологічний клімат в навчальному закладі. Серед них:

- 1) Наказовий (наказує підкорятися, або "роби так, як я тобі скажу").
- 2) Авторитетний (мобілізує, згуртовує людей для вирішення проблеми, або "йдіть за мною").
- 3) Об'єднуючий (створює гармонію і будує емоційні стосунки, або "в першу чергу – люди").
- 4) Демократичний (веде до взаєморозуміння та взаємоузгодженості за прийняття участі, або "а якої Ви думки?").
- 5) Випереджальний (встановлює високі стандарти для виконання роботи, або "робіть, як я, і негайно!").
- 6) Методичний (розвиває людей заради майбутнього, або "спробуй так!") [4].

Серед двох стилів, які негативно позначаються на виконання роботи – наказовий (призводить до обурення) та випереджальний (працівників завжди підганяють, а це призводить до спустошення). Решта чотири стилі позитивно впливають на атмосферу в школі, причому чим більшою кількістю моделей поведінки опановує керівник, тим краще. Керівник – це генератор енергії, тому завжди лише вмілий лідер може сумістити знання певного контексту та окремих людей з новими ідеями, що надходять ззовні.

Як зазначають деякі науковці, успішні керівники управляють прогресивними школами. Директори наполягають на тому, щоб вчителі забезпечували високу успішність учнів. Дана функція залишається однією із найголовніших, оскільки від цього залежить авторитет школи, її престиж серед клієнтів освіти. Керівник залучає інших працівників та учасників освітнього простору до вироблення стратегій школи і, маючи своє бачення, кожен із учасників висловлює свою думку, тим самим породжуючи обговорення та дискусії. Діалогізація у стосунках керівник-підлеглий сприяє продуктивнішій співпраці між учасниками освітнього простору і ефективнішому прийняттю рішень. Саме у ключі діалогу значну роботу здійснюють керівники голландських шкіл.

Загалом система освіти у Нідерландах, активного учасника європейського співтовариства, поєднує централізовану освітню політику із децентралізованим адмініструванням та менеджментом шкіл. За цією особливістю слідує наступна: свобода (автономія) освіти.

Згідно зі статтею 23 Конституції Сполученого королівства Нідерландів гарантується свобода освіти, що означає:

- 1) свободу заснування шкіл на основі релігійних чи філософських поглядів;
- 2) фінансову рівність публічних (державних) та приватних шкіл (тобто надання однакової суми коштів, визначення навчальних стандартів, рівня професійності вчителів, участь батьків та громади в житті школи та звітність шкіл незалежно від того чи вони належать до приватного чи до державного сектору).

Також Конституцією передбачається право заснування шкіл, які відстоюють певні релігійні або філософські переконання. Здебільшого це приватні школи, що, в свою чергу, поділяються на релігійні (католицькі, протестантські, мусульманські) та нерелігійні (нідерландська Монтезорі-асоціація, вільні вальдорфські, далтонські школи), хоча у випадку з альтернативними школами (один із видів державних шкіл) диференціація філософських та релігійних поглядів теж не виключена.

Під час візиту до Голландії нашу увагу привернула початкова школа (директор – Марлен ван Котен) "De Regenboog" (в перекладі – "Веселка"), яка теж має власну філософію. Вкажемо на те, що початкова і середня школа в Нідерландах – розділені, в цьому та в багатьох інших речах проявляється унікальність організації системи освіти.

Звернімося до філософії школи "De Regenboog". Директор презентувала проект, виділивши місію директора школи, мету діяльності працівників, внесла пропозиції щодо успішного менеджменту та поділилася секретами свого успіху. Місія директора, на її думку, бути творчою та креативною особистістю для того, щоб професійно управляти школою, директор має підтримувати вчителів у їхній діяльності, довіряти їм, заохочувати інноваційну діяльність, не боятися нового, навчати кожного учня відповідно до його потреб, розкривати та розвивати в ньому таланти й здібності, дотримуватись особистісного підходу в навчанні. Велику увагу в голландських школах приділяють роботі в команді, роботі заради команди. Марно знайти бодай одного учня, який би працював над завданням самостійно, адже, за словами одного з малюків, "я б ніколи не зробив цього сам, або мені знадобилося б набагато більше часу". Серед трьох факторів самомотивації учнів знаходимо:

1. Я – незалежний!
2. Я – сильний (спроможний)!
3. Я приношу користь команді, вклавши частинку своєї праці!

Зазначимо, що не лише діти, а й дорослі постійно співпрацюють, розділяючи спільні перемоги та невдачі. Окрім того, голландській освіті притаманна широко налагоджена співпраця школи та батьків. Чи не щодня на порозі школи можна зустріти батьків, які прагнуть ознайомитися із життям школи, вони також мають змогу спостерігати за навчальним процесом та вносити свої пропозиції.

Успішність своєї філософії Марлен ван Котен вбачає в наступному: 1) Ми віримо в краще (робимо виважені кроки, контролюємо, надаємо підтримку, насолоджуємось результатами!); 2) Розв'язуємо проблеми (віднаходимо варіанти та можливості, перетворюємо проблеми в успіх); 3) Користуємося пропозиціями, здобутками та вміннями кожного учасника команди.

Як уже зазначалося, голландська система освіти – неповторна та унікальна. Управління освітою здійснюється законами, яким притаманні децентралізований характер та сформована система управління школою. Слід зазначити, що більшість голландських директорів під реформуванням управління школою в останні десятиліття розуміють саме процес децентралізації освіти, який надав керівникам школи більше повноважень (за результатами анкетування, проведеного нами в Нідерландах). Загалом, система управління школою складається з трьох рівнів: Міністерства освіти, культури та науки, консультативних комітетів (муніципалітету) та власне директорів шкіл.

Міністерство відповідає за організацію та фінансування системи освіти, управління державними установами, інспектування та перевірку, а також надання фінансової допомоги учням. Міністерство визначає: вимоги щодо заснування державних та приватних шкіл; типи шкільних установ; тривалість курсу навчальних предметів (загальна кількість годин); обов'язкові та додаткові предмети; мінімальну та максимальну кількість предметів; кількість учнів у класі; програму національних екзаменів; рівень професіоналізму, компетентності вчителів, їхній статус, заробітну плату та навантаження.

Консультативні комітети або муніципалітет налічує близько 6 300 представників. В їх сферу повноважень входять: нагляд та управління фінансовими справами; використання шкільних приміщень, призначення та звільнення працівників школи; прийняття та виключення зі школи учнів; навчальне навантаження; затвердження дворічного шкільного плану та щорічного перспективного плану; кількість годин на обов'язкові предмети та кількість годин на додаткові [5].

Ще однією ланкою ієрархії управління постає директор школи. Залежно від типу школи, в ній може існувати команда менеджерів, які відповідають за певну ділянку роботи або за певну групу учнів. Раніше максимальна кількість директорів однієї школи регламентувалася законами, нині школам надано більше автономії з таких питань (скажімо, кількість керівників однієї школи може сягати 12 осіб).

Варто вказати й на те, що функції керівників шкіл за останні десятиліття зазнали певних змін. Директори отримали більше автономії у плануванні змісту освіти. Так, наприклад, Міністерство надає загальну кількість годин (1000 год.) на опрацювання обов'язкових та кількість годин на опрацювання додаткових предметів, а директор вирішує, яка кількість годин необхідна на вивчення певного предмету. Окрім того, Міністерство на рівних засадах (незалежно від того, чи школа належить до державного, чи до приватного сектору) виділяє кошти на кожен шкільну установу. Директор має право розпоряджатися даними коштами на благо школи на власний розсуд, щоправда, попередньо проконсультувавшись з інспекторами освіти та громадою (або батьківським комітетом).

Серед завдань керівників голландської школи можна виділити: 1) володіти професійною культурою, навичками управління та здатністю організувати свою команду; 2) працювати заради поліпшення якості освіти кожного учня; 3) мати своє бачення, обговорювати його з іншими учасниками освітнього простору та приймати виважені рішення; 4) розробляти стратегії, займатися плануванням; 5) тренувати, заохочувати, навчати, співпрацювати із командою вчителів; 6) спілкуватися з батьками; 7) звітуватися перед інспекторами освіти раз на три місяці; 8) розподіляти кошти, які надає уряд; 9) слідкувати за престижем школи; 10) дбати про навчальні приміщення та матеріально-технічне забезпечення школи та ін.

За результатами анкетування було встановлено, що директори шкіл загалом задоволені реформами, проведеними в Нідерландах в останні десятиліття (75 % респондентів), проте 50 % з них хочуть мати ширші повноваження та функції, а саме: отримати більше прав в навчально-методичній сфері та в управлінні персоналом; привити директорам школи професіоналізм та почуття обов'язку; сприяти професіональному росту та розвитку керівників; проводити обов'язкову підготовку та тренування директорів (на курсах підвищення кваліфікації); зміцнити статус управління.

Цікавим є те, що для отримання посади директора не потрібно мати спеціальної освіти. Не існує жодних формальних документів, в яких би зазначалося хто може бути керівником, а хто – ні. Самі ж голландці вказують на те, що директор повинен мати вищу освіту (причому будь-яку), певний досвід роботи у школі та особисті якості менеджера освіти.

До таких якостей відносяться *соціальні, моральні, комунікативні, ділові та інтелектуально-креативні* якості. Домінуючими для сучасного керівника у групі соціальних якостей є гуманізм, демократизм, почуття відданості, особистісна відповідальність. До моральних якостей відносяться духовність, толерантність, чесність, доброзичливість, прагнення до самовдосконалення. Надзвичайно цінуються в Нідерландах комунікативні якості шкільного управління: співпраця, діалог, партнерство, орієнтація на роботу в колективі,

адже кожен учасник освітнього простору залучається до обговорення – будь то учень, батьки, громада, вчителі, директори, муніципалітет чи Міністерство. Ділові якості, у нашому випадку управлінські, – це, передусім, організованість, послідовність, здатність бачити нове, енергійність, рішучість, оперативність, стриманість, здатність приймати нестандартні рішення, об'єктивність в оцінюванні, творча спрямованість, рефлексія, бачення перспективи, критичність, широкий кругозір, ерудиція, здатність до лідерства. Інтелектуально-креативні риси вимагають нетрадиційного мислення, відчуття нового, творчої спроможності, створення доброзичливої системи стосунків, схильності до нововведень, ініціативності, врахування психологічних особливостей виконавців під час розподілу обов'язків та доручень [1: 149-159].

Під час засідання круглого столу в одній із голландських шкіл нами були виявлені основні риси, якими повинен володіти директор школи: гнучкість, гуманізм, максимальна співпраця з працівниками освіти, ініціативність, креативність, комунікабельність, любов до дітей, знання психолого-педагогічних засад, застосування індивідуального підходу, авторитетність, вміння управляти.

Директор знаходиться в центрі стосунків між вчителями, зовнішніми ідеями та людьми. Як і в більшості людських трикутників, тут теж виникає безліч конфліктів та дилем. Від того як реагує директор на проблеми залежить робота школи. Ефективний директор підтримує і фактично розвиває лідерство серед вчителів. Як зазначає англійський науковець Філдінг, "учні та вчителі потребують узгодженості, вони повинні бути активними партнерами у навчальному процесі, що забезпечує гарний досвід та успіх" [6: 306]. Недаремно система освіти в Нідерландах розглядає учнів не як клієнтів освіти, а як партнерів.

Варто вказати на те, що поряд із наданням автономії голландським менеджерам освіти вимоги до роботи директора за останнє десятиріччя зростають в геометричній прогресії. Усе більше директорів майже в кожній західній країні рано йдуть на пенсію, все більше і більше молодих спеціалістів відмовляються брати на себе керівництво школою.

Виділяють щонайменше 4 фактори, через які управління школою вважається нелегкою справою: 1) зміни, до яких прагнуть керівники, можуть виявитися не такими легкими, як здається на перший погляд; 2) існує безліч дилем та непередбачуваних обставин при прийнятті управлінських рішень; 3) потрібно бути гнучким і діяти по-різному залежно від обставин та ситуації; 4) поради з міністерства надходять у вигляді загальних рекомендацій, а не у вигляді алгоритму дій.

Насамкінець виділимо 6 принципів у вигляді рекомендацій, яким, на думку Майкла Фуллана, має слідувати успішний директор:

1. Звільніться від надмірної самовпевненості (адже не існує відповіді на запитання "як?").

2. Ризикуйте, не забуваючи про обачність (йдіть на ризик, проте не забудьте перестраховатися надійними зв'язками).

3. Поважайте тих, кого Ви намагаєтеся змусити промовчати (об'єднуйтеся та вчіться у людей з протилежними поглядами).

4. Просувайтеся до небезпечного тилу, встановлюючи нові зв'язки у зовнішньому світі ("там" може бути небезпечно, але Вам необхідно мати зовнішніх партнерів).

5. Керуйте як емоційно, так і раціонально (працюйте над своїм емоційним інтелектом, не сприймайте протилежні погляди як адресовані проти Вас).

6. Боріться за програне (сподівайтесь, спрямовуючи погляд вперед) [7: 144].

Висновки. Як би ми не назвали директора школи (керівник чи менеджер, управлінець чи лідер) можна зробити висновок, що вимоги до його особистісних якостей стосовно управління школою є визначальними як у голландській освіті, так і у вітчизняній. Адже від того як управляють школою залежить її престиж, місце серед інших освітніх закладів, конкурентоспроможність. З огляду на це голландські лідери намагаються, передусім, досягнути гарних показників успішності учнів, співпрацюючи якомога частіше та ефективніше із вчителями, батьками, громадою з метою виявлення, обговорення та усунення недоліків освіти (принцип діалогізації). Принагідне місце серед функцій директора в голландських школах займає планування, розробка плану дій, стратегій, створення "ситуацій успіху" серед вчителів, їх заохочення, розподіл коштів, залучення інвестицій, підтримання належного стану навчальних приміщень. Деякі директори вважають зазначену функцію однією із найважливіших, адже зовнішній вигляд освітньої установи може мати вирішальне значення при обранні батьками даної школи. Варто звернути увагу й на те, що раз на три місяці школу відвідує інспектор, здійснюючи моніторинг якості надання освітніх послуг, тому директор перебуває в постійному русі та напруженні. Мусимо визнати, що за сучасних умов реформування української системи освіти, становлення державно-громадської системи управління та процесів децентралізації управління освітою, доволі часто інспектування шкіл є досить корисним досвідом для України. Окрім того, важливим чинником успішної діяльності та функціонування голландських шкіл вважаємо принцип прозорості та діалогізації, за яким всі учасники освітнього простору, маючи свою думку та бачення, можуть їх висловити та обговорити з іншими. Досліджуючи теоретичні ідеї та практичний досвід управлінських функцій директорів, варто зазначити, що він може стати позитивним фактором створення й оптимізації процесу управління школою в Україні. Велике значення тут посідає осмислення й творче використання форм і методів спільної діяльності голландських органів управління освітою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Крижко В. В. Аксиологічний потенціал державного управління освітою : [навч. посібник] / В. В. Крижко, І. О. Мамаєва. – К. : Освіта України, 2005. – 224 с.
2. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти : [навчально-методичний посібник] / І. В. Мороз. – К. : Освіта України, 2009. – 192 с.
3. Burkhard Mielke. No school without a good leader / Mielke Burkhard // The Leadership Cocktail : A highly contextual mix. – 2009. – LISA. – 32 p.
4. Goleman D. Leadership that gets results / D. Goleman. – Harvard Business Review, 2000. – P. 78–90.
5. INCA Education around the World. Netherlands : Organization / control of education system. 2.1 Organization and control of system / structure [Електронний ресурс]. – London : INCA, QCA, NFER. – Режим доступу : <http://www.inca.org.uk/1332html>.
6. Fielding M. 2004. Transformative approaches to student voice : Theoretical underpinnings, recalcitrant realities / M. Fielding // British Educational Research Journal 30. – № 2. – P. 295–311.
7. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании / Майкл Фуллан ; [пер. Е. Л. Фруминой] ; Моск. высш. шк. социал. и экон. наук. – М. : Просвещение, 2006. – 272 с.

REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Kryzhko V. V. Aksiologichnyi potentsial derzhavnogo upravlinnia osvitoiu [Axiological Potential of State Education Management] : [navch. posibnyk] / V. V. Kryzhko, I. O. Mamaeva. – K. : Osvita Ukrainy, 2005. – 224 s.
2. Moroz I. V. Menedzment i marketyng osvity [Management and Marketing in Education] : [navchal'no-metodychnyi posibnyk] / I. V. Moroz. – K. : Osvita Ukrainy, 2009. – 192 s.
3. Burkhard Mielke. No school without a good leader / Mielke Burkhard // The Leadership Cocktail : A highly contextual mix. – 2009. – LISA. – 32 p.
4. Goleman D. Leadership that gets results / D. Goleman. – Harvard Business Review, 2000. – P. 78–90.
5. INCA Education around the World. Netherlands : Organization / control of education system. 2.1 Organization and control of system / structure [Elektronnyi resurs]. – London : INCA, QCA, NFER – Rezhym dostupu : <http://www.inca.org.uk/1332html>.
6. Fielding M. 2004. Transformative approaches to student voice : Theoretical underpinnings, recalcitrant realities / M. Fielding // British Educational Research Journal 30. – № 2. – P. 295–311.
7. Fullan M. Novoe ponimanie reform v obrazovanii [The New Meaning of Educational Change] / Michael Fullan ; [per. E. L. Fruminoi] ; Mosk. vyssh. shk. sotsial. i ekon. nauk. – M. : Prosveshchenie, 2006. – 272 s.

Матеріал надійшов до редакції 13.03. 2012 р.

Бойченко Е. В. Модернизация управленческих функций руководителей школ в Нидерландах.

В статье проанализированы главные стили и функции менеджеров школ, выделены основные качества, функции, компетенции руководителей голландских образовательных учреждений. Определены понятия "менеджер" в образовании, "управление", "руководство". Проанализированы особенности управления голландскими школами, рассмотрена философия одной из школ в Нидерландах. Дана оценка результатам анкетирования, проведенного во время посещения одной из голландских школ. Определены четыре фактора, через которые управление школой считается нелегким делом. Предоставлены рекомендации, которым должен следовать успешный директор.

Boichenko K. V. The Modernization of Management Functions of School Leaders in the Netherlands.

The article deals with the main school managers' styles and functions, outlines leaders' individual characteristics, functions, competences in the Dutch educational establishments. The notions of "manager" in education, "administration", "governance" are defined. The peculiarities of the Dutch school management are analyzed together with the one school philosophy in the Netherlands. The estimation of results, carried out during the visit to the Holland school, is given. The four principles, according to which school management is regarded as difficult job, are determined. The recommendations, a successful manager should follow, are given.